

# UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU USLUGA D.O.O.

---

Šimunić Mraović, Anita

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:128:048824>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-12**



**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**

**ANITA ŠIMUNIĆ MRAOVIĆ**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM  
POTENCIJALIMA U PODUZEĆU USLUGA  
D.O.O.**

**ZAVRŠNI RAD**

**Karlovac, 2021.**

ANITA ŠIMUNIĆ MRAOVIĆ

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM  
POTENCIJALIMA U PODUZEĆU USLUGA  
D.O.O.**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij

Poslovno upravljanje

Kolegij: Menadžment ljudskih potencijala

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

Matični broj studenta: **0619418010**

Karlovac, rujan 2021.

## ZAHVALA

Zahvaljujem se svojoj mentorici, profesorici Andreji Primužak koja je izdvojila svoje vrijeme, te me je podržala u izboru teme, na svakoj sugestiji, pomoći i savjetu prilikom pisanja i oblikovanja ovog završnog rada.

Zahvaljujem se svim profesorima, asistentima i djelatnicima Veleučilišta u Karlovcu na pomoći te prenesenom znaju prilikom studija.

Zahvaljujem se direktoru poduzeća Usluga d.o.o., Dariju Radoševiću, na razumijevanju i podršci u situacijama kada mi je omogućeno skraćeno radno vrijeme kako bih, tokom studiranja, stigla u Karlovac na predavanja te na dopuštenju za korištenje interne dokumentacije poduzeća.

Posebnu zahvalu upućujem svojoj obitelji i svojim djevojčicama na nesebičnoj podršci, razumijevanju i strpljenju tokom ovog studija.

## SAŽETAK

U ovom završnom radu pojašnjeno je upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću Usluga d.o.o. Prikazane su osnovne funkcije menadžmenta sa njegovim elementima. Upravljanje ljudskim potencijalima prikazano je kroz planiranje, razvijanje i održavanje kvalitete. Prikazana je organizacijska struktura tvrtke Usluga d.o.o., vrste ugovora o radu, briga za zaposlenike prije, za vrijeme i nakon zapošljavanja, obveze zaposlenika i poslodavca, te razvoj zaposlenih i materijalna i nematerijalna prava zaposlenih. Rad je napravljen temeljem stručne literature i osobnog iskustva autorice.

**Ključne riječi: upravljanje ljudskim potencijalima, planiranje, razvoj karijere, održavanje kvalitete ljudskih resursa, materijalna i nematerijalna prava radnika**

## SUMMARY

This final paper explains human resources management in the company „Usluga“. The paper starts from the basic concepts of management, with all its elements. The human resources management is presented with planning, development and maintaining the quality. The paper explained the organisational structure of „Usluga“, types of employment contracts, human resources management prior to employment, during employment and after employment and also material rights workers and vacations and paid leave. The presentations used in the paper were taken from professional literature and personal experience of the author.

**Key words: human resources management, planning, development and maintaining the quality of human resources management, material rights workers, vacations, paid leave**

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode .....	1
1.3. Struktura rada .....	1
2. POJAM I FUNKCIJE MENADŽMENTA.....	2
2.1. Pojam i vrste menadžmenta.....	2
2.1.1. Pojam menadžmenta .....	2
2.1.2. Vrste menadžmenta .....	3
2.2. Funkcije menadžmenta .....	4
2.2.1. Planiranje.....	5
2.2.2. Organiziranje .....	6
2.2.3. Vođenje .....	6
2.2.4. Kontrola.....	6
3. FUNKCIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....	8
3.1. Planiranje ljudskih potencijala.....	10
3.1.1. Sastavnice planiranja.....	10
3.1.2. Ciljevi planiranja .....	11
3.1.3. Pravilnici o sistematizaciji .....	12
3.2. Razvijanje ljudskih potencijala.....	14
3.2.1. Vizija i misija upravljanja ljudskim potencijalima .....	14
3.2.2. Proces orijentacije .....	15
3.2.3. Proces socijalizacije .....	16
3.2.4. Proces obuke .....	16
3.2.5. Razvoj zaposlenika.....	19
3.3. Održavanje kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima .....	20
3.3.1. Motiviranje zaposlenika .....	20
3.3.2. Pojam motivacije.....	21
3.3.3. Motivacijski lanac .....	22
3.3.4. Strategije motiviranja .....	23
3.3.5. Nagrada i nagrađivanje.....	23
3.3.6. Upravljanje strategijama nagrađivanja .....	24
3.3.7. Ciljevi strategija nagrađivanja.....	24
3.3.8. Razlozi razvijanja strategije nagrađivanja.....	25
3.3.9. Nagrađivanje kao konkurentska prednost .....	27
3.3.10. Najvažniji utjecaji na strategiju nagrađivanja .....	29
3.3.11. Vrste politika nagrađivanja .....	30

3.3.12.	Čimbenici utjecaja na razine plaća.....	30
3.3.13.	Faktori koji utječu na visinu plaće.....	31
3.3.14.	Procjene posla.....	32
3.3.15.	Financijske stimulacije.....	33
3.3.16.	Motivacijska povezanost rada i nagrađivanja.....	34
3.3.17.	Intrizični i ekstrizični motivatori.....	35
3.3.18.	Vrste plaća.....	36
3.3.19.	Programi poticanja.....	40
3.3.20.	Grupni sustavi motivacije.....	40
3.3.21.	Nagrađivanje menadžera.....	41
4.	UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU „USLUGA“ D.O.O. ....	42
4.1.	O poduzeću Usluga d.o.o.....	42
4.1.1.	Organizacijska struktura.....	43
4.2.	Funkcija planiranja ljudskih potencijala u Usluga d.o.o. ....	44
4.2.1.	Planiranje zapošljavanja.....	44
4.2.2.	Sklapanje ugovora o radu.....	45
4.2.3.	Rad na neodređeno vrijeme.....	45
4.2.4.	Rad na određeno vrijeme.....	46
4.2.5.	Obveze prije sklapanja ugovora o radu.....	46
4.2.6.	Pravilnik o organizaciji društva.....	47
4.2.7.	Sistematizacija radnih mjesta.....	49
4.3.	Razvijanje ljudskih potencijala u Usluga d.o.o. ....	56
4.4.	Održavanje ljudskih potencijala.....	60
4.4.1.	Nematerijalna prava radnika Usluge d.o.o. ....	60
4.4.2.	Materijalna prava radnika Usluge d.o.o. ....	60
5.	ZAKLJUČAK.....	64
	LITERATURA.....	66
	Internet izvori.....	67
	POPIS ILUSTRACIJA.....	68
	Popis tablica.....	68
	Popis slika.....	68
	Popis grafikona.....	68



# 1. UVOD

## 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. Tema ljudskih potencijala kao jedne od menadžerskih zadataka je razrađena kroz tri faze, odnosno kroz planiranje ljudskih potencijala, razvijanje ljudskih potencijala te održavanje kvalitete ljudskih potencijala. 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 da kroz te tri pod funkcije upravljanja ljudskim potencijalima uz teorijski dio pokaže kako je ta menadžerska funkcija razrađena u praksi i to na primjeru društva Usluga d.o.o. iz Gospića.

## 1.2. Izvori podataka i metode

Rad je osim na vlastitim znanjima i radnom iskustvu autorice napisan na temelju stručne i znanstvene literature, te na dokumentima, društvenom ugovoru, te pravilnicima društva Usluga d.o.o. Korištena je i deskriptivna metoda podataka iz tvrtke Usluga d.o.o. koje su prikazane kroz različite grafičke alate.

## 1.3. Struktura rada

Rad uz uvod ima tri poglavlja, te zaključak. Prvo se poglavlje bavi funkcijama menadžmenta, osim ljudskih potencijala koji su detaljno obrađeni u drugom poglavlju. U drugom, je dakle poglavlju razrađena detaljno funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. Treći dio rada sve te funkcije upravljanja ljudima, odnosno zaposlenicima objašnjava na primjeru tvrtke „Usluga“ d.o.o. iz Gospića.

## 2. POJAM I FUNKCIJE MENADŽMENTA

### 2.1. Pojam i vrste menadžmenta

#### 2.1.1. Pojam menadžmenta

Menadžment (*managment* na engleskom jeziku) možemo definirati kao: „djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva. Obuhvaća niz međusobno povezanih zadataka i funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu. To je proces vođenja organizacija k postizanju željenih rezultata i ciljeva efektivnom i efikasnom upotrebom svih organizacijskih resursa (ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih). Menadžment, kao ključna djelatnost za postizanje uspješnosti, javlja se na svim razinama društva, od države i vlade do pojedinih organizacija, u svim vrstama organizacija (privatnim, javnim, profitnim, neprofitnim) i na svim organizacijskim razinama (nižoj, srednjoj i najvišoj). Bitna mu je odrednica usmjerenost na postizanje ciljeva s pomoću drugih ljudi. Obavlja se preko procesa odlučivanja, utjecanja, komuniciranja i koordiniranja. Glavni je cilj menadžmenta postizanje optimalnog odnosa efektivnosti i efikasnosti upotrebe organizacijskih resursa, odnosno postizanje ciljeva uz najracionalniju upotrebu resursa.“<sup>1</sup>

Menadžment je i „znanstvena disciplina u kojoj je akumulirano i sistematizirano znanje o fenomenu menadžmenta, o teorijama, modelima, metodama, načelima i zakonitostima njegova djelovanja i čimbenicima koji određuju to djelovanje i uspješnost. Iako se spoznaje o menadžmentu kumuliraju stoljećima i prate razvoj ljudskih zajednica, konstituiranje menadžmenta kao znanosti veže se za sam kraj XIX. i poč. XX. st. i za radove F. W. Taylora, Henrija Fayola, Mary Parker Follett, M. Webera i dr. Posebno mjesto u tom zauzima H. Fayol, koji je prvi izdvojio menadžment kao posebnu djelatnost (funkciju) poduzeća i definirao ga kao niz međusobno povezanih zadataka i funkcija pa se smatra »ocem modernoga menadžmenta«. Riječ je o primijenjenoj znanosti kojoj je svrha unapređivati praksu i uspješnost menadžmenta.“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> menadžment. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 18. 4. 2021. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>

<sup>2</sup> Ibid

Heinz Weihrich i Harold Koontz definiraju „menadžment kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci radeći zajedno u skupinama ostvaruju odabrane ciljeve“<sup>3</sup>

Prema profesoru Velimiru Srići, sa Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu „Menadžment je proces obavljanja posla kroz druge ljude, radi ostvarenja ciljeva organizacije u njezinu dinamičnu okruženju, uz učinkovito korištenje ograničenih resursa“.<sup>4</sup>

Kada govorimo o nekim od najznačajnijih znanstvenika koji su zaslužni za razvoj menadžmenta kao znanosti istaknuti ćemo troje. Frederick Winslow Taylor smatra se ocem – otac znanstvenog menadžmenta kojem je glavni interes bio povećati proizvodnost putem veće efikasnosti u proizvodnji i veći radničkih plaća. Njegova načela naglašavala su uporabu znanosti, stvaranje skupnog sklada i suradnje, postizanje najvećeg mogućeg outputa i razvitka radnika. Henry I. Gant napravio je svakako odmak od Taylora jer je tražio znanstveni odabir radnika i skladnu suradnju radnika i uprave, te naglašavao potrebu za obukom radnika. Bračni par Frank i Lilian Gilbert u fokusu svog proučavanja imali su vrijeme i pokrete koje radnici obavljaju za vrijeme obavljanja određenog dijela radnog procesa. Lilian Gilbert je bila industrijski psiholog a bavila se ljudskim aspektom rada i razumijevanjem radnikove osobnosti i potreba.

### 2.1.2. Vrste menadžmenta

S obzirom na područja upravljanja ljudima i organizacijom koja je središnji element bavljenja menadžmenta, možemo jednostavno reći da je menadžment umijeće upravljanja ljudima i organizacijom. Kako i organizaciju čine ljudi, iz današnje perspektive možemo govoriti o menadžmentu ljudskih potencijala, strateškom i operacijskom menadžmentu.

*Strateški menadžment* je sekvencijalni skup analiza i odluka koje mogu povećati vjerojatnost da će poduzeće izabrati i provesti dobru strategiju.<sup>5</sup> Strategija je, po jednom od određenja, objedinjavajući okvir koji daje koherenciju i usmjerenje akcijama poduzeća kako bi se ostvarila i zadržala konkurentska prednost; uključuje glavne ciljeve, planove, politike, programe i

---

<sup>3</sup> Balog, A., Priručnik za online studij kolegija Osnove menadžmenta, Sveučilište s pravom javnosti Baltazar Krčelić, 2018., Zaprešić, str. 6.

[file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/957742.Prirucnik online studija iz kolegija Osnove menadžmenta.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/957742.Prirucnik%20online%20studija%20iz%20kolegija%20Osnove%20menadzmenta.pdf)

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Hruška, D., Strateški menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2014., str. 26.

<https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-1-%20Uvod%20u%20strate%C5%A1ki%20menad%C5%BEment.pdf>

aktivnosti, alokaciju ključnih resursa, kao i obrasce ponašanja poduzeća u interakciji sa okolinom, kako to objašnjava prof. dr.sc. Darko Tipurić.<sup>6</sup>

Strategijski menadžment dakle proces formuliranja i primjene strategije i kao takav je usmjeren na izgradnju, brigu i na iskorištavanje potencijala uspjeha. Proces strateškog menadžmenta obuhvaća analizu okoline, analizu poduzeća, oblikovanje strategijskih opcija, strategijski izbor i određivanje strategijskih programa.

*Operacijski menadžment* se počinje razvijati nakon primjena kvantitativnih metoda u Drugog svjetskog rata u kojem se pokazala potreba za dobrom organizacijom. Tako je operacijski menadžment utemeljen na tzv. kvantitativnim metodama, odnosno na matematici i statistici, pri čemu se posebno primjenjivala metoda linearnog programiranja te statističke metode u kontroli kvalitete.<sup>7</sup> „Operacijski menadžment posebno se bavi problemima optimalizacije u područjima proizvodnje te distribucije i transporta, pri čemu se koriste metode predviđanja, linearnog i nelinearnog programiranja, redova čekanja, simuliranja i modeliranja.“<sup>8</sup>

U središtu operacijskog menadžmenta je proces preoblikovanja kojim se resursi tvrtke: rad, novac, materijali i informacije pretvaraju u neki proizvod robu, uslugu, ideju, informaciju, proces, pri čemu valja naglasiti da su kvaliteta i produktivnost njegovi temeljni aspekti.

O menadžmentu ljudskih potencijala detaljnije će biti pojašnjeno u 3. poglavlju.

## 2.2. Funkcije menadžmenta

Gotovo svi autori slažu se da menadžment ima pet osnovnih funkcija koje se dalje dijele na druge procese, a to su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Grafički je to prikazano na slici broj 1.

„One se nazivaju menadžerskim funkcijama i čine sustav, odnosno ciklički proces koji se stalno ponavlja, uvijek na višoj razvojnoj razini. Planiranje je temelj daljnjeg rada kojim se određuje pravac budućih aktivnosti. Na tom se temelju može javiti potreba za modificiranjem organizacije, odnosno organizacijske strukture u smislu redizajna poslovnih procesa ili njihovoga boljeg povezivanja. Postavljeni ciljevi mogu predstavljati osnovicu upravljanja

---

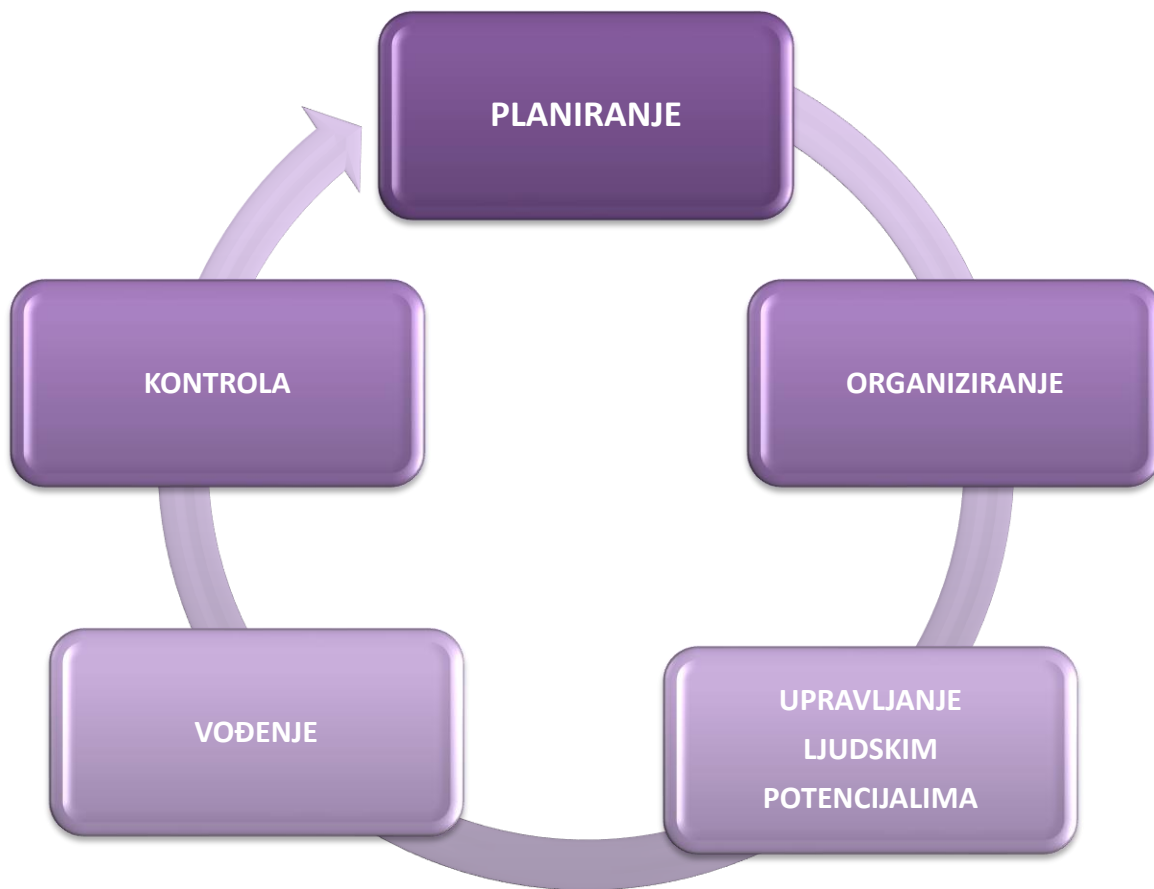
<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> Rupčić, N., *Suvremeni menadžment - teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., Rijeka, str. 39. [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdavanje%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdavanje%20(1).pdf)

<sup>8</sup> Ibid

ljudskim potencijalima u smislu novog zapošljavanja, otpuštanja, ulaganja u edukaciju i slično. Interakcija internog i eksternog okruženja podrazumijeva dizajniranje odgovarajućeg stila vođenja te motivacijske politike. U konačnici, planovi predstavljaju osnovicu za provođenje procesa kontroliranja. Na temelju rezultata procesa kontroliranja definiraju se novi planovi te proces kreće ispočetka.“<sup>9</sup>

Slika 1. Menadžerske funkcije



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

### 2.2.1. Planiranje

Planiranje uključuje definiranje budućih usmjerenja i aktivnosti, dakle postavljanje ciljeva, analizu poduzeća i okruženja, izradu planova. Planiranje je funkcija menadžmenta koja ima za cilj da premošćuje jaz između onog gdje smo sada i onoga gdje želimo ići. Zadaci planiranja

---

<sup>9</sup> Ibid, str. 3

su: utvrditi zašto tvrtka postoji, koje su joj dobre i loše strane, prilike i prijetnje iz vanjske okoline, prepoznati i uspostaviti odgovarajuće standarde poslovanja, definirati pravila ponašanja (politiku) koje će se pridržavati. Kada govorimo o planovima trebamo istaći da je dugoročni plan strateški, srednjoročni plan je taktički, a kratkoročni plan je operativni.

### 2.2.2. Organiziranje

Organiziranje se odnosi na koordinaciju aktivnosti pojedinaca i grupa potrebnih za realizaciju ciljeva i planova. Podrazumijeva raščlambu temeljnog zadatka na više derivatnih zadataka te uspostavu organizacijskih jedinica odgovornih za njihovu provedbu.<sup>10</sup> Ono dakle uključuje oblikovanje organizacijske strukture, podjelu rada, dodjela aktivnosti, odgovornosti i uloga organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenicima i međusobnu koordinaciju

Upravljanje ljudskim potencijalima koje se odnosi na odabir zaposlenika, njihovom obrazovanju, razvoju i motiviranju biti će riječi u poglavlju 3.

### 2.2.3. Vođenje

Vođenje označava usmjeravanje ljudi prema željenim aktivnostima, prilagođavanje potrebama i situaciji. „Vodstvo je sposobnost da se utječe na druge, da ih se potakne da posegnu za izazovnim ciljevima.“<sup>11</sup> Vodstvo prema Champanu i Lund O’Neilu, bazirano je na sposobnosti da se osnažuje sljedbenike, te predstavlja sumu pet ključnih elemenata ili faktora: vizionarsku misiju, odlučno donošenje odluka, teoriju uzajamnog nagrađivanja, efikasnu komunikaciju, moć utjecaja na druge, te je sve pomnoženo sa šestim faktorom a to je pozitivna slika koja se zasniva na stavu.<sup>12</sup>

### 2.2.4. Kontrola

Kontrola označuje usporedbu željenih i ostvarenih rezultata, te poduzimanje korektivnih i preventivnih akcija. „Funkcija kontroliranja odnosi se na utvrđivanje stupnja realizacije ciljeva. U okviru ovog procesa ostvareni rezultati se uspoređuju s obzirom na prethodno definirane planove koji služe kao standardi za mjerenje stupnja njihove realizacije. Pritom se mogu utvrditi odstupanja realizacije od planova, što podrazumijeva dizajniranje korektivnih aktivnosti. No, proces kontrole u suvremenom poslovanju je uz pomoći informacijsko-komunikacijske

---

<sup>10</sup> Ibid, str. 4

<sup>11</sup> Champan, E., Lund O’Neil, „Vodstvo“, Mate d.o.o., 2003., Zagreb, str. 2.

<sup>12</sup> Ibid, str. 30.

tehnologije moguće provoditi i u stvarnom vremenu, što menadžmentu daje mogućnost pravovremenog, ali i prijevremenog dizajniranja korektivnih aktivnosti kako bi se minimalizirala mogućnost pojave odstupanja od planova, Osim toga, ulažu se naporu u smjeru uvođenja samokontrole kao organizacijske rutine, odnosno načina ponašanja zaposlenika kako bi se smanjili troškovi i pravovremeno provele potrebne korekcije.“<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Rupčić, N, op. cit. str. 4

### 3. FUNKCIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Kada govorimo o funkciji ljudskih potencijala (na engleskom *human resources*) za istu se menadžersku funkciju ranije koristio izraz kadrovi, dok se danas sve više koristi potencijali ili resursi.

Riječ kadar dolazi od francuske riječi *cadre* koja označava okvir, a ona označava stručno osoblje neke radne ili profesionalne organizacije (nastavni kadar, vojni kadar); stalni ili pričuvni vojni zapovjedni sastav; mirnodopska vojska uopće; vojna služba u mirno doba, služenje vojnoga roka.<sup>14</sup>

I riječ resurs je također francuskog porijekla od *ressource*, a označava sredstvo, izvor, prema starofrancuskom *resourdere* šiknuti koja je pak potekla od latinskog *resurgere* podići se, izraz koji se upotrebljava kao sinonim za raspoloživa sredstva, vrijednosti, zalihe i mogućnosti. Tako se npr. izrazom prirodni resursi označavaju prirodna bogatstva neke države – rude, šume, vode i sl., a terminom radni resurs sve stanovništvo sposobno za rad.<sup>15</sup>

Potencijal je prema kasno latinskom *potentialis* moguć. On u općenitom značenju označava ukupnost snage, moći, mogućnosti, sposobnosti (npr. umni potencijal).<sup>16</sup>

Kada govorimo o potencijalima ustvari možemo reći da svako poduzeće ima tri vrste potencijala odnosno resursa, to su:

- a) Materijalno financijski resursi: sirovine, materijali, energija, imovina, financijska sredstva i financijski potencijal)
- b) Tehnološko-organizacijski resursi: znanost, tehnika, tehnologija, *know-how*, informacija, organizacija rada
- c) Ljudski resursi ili potencijali: svi zaposleni i oni koje pripremamo za poslove menadžmenta sa svojim sposobnostima, znanjima, vještinama, navikama, drugim osobinama ličnosti, motivacijom, kulturom.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> kadar. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 18. 4. 2021. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=29730>

<sup>15</sup> resurs. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 18. 4. 2021. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=52558>

<sup>16</sup> potencijal. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 18. 4. 2021. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=49735>

<sup>17</sup> Jurina, M., O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić, Zapresić, 2009., str. 15.



Kada govorimo o funkcijama upravljanja ljudskih potencijala govorimo o tri funkcije bez čijeg postojanja je nezamislivo upravljanje bilo koje vrste poduzeća u suvremenom svijetu bez obzira na broj zaposlenika, vrstu gospodarske grane kojom, se bavi, veličinu temeljnog kapitala, da li je u privatnom, državnom vlasništvu ili su im osnivači jedinici lokalne i regionalne uprave i samouprave kakav će primjer biti iznesen u nastavku. Te tri funkcije, koje ovise o veličini tvrtke, njenoj unutrašnjoj, organizacijskoj strukturi, strategiji, viziji, misiji i ciljevima, te svakako o organizacijskoj kulturi, su:

- a. Planiranje ljudskih potencijala
- b. Razvijanje ljudskih potencijala
- c. Održavanje kvalitete ljudskih potencijala.

Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima grafički su prikazane na slici 2.

Slika 2. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima



Izvor: Vlastita izrada autora

### 3.1. Planiranje ljudskih potencijala

U većini znanstvene literature o menadžmentu govori se o organizaciji i funkciji organiziranja kao najbitnijoj, osnovnoj funkciji menadžmenta odnosno svake organizacije. To je svakako točno, ali ono što čini bitan element svake organizacije su ljudi, dakle stručni, obrazovani, talentirani i motivirani zaposlenici koji će doprinosti uspješnosti te tvrtke. Posve je jasno da sama organizacija i to najbolji izbor organizacijske strukture sa izdašnim financijskim kapitalom i najboljom tehnologijom ne znači u suvremenom okruženju ništa bez ljudi. Dakle zaposlenika na svim razinama, od top menadžmenta do onih sa najnižim koeficijentima koji nikada nisu samo izvršitelji već čine temeljen neke organizacije, kako će to opisati i ovaj rad u nastavku.

#### 3.1.1. Sastavnice planiranja

Planiranje ljudskih potencijala u sebi sadrži tri funkcije koje su međusobno potpuno povezane i čiji proces nikada nije završen. Ono u prvom redu uključuje određivanje potrebe za zaposlenicima određenog profila, dakle određene naobrazbe, vještina i znanja te kada je potrebno i prijašnjeg iskustva. I kada su u idealnoj situaciji, a prema sistematizaciji radnih mjesta, sva radna mjesta popunjena, osoba koja se bavi ljudskim potencijalima uvijek treba razmišljati o drugim opcijama, odnosno kako može unaprijediti rad postojećih zaposlenika ali i da li oni rade u dovoljnoj mjeri dobro i pridonose dobrobiti tvrtke. Isto tako tvrtka mora imati i rezervne pozicije, za zamjenu zaposlenika za vrijeme planiranih odsutnosti primjerice godišnjih odmora i bolovanja ali i nekih drugih izvanrednih okolnosti kao što su otkazi, disciplinski postupci, udaljenje iz službe ili elementarne nepogode.

Druga funkcija koju uključuje planiranje ljudskih potencijala je stjecanje odnosno regrutacija koja može imati dva izvora. To je u prvom redu odabir unutar tvrtke, dakle sa unutrašnjim izvorom zaposlenika, odnosno sa vanjskim izvorom koji može biti o Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, poduzeća koja zapošljavanju studente, popis osoba koji su surađivali odrađivali praksu ili su bili vježbenici i/ili na stručnom usavršavanju bez zasnivanja radnog odnosa u tvrtki u nekom prijašnjem razdoblju, oni koji dolaze po preporuci i mnogi drugi.

Treća funkcija koja je najbitnija i ključna jest odabir kandidata za određeno radno mjesto, na temelju trenutnih potreba za radnom snagom ali i trenutne ponude na tržištu rada koja je u Hrvatskoj promjenjiva i ovisi o mnogim unutarnjim i vanjskim čimbenicima.

„Planiranje je proces koji započinje od zacrtanih ciljeva i definiranja potreba, odnosno strategije. Na temelju definiranih ciljeva i strategije potrebno je provesti analizu posla. Ovom zadatku treba pristupiti na sustavni način te s obzirom na zacrtane ciljeve i strategiju odrediti: što, tko, kada, kako, gdje i zašto treba učiniti. Analizu posla je moguće napraviti analizom procesa stvaranja vrijednosti primjenom sustavnog pristupa, ali i promatranjem, anketiranjem i intervjuiranjem postojećih zaposlenika. Na temelju tih podataka sistematiziraju se radna mjesta te se izrađuju opisi poslova. Opis posla obuhvaća popis zadataka i odgovornosti određenog radnog mjesta. Na temelju opisa posla izrađuju se specifikacije posla koja uključuje popis potrebnih kvalifikacija u smislu potrebnih znanja, vještina, iskustva ali i značajaka koje se očekuju od kandidata.“<sup>18</sup>

### 3.1.2. Ciljevi planiranja

Potrebno je istaknuti kako postoji više načina dobivanja informacija od analize rada do opisa poslova i zahtjeva. Ono što je izuzetno bitno u funkciji planiranja je to sve metodologije rada moraju ostvariti sljedeće ciljeve prema prof. Jurini.

„Analiza rada mora ostvariti sljedeće ciljeve:

- a) detaljna raščlamba mezo-organizacije (među-organizacijske) strukture do najmanjih organizacijskih dijelova
- b) razrada mikro strukture do optimalno najniže razine, obično posla i operacije,
- c) utvrđivanje organizacijskih uvjeta za optimalno angažiranje zaposlenih.“<sup>19</sup>

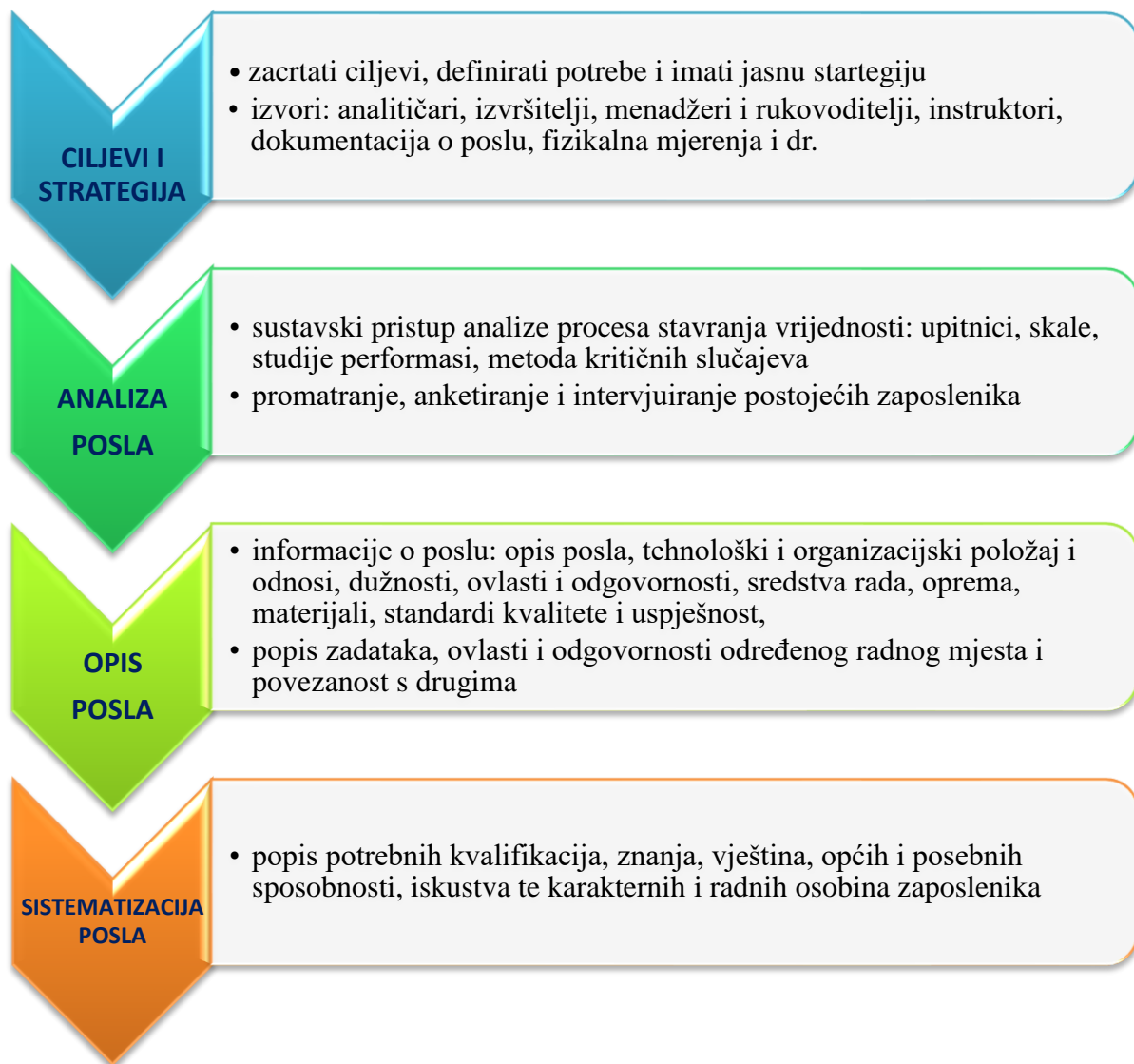
Da bi se došlo analizom rada do opisa posla i zahtjeva, potrebno je prikupiti informacije o opisu posla, zatim sačiniti sam opis posla, a nakon toga odgovoriti na pitanje koji su to konkretni zahtjevi posla. Što sve uključuje funkcija planiranja i koliko je to složen proces grafički je prikazano na slici 3.

---

<sup>18</sup> Rupčić, N., op. cit. str. 235. - 236.

<sup>19</sup> Jurina, M., op. cit., str. 76.

Slika 3. Elementi određivanja potreba u planiranju u ljudskim potencijalima



Izvor: sistematizacija autora prema Jurina, M. O upravljanju ljudskim potencijalima str. 76. i Rupčić, N., Suvremeni menadžment teorija i praksa str. 236.

### 3.1.3. Pravilnici o sistematizaciji

„Na temelju opis posla i zahtjeva izrađuje se dokument u obliku pravilnika ili kataloga poslova koji treba sadržavati sljedeće elemente:

- ✓ Popis radnih mjesta ili organizacijsko-tehnoloških točaka na kojima djeluju timovi
- ✓ Popis poslova i drugih radnih aktivnosti
- ✓ Opis radnog procesa na radnom mjestu ili točki gdje djeluje tim

- ✓ Uvjeti rada i radne sredine
- ✓ Obrazovni zahtjevi koji proizlaze iz rada
- ✓ Položaj i aktivnosti izvršitelja
- ✓ Fiziološki zahtjevi
- ✓ Intelektualni ili mentalni zahtjevi
- ✓ Zahtjevi u odnosu na osobine ličnosti
- ✓ Radno vrijeme i temelj za zasnivanje radnog odnosa
- ✓ Postupak popune radnih mjesta
- ✓ Kriterij i postupak za ukidanje radnog mjesta i ustrojavanje novog.“<sup>20</sup>

Planiranje je izuzetno bitno jer u sebi, prema prof. Jurini sadrži „četiri temeljna aspekta:

- ✓ Preduvjet je uspješnog ostvarenja ciljeva u svim funkcijama organizacije i ostvarenja ukupnih ciljeva
- ✓ Početna je funkcija jer s njim počinju radni i menadžerski procesi i iz planova proizlaze sve aktivnosti
- ✓ Sveprisutnost planiranja jer određene uloge u sustavu i u procesu planiranja imaju svi – od predsjednika preko menadžera svih razina do nadglednika i mnogih izvršitelja, pri čemu svatko ima određeni stupanj samostalnosti
- ✓ Planiranje je preduvjet učinkovitosti jer samo ako planiramo možemo pravilno odrediti elemente i standarde kontrole, što nam onda omogućava praćenje odvijanja procesa, trošenje resursa, kretanje troškova.“<sup>21</sup>

Nakon što je poduzeće ili neki vanjski agent ili tvrtka detaljno proučilo ciljeve i potrebe, analiziralo sadašnju situaciju i potrebe, a na temelju unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na poduzeće, pristupa se trećoj fazi a to je odabir kandidata. Kao što je napomenuto ranije, potencijalni zaposlenici mogu biti iz unutrašnjih ili pak iz vanjskih izvora. Kada govorimo o unutarnjim izvorima tvrtke sa dužom tradicijom ili postojanjem mogu imati svoju listu kandidata koji su se ranije javljali na natječaje za poslove, mogu biti primjerice, što je često kod obrtničkih zanimanja, učenici koji su obavljali stručnu praksu u poduzeću za vrijeme svojeg školovanja pa se pokazali kao iznimno motivirani i željni znanja i učenja, mogu biti učenici i/ili studenti koji su od tvrtke primali stipendiju, mogu biti i osobe koje žele volontirati, ali na kraju krajeva i sadašnji zaposlenici koji ispunjavaju uvjete za prijelaz na drugo radno mjesto iste

---

<sup>20</sup> Jurina, M., op. cit., str. 77.

<sup>21</sup> Jurina, M., op. cit. str. 78.-79.

razine ili da napreduju unutar te tvrtke. Kada govorimo o vanjskim izvorima to su već spomenuti javni natječaji, popis osoba koje traže posao preko HZZ-a ili privatnih poduzeća koje se bave iznajmljivanjem radne snage ali i danas iznimno popularne društvene mreže, kao što je LinkedIn.

Zaključno treba istaknuti da prilikom planiranja ljudskih resursa bitno je prognozirati fluktuacije zaposlenika, primjerice radi nekih predvidljivih faktora kao što je primjerice odlazak u mirovinu ili pak odlazak na edukacije, a radi primjerice proširenja aktivnosti organizacije na nove poslove, razvijanje postojećih usluga ili otvorenje novog odjela, potrebno je uvesti i detaljnu analizu posla, opis posla i njegovu specifikaciju, kao i način odabira zaposlenika iz postojećeg portfelja tvrtke ili vanjskih izvora.

## 3.2. Razvijanje ljudskih potencijala

Ako promatramo ulogu menadžera za ljudske potencijale onda je upravljanje ljudima i današnji moto svih državnih, ali i privatnih poduzeća, sa krilaticom da se sa manje postigne više, postao pravilo broj jedan u menadžmentu. Dakle u što je mogućem kraćem vremenskom periodu, sa što manje zaposlenika - koji su najveći trošak svake organizacije - odnosno uz što manji trošak odnosno svih inputa, da se postigne što više, dakle da poduzeće ima što veći profit. Istovremeno postoje mnogi, vanjski čimbenici na koje poduzeća ne mogu utjecati a koji izravno utječu na njihov rad. To su svakako mnoge zakonske promjene, primjerice od liberalizacije tržišta od političkih odluka kojom se na teritorij Republike Hrvatske ulaze i drugi distributeri primjerice energije, a u vrlo bliskom vremenu vjerojatno i vode. S druge strane Hrvatska ulazi u nove političke i gospodarske asocijacije koje imaju svoja pravila ponašanja a pri čemu se pred poslodavce postavljaju novi kriteriji, novi zahtjevi što iziskuje i nove profile zaposlenika, sa novim vještinama i specifičnim znanjima.

### 3.2.1. Vizija i misija upravljanja ljudskim potencijalima

Ono što je najbitnije istaći jest da odabirom zaposlenika započinje teći najbitniji dio brige o novom zaposleniku a to je uvježbavanje i razvijanje njegovih potencijala a koji takvo direktno utječu i na ljudske potencijale cijele tvrtke.

Pri tome je izuzetno bitno, kako su određene sastavnice planiranja, te koje su se metodologije koristile za planiranje, kako navodi prof. Gutić. Kao dvije bitne odrednice, on navodi, misiju i viziju ljudskih potencijala.

„Misija ljudskih potencijala treba biti produkt niza odgovora koji proizlaze iz ovih pitanja:

- ✓ Što je uloga i zadatak ljudi u organizaciji?
- ✓ Gdje se nalaze ljudski potencijali u ukupnim potencijalima organizacije?
- ✓ Što znače ljudski potencijali u korporativnoj misiji?
- ✓ Tko su dionici organizacije?
- ✓ Poznajemo li ih dobro i u potpunosti?
- ✓ Jesu li korisnici proizvoda/usluga zadovoljni?
- ✓ Što vlasnici kompaniji žele i očekuju?<sup>22</sup>

Ako su osobe određene za zapošljavanje odgovorile na sva gore navedena pitanja a odabrani kandidat za zaposlenika također je svjestan svih tih pitanja ima opširne, kreativne i vizionarske odgovore na ta pitanja, značio da je odabran dobar kandidat.

Zasnivanje radnog odnosa može prema sadašnjim normativnim aktima u Republici Hrvatskoj biti na određeno ili neodređeno radno vrijeme, rad se može zasnovati i na ugovoru o djelu, a hrvatski zakoni poznaju i rad u kraćem trajanju, odnosno na manje od osmosatnog radnog vremena, te sezonski rad.

Zakon o radu<sup>23</sup> detaljno propisuje obveze i prava poslodavca i posloprimca, dakle tvrtke koja zapošljava i osobe koja se zapošljava kao i sve pojedine obvezne elemente ugovora o radu. Pojedini, uglavnom poboljšani uvjeti rada odnosno elementi radno-pravnog odnosa mogu biti propisani i kolektivnim ugovorima ili posebnim menadžerskim ugovorima.

### 3.2.2. Proces orijentacije

Proces prilagodbe novog zaposlenika treba započeti detaljnim upoznavanjem sa poduzećem i pružanjem svih potrebnih informacija za njegov rad. Taj se prvi dio prilagodbe novom okruženju naziva proces orijentacije. „Svrha je procesa orijentacije da se zaposlenika upozna s poviješću poslovanja poduzećem, njegovim osnivačima i tradicijom, misijom i vizijom, globalnim ciljevima i strategijom, proizvodima i uslugama koje nudi te organizacijskom strukturom, sustavima, procesima, politikama, procedurama i pravilima<sup>24</sup> koja su vezana za novo radno mjesto, kao i sa etičkim kodeksom, zahtjevima o tajnosti i povjerljivosti podataka i informacija te mjerama zaštite na radu i drugim sigurnosnim politikama.

---

<sup>22</sup> Gutić, D., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Studio HS internet d.o.o., Osijek, 2019, str:29

<sup>23</sup> <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>

<sup>24</sup> Rupčić, N., op. cit., str. 247.

Prof. Milan Jurina proces prilagodbe odnosno sustavno uvođenje u posao opisuje u pet faza:

- 1) „Priprema koja obuhvaća pripremu radnog mjesta, zaštitnih sredstava, obavijest menadžeru, neposrednom rukovoditelju i drugim djelatnicima o dolasku novog radnika, imenovanju mentora i drugo,
- 2) Predstavljanje neposredno pretpostavljenom, kolegama, partnerima i ostalima s kojima će surađivati
- 3) Informiranje o strategiji i ciljevima poduzeća, načinu funkcioniranja, rukovođenja i menadžmenta, upoznavanje s normativnim aktima, procesima rada i dokumentacijom. U nekim poduzećima postoji praksa organiziranja uvodnog seminara, treninga ili instruktaže.
- 4) Uhodavanje kroz pomoć, savjete, nadzor i analizu rezultata što je zadaća mentora
- 5) Ocjenjivanje probnog ili vježbeničkog rada na temelju mentorova praćenja, dnevnika ili posebnog ispita.“<sup>25</sup>

Ovih pet procesa, profesorica Nataša Rupčić, osim na spomenuti proces orijentacije, podijelila je još na proces socijalizacije, obuku i razvoj.

### 3.2.3. Proces socijalizacije

„Svrha procesa socijalizacije je osigurati upoznavanje novog zaposlenika s vrijednosnim sustavom poduzeća, odnosno njegovom organizacijskom kulturom te njegovo usvajanje poželjnih obrazaca ponašanja s obzirom na njene značajke. Cilj je da novi zaposlenik svoje ponašanje prilagodi ustaljenim organizacijskim rutinama i normama. Ove procese u malim poduzećima mogu provoditi menadžeri a u većima rukovoditelji odjela upravljanja ljudskim potencijalima. Kao potpora ovome procesu mogu se odabrati zaposlenici koji svojim znanjem, vještinama i obrascima ponašanja novopridošlom zaposleniku mogu predstavljati uzor i pružiti pomoć u prvim danima snalaženja u poduzeću i na novom radnom mjestu.“<sup>26</sup> dakle, kao mentor, kako to navodi prof. Jurina.

### 3.2.4. Proces obuke

Bez obzira na stupanj obrazovanja i opis poslova, te radno i životno iskustvo novih zaposlenika uvijek postoji potreba da se oni pripremaju za specifična radna mjesta ili se kod njih razvijaju nova znanja. Stoga je izuzetno bitno koga tvrtke zapošljavanju i na koji način, u kojem

---

<sup>25</sup> Jurina, M., op. cit., str. 110.

<sup>26</sup> Rupčić, N., op. cit., str. 247



vremenskom roku i uz koje troškove će novi zaposlenik biti osposobljen za samostalan rad. Sve te odluke menadžeri ne mogu donijeti bez da razumiju unutarnje i vanjske čimbenike, u čemu im primjerice može pomoći benchmarking ljudskih potencijala ili SWOT analiza. Naravno da zapošljavanje iz unutrašnjih ili internih izvora uvijek ima prednost, no s druge strane osobe koje dolaze iz eksternog okruženja donose nove ideje, motive, inovativni su, veći je izbor kvalitetnijih radnika, a poduzeće time dobiva i hvale vrijedan feedback o imidžu svoje tvrtke. Konkretno ako se na natječaj ne javi niti jedan zainteresiran novi radnik ili samo jedna osoba, menadžment se treba upitati što je pošlo u krivu.

Prilikom uvježbavanja i razvoja postoje na svim razinama, prema prof. Marici Škrtić<sup>27</sup>, različite aktivnosti koje se razlikuju u ciljevima i metodama. Naime ovisno o opisu posla na nižim razinama uvježbavanje će biti usredotočeno na tehničke vještine, kao primjerice radnici Usluge d.o.o. na radnom mjestu vodoinstalatera ili montera na vodovodnom sustavu moraju uz određenu kvalifikaciju proći internu obuku za određene oblike rada, dok će na višim razinama menadžmenta uvježbavanje biti usmjereno na timski rad, donošenje odluka i vještine međuljudskih odnosa, što se na primjeru poduzeća Usluga d.o.o. odnosi na direktora poduzeća, a srednja razina menadžmenta, kao što je primjerice knjigovođa mora biti usmjeren na konstantna učenja i novine, upoznat sa svim promjenama u Zakonu te određenim propisima kroz radionice, seminare, tečajeve i slično.

Kada govorimo o novo zaposlenim osobama, njihove početak rada može se obavljati u dvije faze:

- a) kroz vježbenički staž ili pripravništvo ili pak tzv. probni rad – kada se radi o onim koji se po prvi puta zapošljavaju u struci,<sup>28</sup> što znači da ako ne zadovolje određene uvjete neće im se produljiti ugovor i tvrtka ponovno mora tražiti novog zaposlenika
- b) standardnom procedurom uvođenja u posao djelatnika s iskustvom koja može i ne mora imati probni rok kako bi se pokazalo da li je ona doista dobar izbor za tvrtku.<sup>29</sup>

Ako govorimo o segmentima školovanja prepoznajemo:

- a) školovanje – od osnovnog, preko srednjeg do visokoškolskog. Rezultat školovanja je javna kvalifikacija i tzv. široki profil zanimanja.

---

<sup>27</sup> Škrtić, M., Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2011.

<sup>28</sup> Jurina, M., op. cit., str. 108. i 109.

<sup>29</sup> Jurina, M., op. cit., str. 109

- b) stručno osposobljavanje - čine oblici obrazovanja ili treninga u kraćem trajanju i pomoću njih se stječu zanimanja uskog profila (npr. knjigovođa, vodoinstalater, vozač) ili se ljudi osposobljavaju za neku vještinu u konkretnom radnom procesu
- c) stručno usavršavanje - čini niz različitih oblika obrazovanja i stjecanja znanja ili vještina iz različitih izvora, a dijeli se na:
  - ca) specijalizaciju kao oblik osposobljavanja ili čak školovanja s ciljem da se do kraja produbi jedan segment profila zanimanja,
  - cb) dokvalifikaciju – kao oblik obrazovanja pomoću kojeg se dodaje novi segment profilu (npr. informatičar je pohađao stručno usavršavanje iz područja javne nabave ili knjigovođa se usavršava radi promjena odredbi Zakona o radu, u Usluga d.o.o.) i
  - cc) inoviranje znanja u različitim kraćim i dužim oblicima obrazovanja i samoobrazovanja radi usvajanja novih spoznaja i novih vještina koje donosi napredak znanosti, tehnike i tehnologije
- d) prekvalifikacija – je postupak promjene zanimanja koji je pored organizacijsko-ekonomskih i socio-psiholoških postupaka praćen redovito i obrazovanjem, a u praksi razlikujemo tri stupnja prekvalifikacije.<sup>30</sup>

Dakle trebamo biti svjesni da se potrebna znanja, dakle širina znanja i specifične vještine mijenjaju, primjerice na svim razinama. Kao što danas nije isto upravljati nekim poduzećem kao prije deset ili više godina, ni posao vodoinstalatera, kao što će rad u daljnjim poglavljima pokazati nije isti kao prije nekoliko godina. Naime nove tehnologije, konkurencija na tržištu rada, te novi zahtjevi korisnika ali i zakonskih normi ako i potreba da se posluje u trendu održivog razvoja, pred sve zaposlenika postavljaju nove zahtjeve. Pri tome ne treba zaboraviti da postoje različite razine znanja, od onih osnovnih, rekli bismo formalnih koje zaposlenici dobiju u školama, dakle obrazovnim institucijama, zatim posebna stručna znanja, vještina i usavršavanja ali i da postoji treća razina posebnih znanja i vještina za određeno, specifično radno mjesto.

„Zaposlenicima je na početku rada, ali i kasnije tijekom razvoja karijere potrebno osigurati program obuke i razvoja. Obuka podrazumijeva niz aktivnosti kojima zaposlenici unapređuju svoje radne vještine. Ona je usmjerena na potrebe vezane za radno mjesto, odnosno određeni trenutni opis posla pojedinog zaposlenika, To je moguće postići na način da zaposlenik pohađa poseban program treninga koji uključuje i praksu ili da se osobi osigura iskusniji kolega koji

---

<sup>30</sup> Jurina, M., op. cit., str. 119. i 120.

ima ulogu trenera ili mentora. Programe treninga moguće je pohađati u poduzeću ili izvan njega. Pritom je moguće primijeniti metodu poučavanja u realnom ili virtualnom svijetu, koristiti softverske programe ili razne aplikacije koje omogućuju učenje i simuliranje stvarnih situacija te informacije prikupljati umrežavanjem ili korištenjem društvenih mreža. U praksi je potrebno odabrati onu kombinaciju metoda koja može osigurati najbolji učinak.<sup>31</sup>

### 3.2.5. Razvoj zaposlenika

„Razvoj pretpostavlja stalno stjecanje novih znanja i vještina, ali i novog radnog i praktičnog iskustva, odnosno primjenu i provjeru znanja i vještina u praksi. To znači da pretpostavlja da organizacije razvijaju sustavne programe i mogućnosti za stalna usavršavanja i obrazovanja, ali i sustavne planove stjecanja iskustva na različitim poslovima, projektima, međunarodnim zadacima i slično.<sup>32</sup>

„Zaposlenicima koji imaju širi spektar znanja, a posebice menadžmentu, osigurava se program razvoja. On obuhvaća proces edukacije koja omogućuje stjecanje različitih znanja i vještina, često formalnog tipa, npr, poslijediplomski studiji i slično. Usmjeren je na osobu i služi razvoju njenih potencijala, odnosno talenata za poslove koji će biti potrebni u budućnosti, Programi mentorstva djeluju na sustavno povećanje individualnih sposobnosti i radnih rezultata višeg stupnja odgovornosti na način da se osoba izlaže poslovima koji sadrže prilike za učenje te joj se pritom pružaju pomoć i podrška.“<sup>33</sup>

Takvi se programi odvijaju kroz već spomenuto mentorstvo, savjetovanje i obučavanje (na engleskom *coaching*). Koliko je kompleksno upravljanje talentima i koliko mora biti učinkovito jer se radi o vrlo složenom procesu prikazano je na slici 4.

Postoje mnoge pretpostavke za upravljanje osobnom karijerom, talentom ali i uspješnošću, o čemu će biti govora u poglavlju 3.3.

---

<sup>31</sup> Rupčić, N., op. cit., str. 247. i 248.

<sup>32</sup> Bahtijarević Šiber, F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, 2014., str 201.

<sup>33</sup> Rupčić, op. cit., str. 248

Slika 4. Model razvoja talenta



Izvor: Bahtijarević Šiber, F., Strateški menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 202. str.

### 3.3. Održavanje kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima

#### 3.3.1. Motiviranje zaposlenika

Motivacija, razvoj i zadržavanje zaposlenika su vjerojatno najosjetljivije područje upravljanja ljudskim potencijalima. Naime u odnosu na privlačenje novih zaposlenika ustvari nije toliki problem privući nove radne snage koliko ih zadržati i motivirati, te uspješno voditi da ostanu na tim radnim mjestima.

### 3.3.2. Pojam motivacije

Riječ motivacija dolazi od latinske riječi *movere* što znači pokretati, poticati. To znači da efektivni vođe utječu na zaposlene kako bi potaknuli, usmjeravali i održavali dobrovoljno ponašanje zaposlenih prema ostvarenju ciljeva organizacije.

Psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i »iznutra« djeluje na naše ponašanje. Motivacija je u psihologiji zamijenila nekadašnji pojam »volje«, koji se ubraja u »psihologiju moći« (»moć govora«, »moć volje« i sl.). I čuvstva (emocije) nas potiču na aktivnosti pa suvremeni psiholozi ne postavljaju granicu između motivacije i emocija. Motivacijsko ponašanje možemo predočiti kružnim crtežem: u početku postoji motiv ili potreba za ostvarenjem nekoga cilja, nakon toga slijedi ponašanje kojim nastojimo doprijeti do toga cilja, a ako ga uspijemo ostvariti (prije ili poslije), razvije se potreba za novim, višim ciljem, i »motivacijski ciklus« se ponavlja. Na putu do cilja nailazimo na različite zapreke: fizičke (neprohodan put i sl.), društvene (zakonske, vjerske i druge zabrane) i osobne (nedovoljna tjelesna ili psihička sposobnost, borba motiva). Ako je motivacija jaka, a zapreke nepremostive, javlja se izričita neugoda, nemir ili bijes, poznat kao frustracija.<sup>34</sup>

Najstariji zapisani pogledi na motivaciju su oni iz doba prastarih Grka iz kojih proizlazi da je hedonizam (potraga za uživanjem i izbjegavanjem boli) glavna pokretačka snaga. Taj pogled je krajem 19. stoljeća počeo blijediti i pitanje motivacije se počelo promatrati sa područja psihologije i sociologije.

Socijalni utjecaji na ponašanje počinju se razumijevati kroz rad Mayo i Roethlisbergera te Dicksona, kao i kroz teoriju multiplog utjecaja na motivaciju kroz hijerarhiju potreba Maslowa i model afilijacije, moći izvršenja i autonomije McClellanda.

Na temelju razmatranja mnogih pogleda može se zaključiti da je motivacija u općenitom smislu svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljano ponašanje ljudi. Pri tome se razlikuju dva izvora motivacije – ekstrinzični i intrinzični.

Ekstrinzična motivacija usmjerena je na ostvarenja određenog rezultata. Svojim akcijama vođe utječu na zaposlene da izvršavaju svoje zadatke usmjerene na ostvarenje ciljeva organizacije. S druge strane, ljudi mogu biti motivirani i intrinzičnim potrebama koje mogu podrazumijevati potrebu za zadovoljenjem koja uključuje ostvarenje punog značaja, interesantnosti, veselja ili

---

<sup>34</sup> motivacija. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. Pristupljeno 19. 11. 2020. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115>>.

izazovnosti rada, iz čega još proizlaze želja za pripadanjem socijalnog grupi, osjećaj odgovornosti, ostvarenja i samopoštovanja.

### 3.3.3. Motivacijski lanac

Da bi se razumio proces motivacije potrebno je poznavati cijeli lanac reakcija – od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se te potrebe ispune, a u protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije, pa do satisfakcije kao rezultata ovog procese. Motivacijski lanac prikazan je na slici 4.<sup>35</sup>

Slika 5. Motivacijski lanac



Izvor: autor prema Buble, M.: „Osnove menadžmenta“, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.

Str: 336

Objašnjenje motivacijskog lanca obično je kompleksno, što proizlazi iz nekoliko činjenica. Prije svega, (osim onih fizioloških) nisu neovisne o okolini pojedinaca, što posebno dolazi do izražaja kod potreba više razine. Tako npr. nečija promocija može biti poticaj drugima za akcije koje vode njihovoj promociji.<sup>36</sup>

Nadalje, motivacijski lanac ne teče uvijek tako kako je prikazan na gornjoj slici. Naime, potrebe obično uzrokuju ponašanje, ali one nekada mogu i rezultirati iz ponašanja, što formira motivacijski lanac na novoj osnovi.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006, str.: 336.

<sup>36</sup> Ibid

<sup>37</sup> Ibid

### 3.3.4. Strategije motiviranja

Za motiviranje zaposlenih vodstvo na raspolaganju ima različite strategije kojima se nastoji zadovoljiti određene potrebe i interese zaposlenih. U tom mu smislu na raspolaganju stoje različite strategije materijalne i nematerijalne motivacije.

Pod strategijama materijalne motivacije podrazumijevaju se one strategije koje se koriste materijalnim kompenzacijama i zadovoljavanjem materijalnih potreba i aspiracija zaposlenih. U tom kontekstu treba imati u vidu da materijalna motivacija nije jednoznačna i jednodimenzionalna, već da postoje različiti oblici kompenzacija koje se mogu klasificirati s dva aspekta, i to :

- s aspekta stupnja izravnosti,
- s aspekta razine i obuhvata organiziranja i distribuiranja.

S aspekta izravnosti oblici materijalne motivacije mogu se promatrati kao oni kojima pojedinac dobiva nagradu izravno („na ruke“) u novcu ili u naravi i neizravno po čemu pojedinac ne prima nagradu izravno, a pridonosi njegovom materijalnom standardu.

S aspekta razine i obuhvata organiziranja i distribuiranja, oblici materijalne motivacije mogu se razlikovati na individualnoj i na organizacijskoj razini. Oblici materijalne motivacije na individualnoj razini odnose se na individualni rad i učinak, dok se oblici organizacijske motivacije odnose na postignute učinke na razini poduzeća.

Dok su strategije materijalne motivacije usmjerene prvenstveno na zadovoljavanje temeljnih ljudskih potreba, dotle su strategija nematerijalne motivacije usmjerene na zadovoljavanje potreba višeg reda.

U svrhu sveobuhvatnijeg motiviranja zaposlenih razvijene su različite strategije nematerijalnih motivacija kao što su: dizajniranje posla, stil menadžmenta, participacija zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi te priznanja.

### 3.3.5. Nagrada i nagrađivanje

Kada bi deset, stotinu ili tisuću ljudi pitali što je nagrada velika je vjerojatnost da bismo dobili mnoštvo različitih odgovora. Neke bi asocijalo na nagradne igre, netko bi se našalio da je njegova obitelj njemu najveća nagrada, neki bi izdvojili zdravlje a mnogi bi sigurno govorili kako su rođeni pod nesretnom zvijezdom, jer eto, nisu nikada ništa dobili.

Većina, onih zaposlenih, bi svakako rekla da smatra da su premalo plaćeni za svoj posao, što je svakako subjektivni dojam, ali u kojem ćemo u ovom radu pristupiti sa znanstvenog stajališta.

### 3.3.6. Upravljanje strategijama nagrađivanja

Pojam upravljanja nagrađivanjem obuhvaća oblikovanje, provođenje i održavanje sustava nagrađivanja koje pomažu društvu, organizaciji da ostvari ciljeve. Dakako govorimo o jednom od strateških ciljeva. Slično je strategiji upravljanja plaćama glede ciljeva društva, poduzeća, organizacije ili neke udruge. Svaki bi djelatnik bez obzira na status u organizaciji trebao znati da njegov nadređen prati njegov rad, napredak i da će za to biti pravodobno, te kvalitativno i kvantitativno nagrađen.

### 3.3.7. Ciljevi strategija nagrađivanja

Opći cilj organizacije je privući, zadržati i motivirati kvalitetne zaposlenike koji su potrebni toj organizaciji.<sup>38</sup> Te ciljeve možemo podijeliti na:

1. organizacijske - ciljeve društva,
2. individualne dakle ciljeve zaposlenika i
3. kolektivne koje nazivamo i ciljevima sindikata.

Prema Armstrongu i Murlisu strategija nagrađivanja objašnjava što poduzeće namjerava raditi kroz dulji vremenski period da bi razvila i primijenila politike, ciljeve, procese i praksu nagrađivanja koja istovremeno prati poslovnu koncepciju poduzeća. Strategija nagrađivanja prema Brownu predstavlja osnovni način razmišljanja koji se može primijeniti za nagrađivanje bilo kojeg izvora u poduzeću s ciljem stvaranja određene vrijednosti.

Ciljeve organizacijskog sustava nagrađivanja možemo grafički prikazati kao na slici 6.

---

<sup>38</sup> Kilindžić, M., Ciljevi, strategija i politike upravljanja nagrađivanjem, Ekonomski fakultet u Zagrebu, skripta i power point prezentacija za studente  
[file:///G:/NAGRAĐIVANJE%20ZAPOSLENKA/Ciljevi,%20strategija,%20politike%20nagrađivanja\\_WEB.pdf](file:///G:/NAGRAĐIVANJE%20ZAPOSLENKA/Ciljevi,%20strategija,%20politike%20nagrađivanja_WEB.pdf)



Slika 6. Ciljevi sustava nagrađivanja



Izvor: Obradović, V., i dr., (2015.), Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb, str. 235.

### 3.3.8. Razlozi razvijanja strategije nagrađivanja

Postoje četiri razloga zbog kojih bi trebalo razvijati strategiju nagrađivanja:

1. unutarnji poredak ili unutarnja pravednost: poduzeće mora znati kamo ide i kako će doći tamo, u vezi sa poslovnom strategijom; označava odnose između poslova, usporedbe koje postoje unutar vještina i stručnosti unutar okvira jedne organizacije. Primjerice, kako usporediti posao programera s poslom sistemskog analitičara, softverskog inženjera ili softverskog arhitekta? Pridonosi li jedan zaposlenik pronalaženju rješenja za klijente i zadovoljenju dioničara više od drugog i kako to usporediti sa drugim? Kako ocijeniti jednog zaposlenika uspoređujući višak/manjak znanja ili iskustva u odnosu na drugoga zaposlenika? Unutarnji poredak odnosi se na stope plaća i za zaposlenike koji rade isti posao i za one koji rade različite poslove. Dilema je sadržana u definiranju prikladnih razlika u plaći za ljude koji obavljaju različite poslove i to je jedan od ključnih izazova koji se postavljaju pred menadžere.
2. troškovi plaća spadaju u najveće troškove u cijeni koštanja kod većine poduzeća (dugoročni model upravljanja)
3. neophodno je poticati pozitivan odnos između plaća i nagrada (na svim razinama) sa rezultatom poslovanja poduzeća
4. očekivanja od koristi od strategije nagrađivanja te ostalih politika upravljanja ljudskim resursima uvjetuju potrebu za stvaranjem strateškog okvira nagrađivanja.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Ibid

Strategija nagrađivanja predstavlja sastavni dio strategije upravljanja ljudskim potencijalima, mora biti usklađena sa: odabirom i selekcijom kadrova, procjenom radne uspješnosti, treningom, razvojem karijera, pitanjima radnih i socijalnih prava, prestankom radnog odnosa i svih zadanih zakonskih propisa. Dakle plaća treba biti temelj za razvoj poslovne strategije i treba ju razvijati usporedno sa njom.

Okviri vanjske konkurentnosti izučavaju usporedbe izvan poduzeća tj. usporedbe sa drugim poslodavcima koji zapošljavaju istu vrstu zaposlenika. Glavna odluka pri osmišljavanju strategije plaća polazi iz ovih dilema: Da li imitirati što konkurenti rade s plaćama? Da li postoji konkurentska prednost u različitosti?

Vanjska konkurentnost se u praksi očituje kao:

(1) određivanje razine plaće iznad, ispod ili jednake konkurenciji i

(2) razmatranje kombinacija oblika plaće u odnosi odnose visina plaća među organizacijama tj. prikaze plaća organizacije u odnosu na plaće konkurenata. Ona ujedno predstavlja oblik konkurentnosti izvan tvrtke koji se odnosi na platne odnose izvan organizacije kroz uspoređivanje sa konkurentima.

Tu svakako treba razmatrati i doprinos zaposlenika i upravljanje sustavom nagrađivanja. Slika 7. govori o odnosu strategije poduzeća, u odnosu na strukturu i organizaciju, oblik i vrstu same tvrtke, menadžere i zaposlenike, te nagrađivanje i plaće.

Slika 7. Odnos strategije i drugih čimbenika organizacije



Izvor: Sistematizacija autora

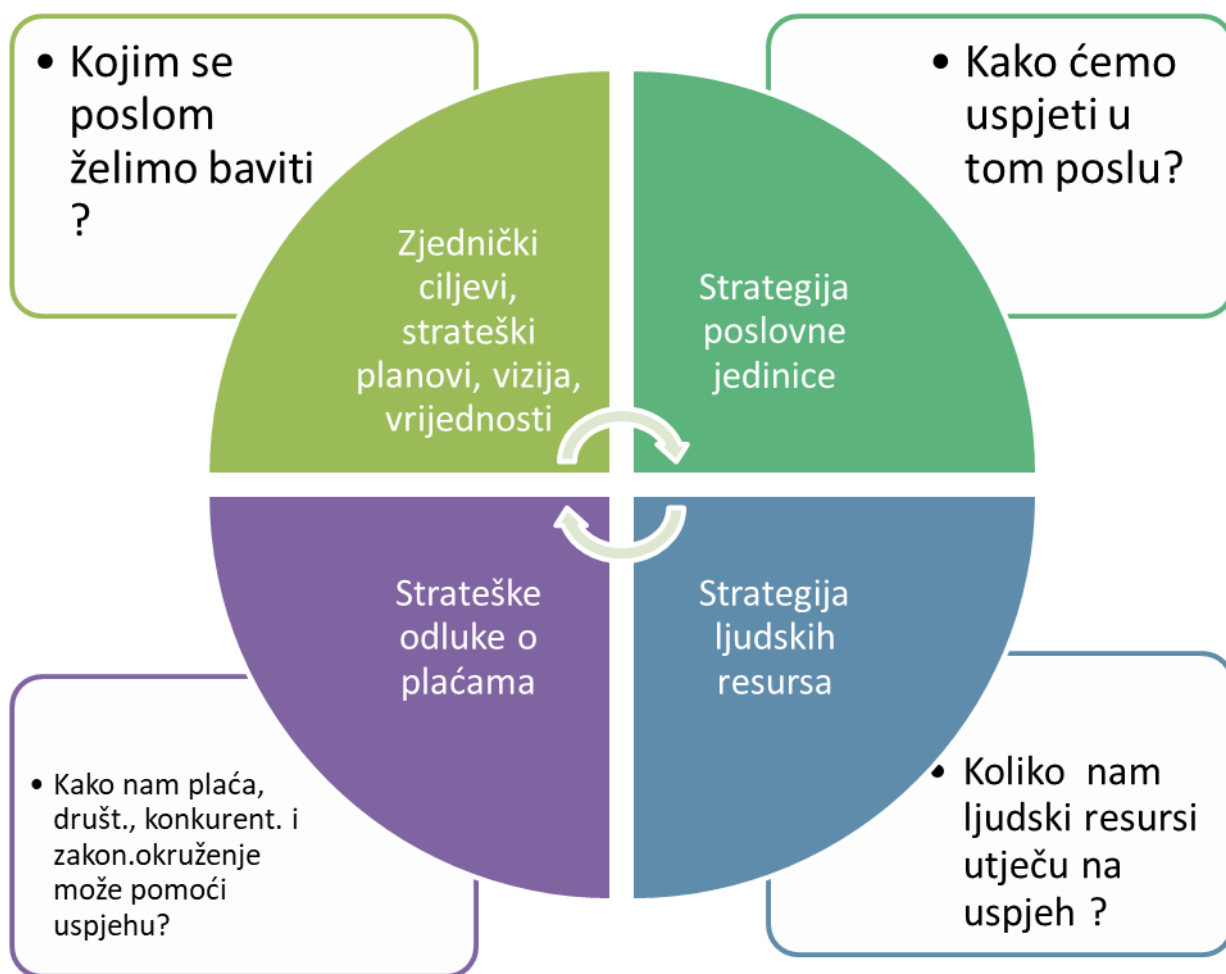
### 3.3.9. Nagrađivanje kao konkurentska prednost

Nagrađivanje i plaće trebaju postati izvorom održive konkurentske prednosti. Kako bismo odgovorili na pitanje kakav sustav nagrađivanja zaposlenika i vodstva tj. temeljnog i upravljačkoga dijela kolektiva, trebamo odgovoriti na 4 temeljna pitanja. Koji su nam zajednički ciljevi, planovi, koja je naša vizija i strategija, koje su strategije poslovnih jedinica koje će nam pomoći da uspijemo u poslu, koja nam je strategija ljudskih resursa i kako nam plaća može donijeti društvenu konkurentnost.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Ibid

Slika 8. Izbor i okvir optimalne strategije nagrađivanja



Izvor: Sistematizacija autora prema podacima F. Bahtijarević Šiber

Ovakav sustav osmišljen je kao potpora poslovnoj strategiji poduzeća koji je ujedno prilagodljiv sociopolitičkim, natjecateljskim i zakonskim utjecajima eksterne okoline.

Krajnja je svrha svakog poduzeća osvojiti i zadržati konkurentsku prednost. Promjena poslovne strategije uvjetuje promjenu sustava nagrađivanja i plaća. Ovaj oblik promišljanja čini osnovni okvir mogućeg definiranja osnovne strategije plaća nekog poduzeća. Sva poduzeća koja plaćaju ljude imaju definiranu strategiju plaćanja, kod nekih je napisana ili određena tako da je svi mogu vidjeti i razumjeti a kod ostalih nekad zaposlenici i nisu niti svjesni da imaju strategiju plaće.

### 3.3.10. Najvažniji utjecaji na strategiju nagrađivanja

Oblikovanje strategije nagrađivanja ograničeno je i raznim drugim čimbenicima prisutnim u poduzeću i okolini, od kojih se kao najvažniji ističu:

1. Konkurentska dinamika: analiza grane ( industrije) u kojoj poduzeće funkcionira i ostvaruje poslovne aktivnosti
2. Društveno politički i zakonski okvir: mora se uzeti u obzir cijeli niz čimbenika koji počivaju od institucionalnih uvjeta, kulturnih običaja, demografskih kretanja stanovništva, promjena demografske strukture radne snage, političkih utjecaja, ekonomskih trendova i kretanja te razvoja ekološke osviještenosti.
3. Interesi stakeholdera (povezanih zainteresiranih strana): je nezaobilazna spona u oblikovanju strategije nagrađivanja. U stakeholdere spadaju zaposlenici, područni menadžeri, izvršni direktori, sindikati, dioničari te država. Ti subjekti imaju različite interese i sve ih treba povezati.
4. Organizacijska kultura: je skup pretpostavki i vjerovanja razvijenih i naučenih kroz dugi niz godina koji određuju osnovne vrijednosti poduzeća, klimu unutar poduzeća te stil rukovođenja.<sup>41</sup>

Strategija nagrađivanja može sadržavati i različite inicijative vezane uz specifične oblike nagrađivanja, ali i prioritetne oblike među njima. Inicijative su temeljene na analizi postojećeg sustava nagrađivanja, te predviđanjima vezanim uz potrebe poslovanja poduzeća i potrebe zaposlenika.

Najčešće se tu radi o oblicima koje poduzeće nije primjenjivalo u koncepciji strategije nagrađivanja poput:

- a) izmjene postojeće strukture plaća (smanjenje osnovnog dijela plaće i povećanje varijabilnog dijela plaće u vidu mjesečnih bonusa)
- b) individualni poticaji u svrhu zamjene za grupne poticaje
- c) razvoj programa koji se isključivo bave grupnim poticajnim sustavima nagrađivanja

---

<sup>41</sup> Ibid

d) razvoj fleksibilnog sustava beneficija

e) unapređenje procesa upravljanja performansama

f) razvijanje programa za upravljanje sustavima nagrađivanja (savjetnici, bolja komunikacija sa zaposlenicima, metode rješavanja problema nagrađivanja).

### 3.3.11. Vrste politika nagrađivanja

Amstrong i Murlis smatraju da se politika nagrađivanja treba baviti pitanjima kao što su:

- razine plaća
- važnost tržišnih stopa
- privlačenje i otpuštanje zaposlenika
- utjecaj nagrada na rezultate poslovanja
- koncept ukupne nagrade
- svrha korištenja nagrađivanja prema postignuću u odnosu na radnu učinkovitost kompetencije
- doprinos ili stručnost
- politiku asimilacije
- potreban stupanj fleksibilnosti sustava nagrađivanja
- ulogu menadžera
- potrebu uključivanja zaposlenika u oblikovanje sustava nagrađivanja
- potrebu upoznavanja zaposlenika s politikama nagrađivanja
- razvijanju transparentnosti oko objavljivanja informacija o strukturi i procesima nagrađivanja.

Za Milkovicha i Newmana politike nagrađivanja predstavljaju građevne elemente tj. temelj na kojem se gradi sustav plaća. Te politike služe i kao upute o načinu na koji se sustav treba voditi da bi ispunio ciljeve.

### 3.3.12. Čimbenici utjecaja na razine plaća

Faktori koji utječu na odluku vodstva tvrtke o razinama plaće i o istim kombinacijama:

1.) natjecanje na tržištu rada za usluge različitih vještina

2.) natjecanje na tržištu proizvoda i usluga

3.) karakteristike jedinstvene za svaku organizaciju i njezine zaposlenike (poput: poslovne strategije, tehnologije, proizvodnosti i iskustva radne snage).

Osnovni čimbenici vanjske konkurentnosti:

1. ČIMBENICI TRŽIŠTA RADA
  - 1.1. priroda potražnje
  - 1.2. priroda ponude
2. ČIMBENICI PROIZVODNOG TRŽIŠTA
  - 2.1. stupanj konkurencije
  - 2.2. razina proizvodne potražnje
3. ČIMBENICI ORGANIZACIJE
  - 3.1. gospodarska grana
  - 3.2. relevantna tržišta
  - 3.3. veličina poslodavca.

Politika upravljanja nagrađivanja osigurava da razvoj različitih komponenti sustava plaćanja bude usmjeren postizanju njegovih općih i posebnih ciljeva.

Oblikovanje politike upravljanja nagrađivanja sa stajališta plaća ovisi o: organizacijskoj kulturi i njenim vrijednostima, vrsti i veličini poduzeća, okolini poduzeća i faktorima koji utječu na visinu plaće.

### 3.3.13. Faktori koji utječu na visinu plaće

Elemente koji utječu na visinu plaće možemo podijeliti u 4 skupine. To su:

1. Vrijednost poslova na radnom mjestu jer se oni na pojedinim radnim mjestima razlikuju po znanju i iskustvu koje zahtijevaju, po odgovornosti, po fizičkom i umnom naporu kojima je izložen pojedinac, po uvjetima rada. Različita radna mjesta različito doprinose ostvarivanju osnovnog cilja poduzeća.

2. Radni doprinos ili učinak je bitan je kad bi se plaće dobivale samo na temelju relativne složenosti poslova, svi zaposleni bi unutar iste grupe poslova imali iste plaće bez obzira na to kako izvršavaju dodijeljene im poslove i zadatke. Zbog toga se radni doprinos zaposlenog mora

mjeriti i ocjenjivati prema zahtjevima koje pred njega postavlja radno mjesto i uspoređuje se s radnim doprinosom drugih zaposlenih koji rade na istim ili sličnim poslovima.

3. Tržište jer se na njemu tvrtke natječu sa drugim poduzećima i po pitanju visine plaće. Odmjeravanje i utvrđivanje novčanih iznosa za pojedina radna mjesta i grupe poslova mora se ravnati prema uvjetima koji vladaju na tržištu rada. Ako se tržišnim kretanjima pridaje nedovoljna pažnja, poduzeće neće biti u stanju privući i zadržati kvalitetne zaposlenike i stručnjake.

4. Sindikati koji da bi postigli svoje ciljeve, sindikati će vršiti pritisak radi povećanja plaća. Jačina tog pritiska velikim dijelom ovisi o pregovaračkoj snazi sindikata. Danas su u razvijenim zemljama sindikati sve više uključeni i u proces unapređivanja proizvodnosti i kvalitete kao i povećanja radnog doprinosa zaposlenih u poduzeću. Takav fleksibilni pristup ovoj problematici proizašao je iz uvjerenja pojedinih sindikata da samo rad u uspješnim poduzećima može povećati izgled i sigurnost članova sindikata.

#### 3.3.14. Procjene posla

„Procjena posla uključuje postupak kojim se utvrđuje relativna vrijednost različitih poslova unutar neke organizacije kako bi se utvrdila struktura plaća i razlike u osnovnoj plaći za poslove različitih zahtjeva i složenosti.<sup>42</sup> „

Ciljevi procjene posla je da:

1. Utvrdi struktura plaća
2. Osigura da plaća za svaki posao odražava poštene tržišne cijene
3. Otkloni svaku horizontalu ili vertikalnu unutarnju nejednakost u plaćanju istih poslova
4. Omogućiti usporedbu visine plaće za različite poslove, funkcije i jedinice unutar organizacije
5. Identificirati zadatke, vještine i odgovornosti povezane sa svakim poslom
6. Osigura metodu za uspostavljenje visine plaće za nove poslove i vještine i redizajnirane poslove unutar organizacijske strukture

---

<sup>42</sup> Bahtijarević Šiber F., op. cit., str. 619



7. Pružiti osnovu za pregovaranje o plaćama i aspekte plaćanja vezane uz radnu uspješnost.<sup>43</sup>

Kada govorimo o tome kako mjeriti radnu uspješnost postoje metode o kakav efikasan sustav procjene treba biti:

1. Strategijski podudaran
2. Valjan
3. Pouzdan
4. Osjetljiv
5. Prihvatljiv
6. Specifičan
7. Praktičan.<sup>44</sup>

Kriteriji rada mogu biti: kvaliteta rada, kvantiteta rada, donos prema članovima tima, odnos prema klijentima, osobna organiziranost, vještina (pisanog i usmenog) komuniciranja, osobna motivacija, inicijativa ili razvojni potencijal i slično.<sup>45</sup>

### 3.3.15. Financijske stimulacije

U modernom svijetu financijska stimulacija nije jednostavan element, pa ga moramo promatrati kroz različite prizme. Ono u čemu se svi autori slažu da je ona jedan od važnih, elementarnih oblika motiviranja koja ustvari utječe na osiguranje i motiviranje zaposlenih ali utječe i na njihov razvoj, motivaciju za budućnost a ima i ekonomsko, odnosno egzistencijalno obilježje.

Prof. dr.sc. Fikreta Bahtijarević Šiber u svojoj knjizi „Menadžment ljudskih potencijala“ govori o nužnosti dviju dimenzija kroz koje se mogu promatrati strategije nagrađivanja.

1. „Stupanj izravnosti materijalne dobiti, odnosno relacije pojedinac – materijalna dobit i

---

<sup>43</sup> Ibid, str. 619. i 620.

<sup>44</sup> Obradović, V., i dr., (2015.), Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb, str. 220.

<sup>45</sup> Ibid, str. 221.

2. uloge individualnog rada i ponašanja u njihovom ostvarivanju, donosno razine i obuhvata organiziranja i distribuiranja.“<sup>46</sup>

Kad govorimo o stupnju izravnosti materijalnih odnosno finansijskih primanja i ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekom poduzeću, govorimo o izravnim i neizravnim materijalnim dobicima, objašnjava prof. F. Bahtijarević Šiber.

1. „Izravni, materijalni, finansijski dobicima koje pojedinac dobiva „u novcu“ i „na ruke“ i
2. Neizravni materijalni dobici koje pridonose individualnom materijalnom standardu iako ih zaposleni ne primaju neposredno u obliku plaće ili uopće novca.“<sup>47</sup>

### 3.3.16. Motivacijska povezanost rada i nagrađivanja

Ako govorimo o uvjetima motivacijske povezanosti rada i nagrađivanja možemo govoriti o općim preduvjetima, te o individualnim plaćama.

Pod općim preduvjetima prof. Bahtijarević Šiber kao najkonkretniji primjer i poticajan oblik i najčešći način utvrđivanja i priznanja nečijeg rada navodi plaće, spominjući da se nju ne smije povezivati sa djelovanjem za motivaciju, da će veća plaća dati veću motivaciju za rad i time veći učinak.

Pod naputke za menadžere i povezanost pokazatelja radne motiviranosti tima ili pojedinca, prof. Bahtijarević Šiber navodi sljedeće:

1. da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka i uspješnosti, moraju biti povezane uz one pokazatelje radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa može utjecati svojim ponašanjem. Postavljeni standardi (norme, plan, program i sl.) moraju biti s aspekta pojedinca ostvarljivi
2. mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrade (plaće)
3. sustav nagrađivanja mora se temeljiti više na pozitivnim nego negativnim konzekvencama radnog ponašanja, tj. bolje je nagrađivati nego kažnjavati

---

<sup>46</sup> Bahtijarević Šiber F., op. cit., str. 613.

<sup>47</sup> Ibid

4. povećanje materijalne naknade koje rezultira iz većeg učinka mora biti dovoljno veliko da opravda i potiče dodatni napor koji ulaže

5. povećanje plaće i uopće nagrade vezane za veći učinak i bolju radnu uspješnost moraju neposredno slijediti povećane rezultate

6. materijalne nagrade moraju se percipirati kao primjerene uloženom radu, fer i pravične u usporedbi s drugima

7. razlike u plaći između dobrih i slabih radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.<sup>48</sup> „

### 3.3.17. Intrinzični i ekstrinzični motivatori

Svakoj aktivnosti možemo pristupati s intrinzičnom i ekstrinzičnom motivacijom i važno je znati da jedna ne isključuje drugu već su one međusobno potenciraju i nadopunjuju. Ponekad se aktivnost koju smo započeli kao posljedicu vanjske motivacije pretvori u unutarnju.<sup>49</sup>

Tablica 1. Komparacija intrinzičnih i ekstrinzičnih nagrada

INTRIZIČNE NAGRADE	EKSTZRIZIČNE NAGRADE
Želim razviti svoje kompetencije	Kada učiniš (ovo)...dobit ćeš (ono)
Želim isprobati granice svojih mogućnosti	Završi ovaj zadatak i moći ćeš.....
Uživam u .....	Što ja dobivam i imam od toga?
Najviše volim....	Ako budete radili, trenirali...onda ćete ...

Izvor: Obradović, V., i dr., (2015.), Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb, str. 234.

<sup>48</sup> Ibid, str. 615. i 616.

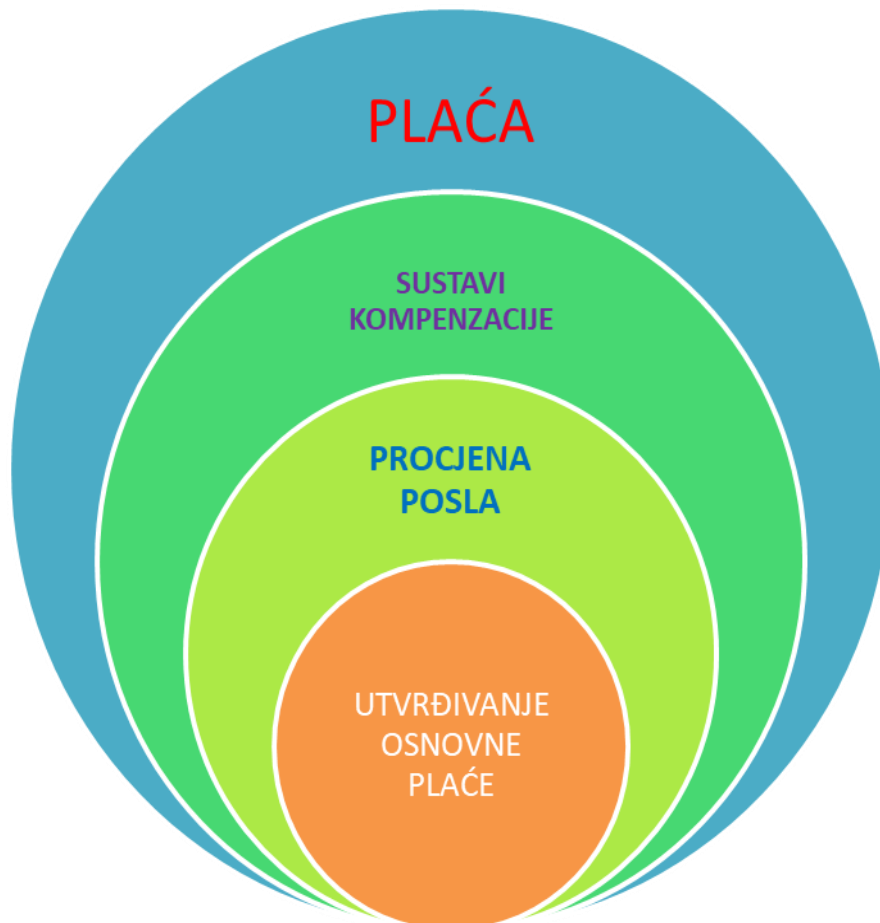
<sup>49</sup> Obradović, V., i dr., op. cit., str. 234.

### 3.3.18. Vrste plaća

„Treba paziti da kompenzacija i plaća nisu istoznačnice, već je kompenzacija mnogo širi pojam. Kompenzacija se odnosi na sve ekstrinzične nagrade koje zaposlenici primaju u zamjenu za svoj posao, a sastoji se od bazične nadnice ili plaće, poticaja i bonusa i svih drugih beneficija.

S druge strane plaća se odnosi na količinu novca koju zaposlenici dobiju u zamjenu za svoj posao.<sup>50</sup>“

Slika 9. Osnovni elementi utvrđivanja iznosa plaće



Izvor: Sistematizacija autora prema podacima iz Obradović, V., i dr., (2015.), Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi

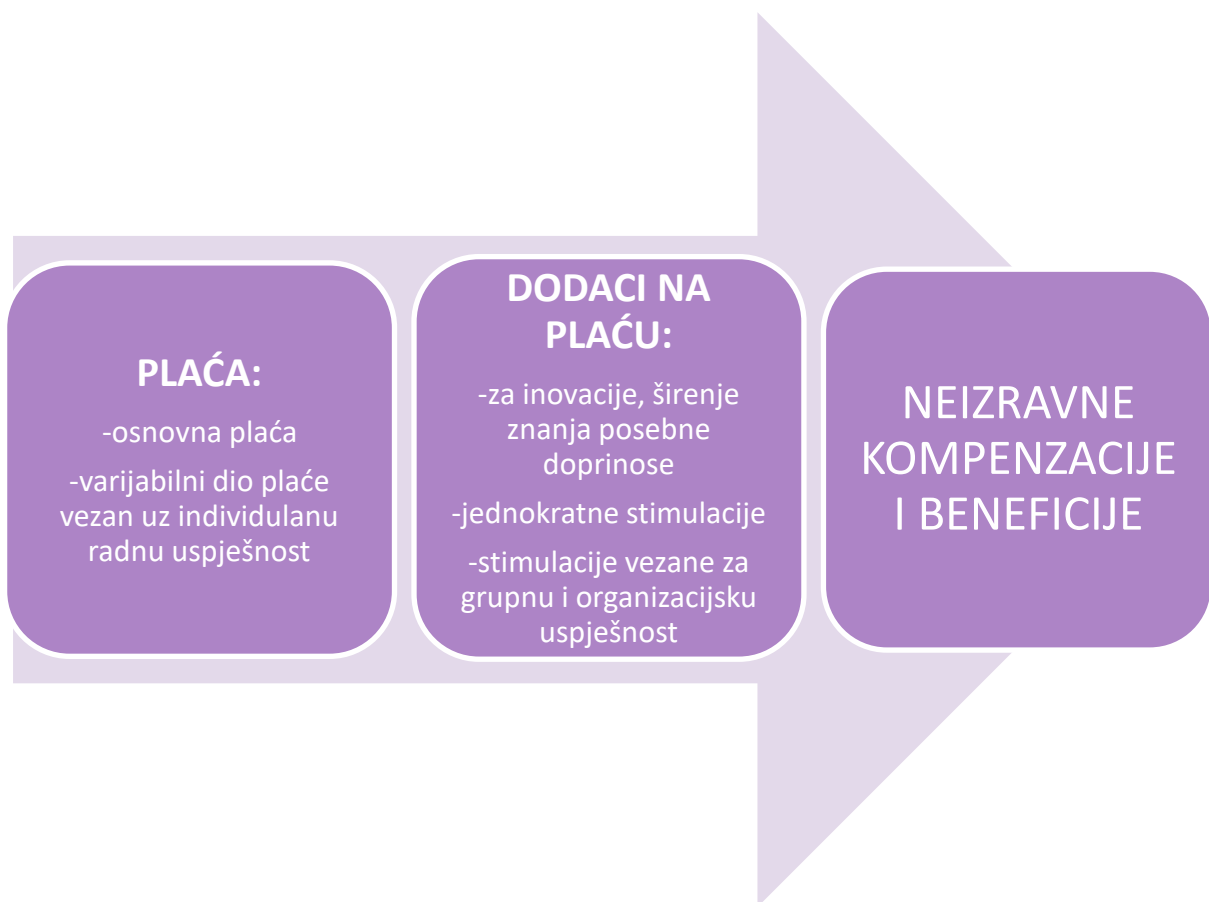
<sup>50</sup> Obradović, V., i dr., op. cit., str. 234.

Kada sve do sada rečeno skupimo u jedan grafikon, dobijemo sljedeći prikaz koji nam govori da su ukupne kompenzacije zapravo zbroj više elemenata:

### **OSNOVNA PLAĆA + PROCJENA POSLA + SUSTAVI KOMPENZACIJE = PLAĆA**

Neki drugi autori to navode na slična način govoreći da se plaća sastoji od dva dijela, i to od fiksnog dijela odnosno od osnovne plaće i varijabilnog dijela koji je vezan na individualnu radnu uspješnost. Drugi dio odnosi se na dodatke na plaću koji uključuju dodatke za inovacije, širenje znanja za posebne doprinose, jednokratne stimulacije, te stimulacije vezane za grupnu i organizacijsku uspješnost. I to sve zapravo daje nam neizravne kompenzacije i beneficije.

Slika 10. Sustav stimulativnog nagrađivanja - prikaz ukupne kompenzacije



Izvor: Sistematizacija autora prema literaturi F. Bahtijarević Šiber

„Osnovna plaća – predstavlja temeljni oblik kompenzacije na kojoj se nagrađuju gotovo svi drugi novčani oblici kompenzacija

Dodaci plaći – radeći pod određenim uvjetima zaposleni imaju pravo na uvećanu osnovnu plaću u odnosu na isti rad koji se ne obavlja pod tim uvjetima. Dio plaće koji se isplaćuje pod tim uvjetima obično se naziva dodatkom plaći. Najznačajniji su:

- Dodatak za rad u smjenama
- Dodatak za rad noću
- Dodatak za prekovremeni ni rad
- Dodataka za povremeno teže uvjete rada
- Dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi
- Dodatak za rad na dane tjednog odmora (vikendom).

Stimulativni dio plaće – plaća koja sadrži i stimulativnu komponentu predstavlja da je dotično poduzeće prihvatilo i razvilo odgovarajući sistem stimulativnog plaćanja. On je sa aspekta poslodavca u funkciji optimiziranja poslovanja organizacije, a zadatak mu je osiguranje kompetentnih zaposlenika, ali i minimiziranje plaće za uloženi rad.“<sup>51</sup>

Naknade, plaće i beneficije<sup>52</sup> koje su razvijene u praksi organizacija ovisne su o ugovoru o radu odnosno kolektivnom ugovoru ili praksi organizacije, a svi bit oblici mogli se svrstati u tri grupe.

Naknade plaće – plaća se u cjelini ne ostvaruje isključivo iz efektivnog rada već od različitih naknada na koje se zaposleni imaju pravo i određenim slučajevima kad efektivno ne rad. Tu govorimo o:

- Naknada plaće za vrijeme bolovanja
- Naknada plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora
- Naknada plaće za vrijeme plaćenog dopusta
- Naknada plaće za vrijeme izostanka rada zbog odazivanja na poziv organa vlasti
- Naknada plaće za vrijeme pritvora
- Naknada plaće za vrijeme praznika u kojima se ne radi
- Naknada plaće za vrijeme prekida u radu
- Naknada plaće za vrijeme suspenzije

---

<sup>51</sup> Obradović, V., i dr., op. cit., str. 239.

<sup>52</sup> <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>

- Naknada plaće za vrijeme pola sata odmora u tijeku rada
- Naknada plaće za vrijeme stručnog obrazovanja i usavršavanja
- Naknada plaće za vrijeme sistematskih pregleda
- Naknada plaće za vrijeme dobrovoljnog davanja krvi
- Naknada plaće za vrijeme traženje novog posla
- Naknada plaće za vrijeme službenog puta
- Naknada plaće za vrijeme službenog puta iz poduzeća

Novčana pomoć – predstavlja takav oblik kompenzacije koja se isplaćuje zaposlenim neposredno u novu nezavisno od troškova rada. To su najčešće:

- Naknade troškova godišnjeg odmora
- Naknade troškova prijevoza sa posla na posao
- Naknade troškova ishrane u toku rada
- Novčane pomoći u saniranju šteta koje su posljedica elementarnih nepogoda
- Novčane pomoći za školovanje djece
- Novčane pomoći obitelji poginulog ili umrlog
- Novčane pomoći u slučaju socijalne potrebe

Razne beneficije ili neizravne materijalne kompenzacije – su različite prednosti koje organizacija pruža svojim zaposlenicima a kao pogodnosti se javljaju u raznim oblicima: materijalnim, novčanim i uslužnim kao što su:

- Dodjela kredita za izgradnju, kupnju ili adaptaciju stana
- Pružanje zdravstvenih usluga posredstvom vlastite zdravstvene stanice
- Prijevoz s posla na posao
- Pružanje usluge prehrane u tijeku rada posredstvom vlastitog restorana.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Obradović, V., i dr., op. cit., str. 240.

### 3.3.19. Programi poticanja

Njih možemo promatrati na ne-menadžerskom stupnju kao individualne poticaje koji su najčešće bazirani na izvršavanju radnih zadataka pojedinca u odnosu na grupu ili organizaciju, Na menadžerskim stupnjevima individualni poticaju su često bazirani na izvršavanju radnih zadataka od strane menadžerske radne jedinice.

Govorimo o brojnim sistemima plaća po učinku:

- a) proporcionalni – najjednostavniji sistem plaćanja po učinku, i to komandnoj normi i po vremenskoj normi
- b) degresivni – porast plaće pri linearnom rastu učinka odnosno manji je od porasta učinka jer je pretpostavka da se uštede ostvarene većom produktivnošću dijele između zaposlenika i poslodavca
- c) progresivni – odlikuje se time što plaća raste brže od porasta učinka

Postoje i planovi temeljeni na proviziji.

Individualni bonusi pri čemu treba paziti da pozitivan aspekt bonusa je taj da moraju biti zarađeni svake godine i organizacija nema dugoročnu obvezu.

Sistemi predlaganja koji nude poticaje u gotovini na prijedlog menadžera ili uprave.

### 3.3.20. Grupni sustavi motivacije

Sustavi sudjelovanja zaposlenih u dobitku (eng. gainsharing) ima za cilj potencirati interes zaposlenika za cjelokupni uspjeh organizacije i omogućiti participativni menadžment koji nadilazi individualni rad.

- a) Sistem indirektnog udjela u dobiti temelji se na stimuliranju zaposlenih da ostvare uštedu neovisno o tome je li poduzeće ostvarilo dobit, npr. sistem Scanlon.
- b) Sistem direktnog udjela u dobiti, tu govorimo o jednokratnim isplatama, sistemu tekućih isplata i sistemu odgođenih isplata
- c) Sustavi sudjelovanja zaposlenih u profitu (eng. profitsharing)
- d) Sistem dioničarstva zaposlenih koji može biti neposredan što znači da svaki zaposleni za svoj alokativni udio u dobiti poduzeća dobiva dionice, te posredni u kojem se dionice ne dijele



zaposlenima već njima upravlja kolektivni organ, to je tzv. ESOP plan (eng. Employee Stock Ownership Plan).

### 3.3.21. Nagrađivanje menadžera

Menadžeri imaju zadatak motivirati zaposlenika a to se postiže preciznim definiranjem zadataka, ciljeva i standarda izvršenja kao ni načina utvrđivanja radne uspješnosti.

Najčešći alat za motiviranje menadžera su bonusi kratkoročni godišnji bonusi, dugoročne stimulacije i bonusi, posebne beneficije i povlastice – životna i druga osiguranja, rezidencije, posluga, automobili, reprezentacije, beskamatni krediti, klupske članarine ha elitne klubove, dioničke opcije ili „zlatni padobran“ (eng. golden parachute). Riječ je o klauzuli u ugovoru o zapošljavanju, konkretnije menadžerskom ugovoru, kojim se osigurava velika novčana isplata direktorima, odnosno članovima uprave, u slučaju prekida radnog odnosa ili premještanja na drugi položaj u slučaju neprijateljskog preuzimanja poduzeća.

Menadžerske kompenzacije možemo svrstati u tri osnovne grupe:

a) direktne kompenzacije – obično se sastoje od pet temeljnih komponenti: osnovna plaća + bonus ili premija + odgođene kompenzacije + stock opcija vrijednost + ostale kompenzacije

b) indirektne kompenzacije – predstavljaju dodatne pogodnosti na direktne kompenzacije koje menadžeri imaju; razlikuje se niz pogodnosti, a one uključuju direktnu isplatu alikvotne novčane sume u dionicama organizacije dok se nenovčane stimulacije sastoje od različitih povlastica poput dodatnog mirovinskog osiguranja, dodatnog životnog osiguranja

c) specijalni paketi beneficije – u njega spadaju službenik automobil koji može biti korišten u poslovne i privatne svrhe, osiguran parking, službeni vozač, zaštita od kidnapiranja i ucjene, usluge savjetovanja koje uključuju financijske i pravne usluge, pohadanje profesionalnih sastanaka i konferencija, plaćen trošak putovanja supružnika ...korištenje aviona i jahte za osobni užitak i poslovne nakane, osiguravanje kućnih pomoćnika, troškova hrane pića, apartmani, hotelski smještaj za one koji rade do kasna ili su udaljeni od svog doma; posebne blagovaonice, godišnje karte za zabavne događaje i za obitelj i za poslovne partnere, plaćanje školarine za djecu menadžera, godišnje karte za klubove.

## 4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU „USLUGA“ D.O.O.

### 4.1. O poduzeću Usluga d.o.o.

„Usluga d.o.o.“ za vodoopskrbu i odvodnju je javni isporučitelj vodnih usluga i pod ovim punim nazivom tvrtka radi tek od početka 2014. godine. Do tada je puni naziv bio USLUGA d.o.o. za komunalne djelatnosti, ali sukladno članku 202. Zakona o vodama,<sup>54</sup> djelatnosti vodoopskrbe i odvodnje morale su se odvojiti od ostalih komunalnih djelatnosti. Time je i ovo poduzeće promijenilo svoje ime.

Kako sam naziv kaže, poduzeće se bavi djelatnostima vodoopskrbe i odvodnje i to na području dviju jedinica lokalne samouprave – Grada Gospića i općine Perušić koji su osnivači u sljedećim udjelima: Grad Gospić – 77,76%, Općina Perušić – 22,24%.

O povijesti same tvrtke nema pisanih tragova, ali iz usmene predaje se zna da postoji od 1960. godine kada se zvala „Novčica“. Od tada do današnjih dana kroz tvrtku je prošao niz zaposlenika koji su se bavili raznim djelatnostima ostavljajući marljivim radom iza sebe tragove koji su tvrtku i sustave doveli na sadašnju razinu omogućavajući građanima i gospodarstvu zadovoljavanje nekih od najvažnijih i nezaobilaznih životnih potreba vodeći pri tome i brigu o socijalnoj komponenti.

Podaci o samom sustavu postoje, a oni govore da je izgradnja vodoopskrbnog sustava započela u Brušanima 1876. godine te je taj dio sustava pušten u uporabu 1894. godine,

Odvajanje djelatnosti vodoopskrbe i odvodnje od ostalih djelatnosti kojima se tvrtka bavila samo je jedna od obveza koje su zadane Zakonom o vodama i drugim propisima kojima je regulirano vodno gospodarstvo u kojem su zbivanja vrlo dinamična, pa tako slijedi okrupnjavanje tvrtki kojim će naša tvrtka postati dio tzv. uslužnog područja koje će najvjerojatnije pratiti granice naše županije uz određene korekcije – uskoro se očekuje donošenje Uredbe o uslužnim područjima kojom će se regulirati obuhvat uslužnog područja, a potom i rokovi za njegovu realizaciju.

---

<sup>54</sup> Zakon o vodama, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_07\\_66\\_1285.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_07_66_1285.html)

Takav zakonodavni okvir postavljen je s ciljem jačanja vodnog sektora kako bi kroz korištenje sredstava iz fondova Europske unije razvili taj sektor na potrebnu razinu i zadovoljili direktive Europske unije koje se odnose na vodno gospodarstvo. Svakako da je za to potrebno vrijeme prilagodbe, ali usmjeravanje na pozitivne strane tog procesa osigurava uspjeh.<sup>55</sup>

#### 4.1.1. Organizacijska struktura

Tvrtka prema podacima iz svibnja 2021. godine zapošljava 43 zaposlenika podijeljenih u pet organizacijskih jedinica:

- 1) direktor,
- 2) ured direktora (tajništvo društva i pomoćnik direktora),
- 3) tehnička služba,
- 4) financijsko-računovodstvena službe i
- 5) služba općih, pravnih i kadrovskih poslova.

Prema izmjenama i dopunama Društvenog ugovora od 28.12.2018. (Prilog I.) kojeg je donijela Skupština društva Usluga d.o.o. predmet poslovanja društva je javna vodoopskrba i javna odvodnja.

Temeljni kapital društva iznosi 63.325.00,00 kuna a sastoji se od dva poslovna udjela i to poslovnog udjela grada Gospića u nominalnom iznosu 49.242.100,00 kuna i poslovnog udjela općine Perušić u nominalnom iznosu od 14.083.600,00 kuna. Tim društvenim ugovorom članovi društva preuzimaju poslovne udjela u iznosima kako je gore navedeno. Temeljni uložci osnivača u cijelosti su unijeti u društvo sa ograničenom odgovornošću, a osnivači snose troškove usklađenja društva razmjerno svojim temeljnim ulozima.

Prema istom Ugovoru društvo ima ove organe: Skupština, Nadzorni odbor i Upravu. Skupštinu čine predstavnici članova društva koji između sebe biraju predsjednika skupštine. Gradsko vijeće grada Gospića u Skupštinu bira šest (6) članova, a općinsko vijeće općine Perušić tri (3) člana. Sa aspekta upravljanja ljudskim potencijalima bitno je među ostalim poslovima skupštine izdvojiti činjenicu da skupština društva odlučuje:

- imenovanju i opozivu članova uprave,
- davanju prokure,
- mjerama za ispitivanje i nadzor nad vođenjem poslova,

---

<sup>55</sup> Usluga d.o.o., dostupno na: <https://usluga-gospic.hr/o-nama> (09.05.2021.)

- te o izmjeni društvenog ugovora.<sup>56</sup>

Kada donosi pravovaljane odluke skupština mora istu donijeti sa 7 nazočnih članova.

Nadzorni odbor sastoji se od tri člana (3) od kojeg jednog biraju djelatnici, a ostali se biraju odlukom Vijeća. Između sebe članovi Nadzornog odbora biraju predsjednika i zamjenika predsjednika.

Uprava društva sastoji se od jednog direktora, koji vodi poslove društva na vlastitu odgovornost. Direktora imenuju članovi Društva odlukom donesenoj na Skupštini. Skupština može odlučiti da će imenovanje obaviti na temelju javnog natječaja, te može svojom odlukom u svako doba opozvati direktora.

## 4.2. Funkcija planiranja ljudskih potencijala u Usluga d.o.o.

Pravilnikom o radu, u daljem tekstu Pravilnik, (Prilog II.), društva Usluga d.o.o. uređuju se radni odnosi, plaće i naknade plaće, organizacija rada i druga pitanja važna za radnike društva Usluga d.o.o., Bužimska 10, Gospić, sukladno odredbama Zakona o radu.

Ako je neko pravo iz radnog odnosa različito uređeno ugovorom o radu, ovim Pravilnikom, sporazumom sklopljenim između sindikalnog povjerenika i Poslodavca ili zakonom, primjenjuje se za radnika najpovoljnije pravo, ako zakonom nije drukčije određeno.

### 4.2.1. Planiranje zapošljavanja

Člankom 5. Pravilnika uređuje se planiranje zapošljavanja.

„Odluku o potrebi zasnivanja radnog odnosa s radnikom donosi Uprava Društva:

Poslovi koji se obavljaju u Društvu, s opisom i vrednovanjem, utvrđena su Sistematizacijom radnih mjesta i pregled poslova, koji je sastavni dio ovog Pravilnika.

Prilikom donošenja odluke iz stavka 1. ovoga članka, Uprava Društva ovlaštena je, kada za to postoji poseban interes i potreba posla, za pojedine poslove odrediti i drugačije uvjete (opće i posebne) od uvjeta propisanih Sistematizacijom radnih mjesta i pregled poslova, ovog Pravilnika.“

---

<sup>56</sup> Društveni ugovor društva Usluga d.o.o.

#### 4.2.2. Sklapanje ugovora o radu

Člankom 6. Pravilnika uređuje se sklapanje ugovora o radu:

„Radni odnos zasniva se sklapanjem pisanog ugovora o radu između Društva i radnika.

Ugovor o radu sklapa se na određeno ili neodređeno vrijeme, ovisno o potrebi Društva.

Ugovore o radu s radnicima na strani poslodavca sklapa direktor Društva.

Direktor može opunomoćiti nekog od radnika za sklapanje ugovora o radu.

Direktor Društva sklapa ugovor o radu s predstavnikom osnivača Društva.

Prilikom stupanja na rad, Poslodavac će radnika upoznati s poslovima i radnim zadacima određenog radnog mjesta, uvjetima rada, neposrednim suradnicima, organizacijom rada i zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu.

Poslodavac može za poslove za čije je obavljanje kao uvjet utvrđen najviše četvrti stupanj stručne spreme odnosno srednja stručna sprema ili zvanje VKV radnika sklopiti ugovor o radu i s radnikom koji nema Pravilnikom o organizaciji rada i sistematizaciji radnih mjesta utvrđen stupanj obrazovanja, odnosno stupanj stručne spreme, ako je radnik radom osposobljen za obavljanje određenih ili sličnih poslova, osim ako je za obavljanje određenih poslova zakonom ili drugim propisom određen stupanj stručne spreme određene vrste zanimanja.

Pod sposobnošću stečenom radom iz prethodnog stavka smatra se znanje, vještine i druge radne sposobnosti koje je radnik bez odgovarajućeg stupnja obrazovanja odnosno stupnja stručne spreme stekao praktičnim radom na određenim poslovima.“

#### 4.2.3. Rad na neodređeno vrijeme

Članak 8. uređuje Ugovor o radu na neodređeno vrijeme:

„Ugovor o radu sklapa se na neodređeno vrijeme.

Ugovor o radu na neodređeno vrijeme obvezuje stranke dok ne prestane na način određen Zakonom o radu.

Ako ugovorom o radu nije određeno vrijeme na koje je sklopljen, smatra se da je sklopljen na neodređeno vrijeme.

Da bi sklopio ugovor o radu radnik mora udovoljavati općim i posebnim uvjetima određenim Zakonom i općim aktima Društva, te odlukom Uprave Društva, a što je dužan dokazati prije sklapanja ugovora.“

#### 4.2.4. Rad na određeno vrijeme

Člancima 9. i 10. uređen je ugovor o radu na određeno vrijeme:

„Ugovor o radu može se iznimno sklopiti na određeno vrijeme, za zasnivanje radnog odnosa čiji je prestanak unaprijed utvrđen objektivnim razlozima koji su opravdani rokom, izvršenjem određenog posla ili nastupanjem određenog događaja ili kojim drugim objektivnim razlogom.

Poslodavac je dužan radniku koji je kod njega zaposlen na temelju ugovora o radu na određeno vrijeme osigurati iste uvjete rada kao i radniku koji je sklopio ugovor o radu na neodređeno vrijeme, s istim ili sličnim stručnim znanjima i vještinama, a koji obavlja iste ili slične poslove.“

#### 4.2.5. Obveze prije sklapanja ugovora o radu

Nakon odabira kandidata a prije sklapanja ugovora o radu postoje obveze i prava od strane poslodavca, dakle poduzeća Usluga d.o.o. ali i od strane radnika. Njih pobliže normiraju članci 12. i 13. Pravilnika.

##### Članak 12.

„Prije sklapanja ugovora o radu radnik je dužan upoznati Društvo o svim okolnostima koje ga mogu ometati ili mu onemogućavati obavljanje povjerenih mu poslova, a osobito ako je bolestan.

Za slučaj da radnik prešuti neku od okolnosti iz prethodnog stavka Društvo može otkazati radniku ugovor odmah po saznanju za takvu okolnost, bez prava radnika na otkazni rok i otpremninu, te ima pravo od radnika potraživati naknadu eventualne štete koju je Društvo trpjelo iz tog razloga.

Prije sklapanja ugovora o radu od radnika se može zahtijevati dokaz o općoj zdravstvenoj sposobnosti, kao i posebnoj kada je za pojedina radna mjesta posebna zdravstvena sposobnost propisana.

Zdravstvena sposobnost iz prethodnog stavka dokazuje se liječničkim uvjerenjem ovlaštene zdravstvene ustanove.

Prije sklapanja ugovora o radu Poslodavac kandidata za zaposlenje može uputiti na test o ovisnosti (droga, alkohol i slično). Pozitivan test je razlog da se ne sklopi ugovor o radu, odnosno da se ne zasnuje radni odnos.

Troškove prethodnog liječničkog pregleda i testiranja snosi Poslodavac.“

Članak 13.

„Provjera znanja, sposobnosti i vještine za obavljanje određenih poslova radnika pri sklapanju ugovora o radu obavlja poslodavac ili od njega ovlaštena osoba.

Pod znanjima, sposobnostima i vještinama smatraju se ona znanja i vještine koja su potrebna radi uspješnog i potpunog obavljanja posla (znanje stranog jezika, rad na računalu, vozački ispit, i sl...).“

#### 4.2.6. Pravilnik o organizaciji društva

Na temelju Društvenog ugovora trgovačkog društva Usluga d.o.o. i članka 26. Zakona o radu (NN broj 93/14 i dr.), direktor trgovačkog društva Usluga d.o.o. kao prilog i sastavni dio Pravilnika o radu, donio je 30. lipnja 2020. godine Pravilnik o organizaciji društva (Prilog III.) kojim se utvrđuje da se Pravilnikom o organizaciji Društva i sistematizaciji radnih mjesta uređuje se:

- ✓ unutrašnja organizacija trgovačkog društva Usluga d.o.o.
- ✓ sistematizacija radnih mjesta
- ✓ opis poslova i radnih zadataka pojedinih radnih mjesta
- ✓ druga pitanja značajna za pravilno, pravovremeno i stručno obavljanje poslova.

Tim Pravilnikom uređuje se unutarnja organizacija poslovanja Društva, smjer i stupanj stručne spreme, radno iskustvo i drugi posebni uvjeti potrebni za sklapanje ugovora o radu, prethodna provjera radne sposobnosti, trajanje probnog rada i druga pitanja značajna za pravilno, pravovremeno i stručno obavljanje poslova. Unutrašnja organizacija društva Usluga d.o.o. podrazumijeva ustroj i djelokrug rada unutarnjih organizacijskih jedinica koje mogu biti: službe i posebne organizacijske jedinice.“

Članak 4. Pravilnika o organizaciji društva pobliže označava organizaciju i sistematizaciju. Pod organizacijom rada u smislu ovog Pravilnika razumijeva se sistem komunikacijskih odnosa između pojedinih službi i posebnih organizacijskih jedinica društva Usluga d.o.o. u cilju njihovog usklađenog djelovanja i optimalnog ostvarenja zajedničkih ciljeva.

Pod sistematizacijom radnih mjesta u smislu ovog Pravilnika podrazumijeva se svrstavanje poslova u određene tehnološke procese na temelju njihove srodnosti ili sličnosti, a što je prikazano organizacijskom shemom društva i sistematizacijom radnih mjesta koji se nalaze u prilogu ovog Pravilnika i čini njegov sastavni dio.

Članak 5.

Pod pojmom zaposlenika s posebnim ovlaštenjima i odgovornostima u smislu ovog Pravilnika razumijevaju se zaposlenici koji obavljaju poslove na rukovodnim radnim mjestima i koji su zaduženi za samostalno vođenje, organiziranje, koordiniranje i kontroliranje rada sektora ili službe.

Prilikom odabira kandidata Pravilnik o organizaciji društva i sistematizaciji radnih mjesta pobliže propisuje uvjete za obavljanje poslova radnog mjesta, posebne uvjete, rad pripravnika, broj potrebnih radnika koji ovisi o potrebi posla, o mjestu rada i promjeni mjesta rada.

Članaka 12. Pravilnika propisuje:

„Pod uvjetima za obavljanje poslova radnog mjesta podrazumijevaju se okolnosti i svojstva utvrđena ovim Pravilnikom koja mora ispunjavati radnik da bi mu se povjerilo obavljanje određenih poslova radnog mjesta.

Uvjeti za obavljanje poslova radnog mjesta u Društvu utvrđuju se Zakonom i Propisima donesenim na temelju zakona te općim aktima Društva.

Za direktora društva može biti imenovana svaka fizička osoba, koja pored uvjeta predviđenih člankom 239. Zakona o trgovačkim društvima, ispunjava i uvjete predviđene Društvenim ugovorom.

Direktora društva imenuje i opoziva svojom odlukom Skupština društva.

Direktor društva ne mora biti u radnom odnosu u društvu.“



## Članak 13.

(1) Posebni uvjeti za obavljanje poslova radnog mjesta obuhvaćaju:

- stručnu spremu
- radni staž
- posebno znanje potrebno za uspješno obavljanje posla odnosno položeni određeni ispit ili posjedovanje odgovarajućih ovlaštenja za rad (svjedodžba i/ili uvjerenja)
- radno iskustvo
- posebnu zdravstvenu sposobnost radnika.

(2) Uvjeti navedeni u stavku 1. ovoga članka su ciljani a ne nužni uvjeti, pa Ugovor o radu može sklopiti i osoba koja ne ispunjava te uvjete ako Poslodavac procijeni da taj radnik može obavljati tražene poslove, ili ako nema drugog radnika s traženim uvjetima.

(3) Svi radnici se mogu zaposliti i kao pripravnici.

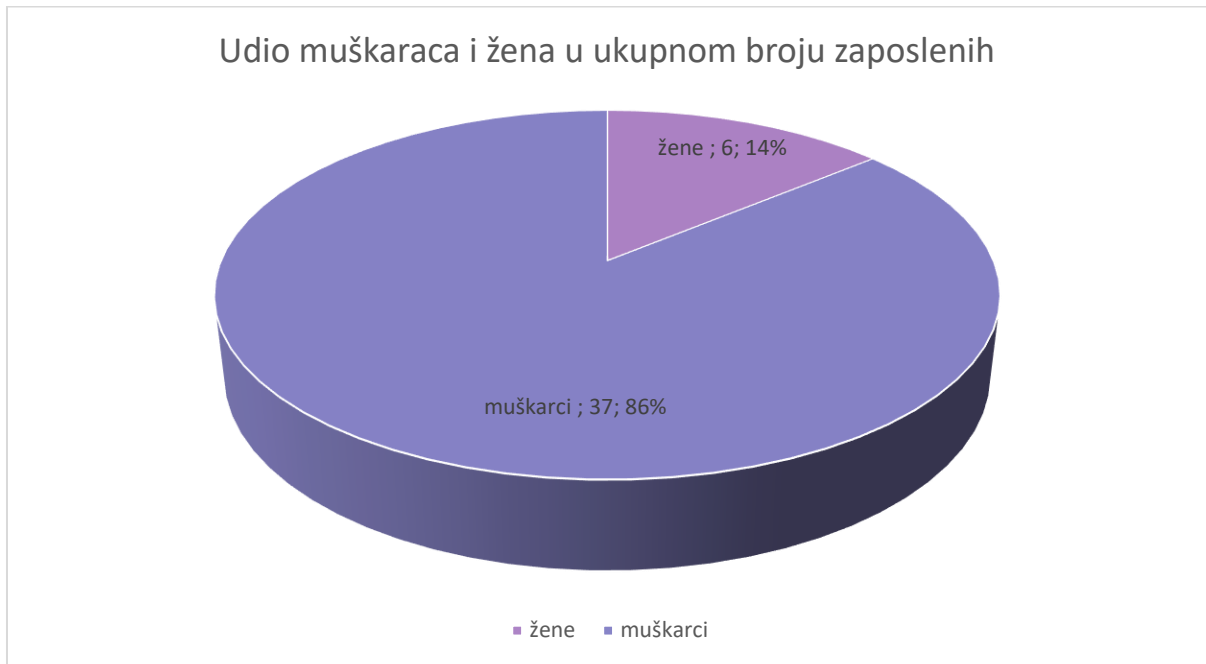
(4) Ako se zakonom ili drugim propisom za pojedine poslove propišu određeni posebni uvjeti (stručna sprema, radni staž, licenca i sl.) radnici moraju udovoljiti tim uvjetima neovisno o ovom Pravilniku.

(5) Pod radnim iskustvom iz ovoga Pravilnika podrazumijeva se svako radno iskustvo na temelju kojeg je radnik stekao radeći odgovarajuće poslove putem Ugovora o radu, stručnog osposobljavanja za rad, radeći kao student i drugo.

### 4.2.7. Sistematizacija radnih mjesta

Prema Sistematizaciji radnih mjesta (Prilog IV) u društvu Usluga d.o.o. sistematizirano je 28 različitih radnih mjesta, a od kojih nisu sva popunjena u trenutku pisanja rada. Gledajući strukturu zaposlenih od 43 osobe, samo je 6 žena što iznosi 13,96%. Grafički je to prikazano na slici broj 11, dok je na slici broj 12. grafički prikazan udio zaposlenih po stručnoj spremi.

Slika 11. Udio zaposlenih žena i muškaraca u srpnju 2021. u Usluga d.o.o.

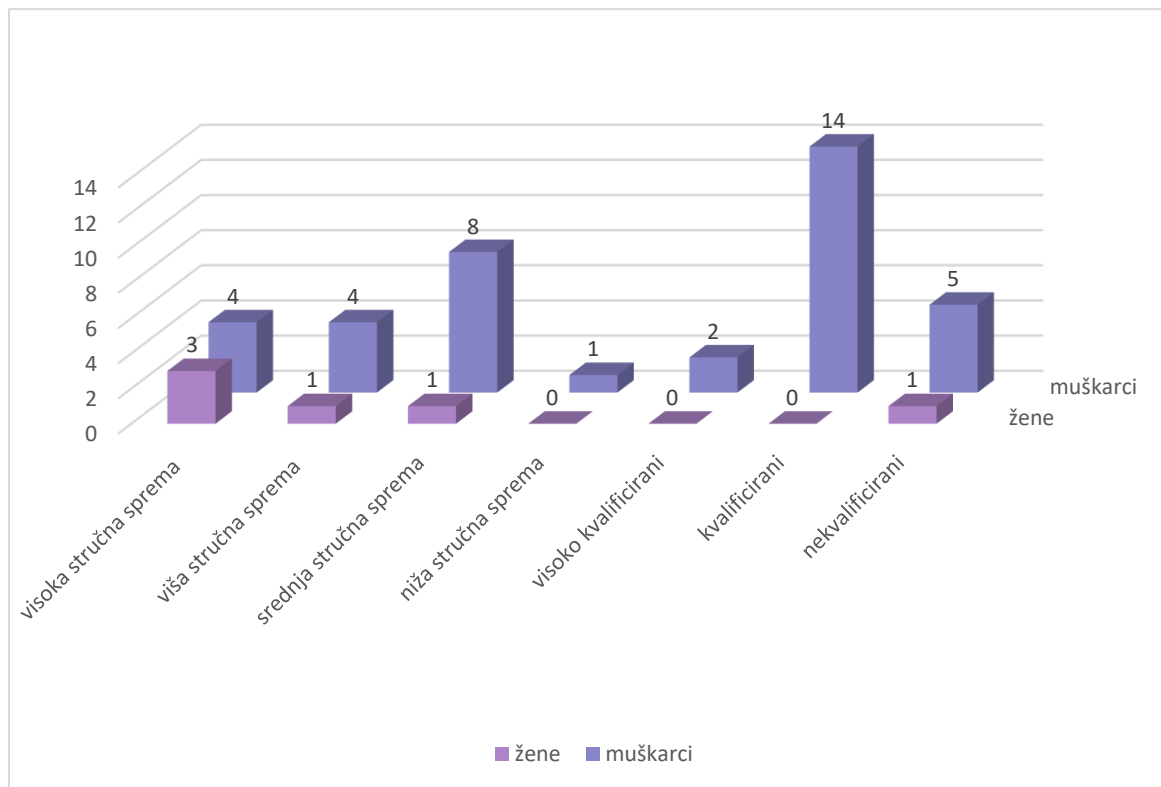


Izvor: Vlastita izrada autora

U nastavku se opisuju po jedno radno mjesto iz pet različitih organizacijskih jedinica, dok je na slici 12. prikazana struktura zaposlenih prema priznatom stupnju obrazovanja i spolu u srpnju 2021. godine u društvu Usluga d.o.o.

A) Direktor vodi poslove društva i zastupa društvo, utvrđuje organizacijsku strukturu, predlaže ili donosi opće akte iz svoje nadležnosti, predlaže poslovnu politiku, donosi godišnji plan rada i poslovanja, donosi posebne planove i programe zapošljavanja i izobrazbe kadra, utvrđuje potrebe zapošljavanja i sklapa ugovore o radu, donosi poslovne i druge odluke iz svoje nadležnosti, daje smjernice i upute za rad rukovoditeljima, nadzire i kontrolira njihov rad, odlučuje o pravima, obvezama i odgovornostima radnika, predlaže i provodi odluke i zaključke koje donosi skupština društva i nadzorni odbor, podnosi skupštini i nadzornom odboru financijska i druga izvješća o razvoju i stanju poslovanja društva, surađuje s tijelima lokalne uprave. obavlja druge poslove i zadatke utvrđene zakonom, Društvenim ugovorom i drugim općim aktima društva. Direktor je odgovoran Skupštini društva.

Slika 12. Struktura zaposlenih prema prizatom stupnju obrazovanja i spolu u Usluga d.o.o. u srpnju 2021. godine



Izvor: Vlastita izrada autora prema

Uvjet za radno mjesto direktor su VII stručne spreme tehničkog ili društvenog usmjerenja sa pet (5) godina radnog iskustva a od toga dvije (2) godine radnog iskustva na rukovodećim poslovima te izrađen plan razvoja i plan poslovanja društva za razdoblje trajanja mandata ili VI stupanj stručne spreme tehničkog ili društvenog usmjerenja sa šest (6) godina radnog iskustva a od toga tri (3) godine radnog iskustva na rukovodećim poslovima te izrađen plan razvoja i plan poslovanja društva za razdoblje trajanja mandata.

B) Rukovoditelj tehničke službe ili tehnički direktor organizira i rukovodi radom tehničke Službe te odgovara za rad iste, rukovodi zahvaćanjem, kondicioniranjem i isporukom vode te upravlja građevinama za javnu vodoopskrbu, rukovodi i upravlja građevinama za javnu odvodnju, usklađuje rad Službe s drugim organizacijskim jedinicama Društva, sudjeluje u definiranju i predlaganju poslovne politike i razvojnih programa Društva, sudjeluje u izradi planova poslovanja društva u dijelu koji se odnose na tehnički sektor, sudjeluje u izradi studija, investicijskih programa, ocjenjuje stanje i predlaže potrebna investiranja u vodoopskrbni i sustav odvodnje otpadnih voda, sudjeluje u postupcima ishođenja lokacijskih, građevinskih i

uporabnih dozvola te vodopravnih dozvola, sudjeluje u izdavanju uvjeta priključenja i posebnih uvjeta, koordinira rad projekatana, izvođača i nadzora tijekom realizacije investicija, sudjeluje u korespondenciji ugovorne i obračunske dokumentacije tijekom realizacije investicija, sudjeluje u postupcima nabave roba i usluga te ustupanja radova, organizira, usmjerava, koordinira i nadzire rad rukovoditelja radnih jedinica na izvršavanju zajedničkih zadataka, podnosi upravi društva izvješća o radu i problematici rada sektora, ovjerava dokumente iz svog djelokruga rada, obavlja i sve druge poslove koji čine sadržaj rada tog radnog mjesta s obzirom na tehnološki tok i prirodu posla, kao i sve druge poslove po nalogu direktora. Uvjeti za to radno mjesto su VSS građevinskog ili strojarškog smjera, 5 godina radnog iskustva, položen vozački ispit B kategorije, poznavanje engleskog ili njemačkog jezika, napredno poznavanje rada na računalu, obavezan probni rad. Tehnički direktor za svoj rad je odgovoran direktoru Društva.

C) Rukovoditelj financijsko računovodstvenih poslova proučava i prati stručnu literaturu, zakone i druge propise na području računovodstva i računovodstvene standarde, organizira i koordinira rad radnika koji obavljaju knjigovodstvene i blagajničke poslove, organizira i rukovodi radom financijsko – računovodstvene službe te odgovara za rad iste, sudjeluje u poslovima pravovremene izrade prijedloga pravilnika Društva, sudjeluje u izradi planova poslovanja Društva, izrađuje temeljna financijska izvješća Društva, izrađuje obračune, analize, statistike i izvješća poslovanja za interne i vanjske potrebe, osigurava uvid u financijske izvještaje Državnim institucijama, organizira godišnji popis imovine, kapitala i obveza Društva, kontrolira knjigovodstvene isprave koje služe kao podloga za unošenje podataka u poslovne knjige, obavlja podmirenje svih vrsta obveza Društva, vodi glavnu knjigu, sastavlja kontni plan i okvire kontiranja knjigovodstvene dokumentacije, prati tržište novčanog kapitala, te uspostavlja i održava poslovne veze sa financijskim organizacijama, nadzire pripremu periodičnih i godišnjih financijskih izvješća, sastavlja prijedloge odluka o raspoređivanju ostvarene dobiti ili pokriću gubitka u poslovanju društva, priprema odluke i druge materijale o kojim raspravljaju i odlučuju Nadzorni odbor i Skupština Društva, vrši dnevnu kontrolu blagajne, prati evidenciju nazočnosti radnika na radu u financijsko - računovodstvenoj službi, prati propise iz područja financijsko-računovodstvenog poslovanja i brine o pridržavanju, zakonskih propisa i odredbi ovoga Pravilnika, u okviru rada financijsko – računovodstvene službe, ovjerava dokumente iz svog djelokruga rada, obavlja i druge poslove koji po svojoj prirodi spadaju u poslove radnog mjesta, odnosno poslove u okviru djelatnosti Društva ili po nalogu direktora. Uvjeti za to radno mjesto su VSS – diplomirani ekonomist / magistar

ekonomije, 3 godine radnog iskustva u struci, poznavanje engleskog ili njemačkog jezika, poznavanje rada na računalu. Odgovoran je za svoj rad direktoru Društva.

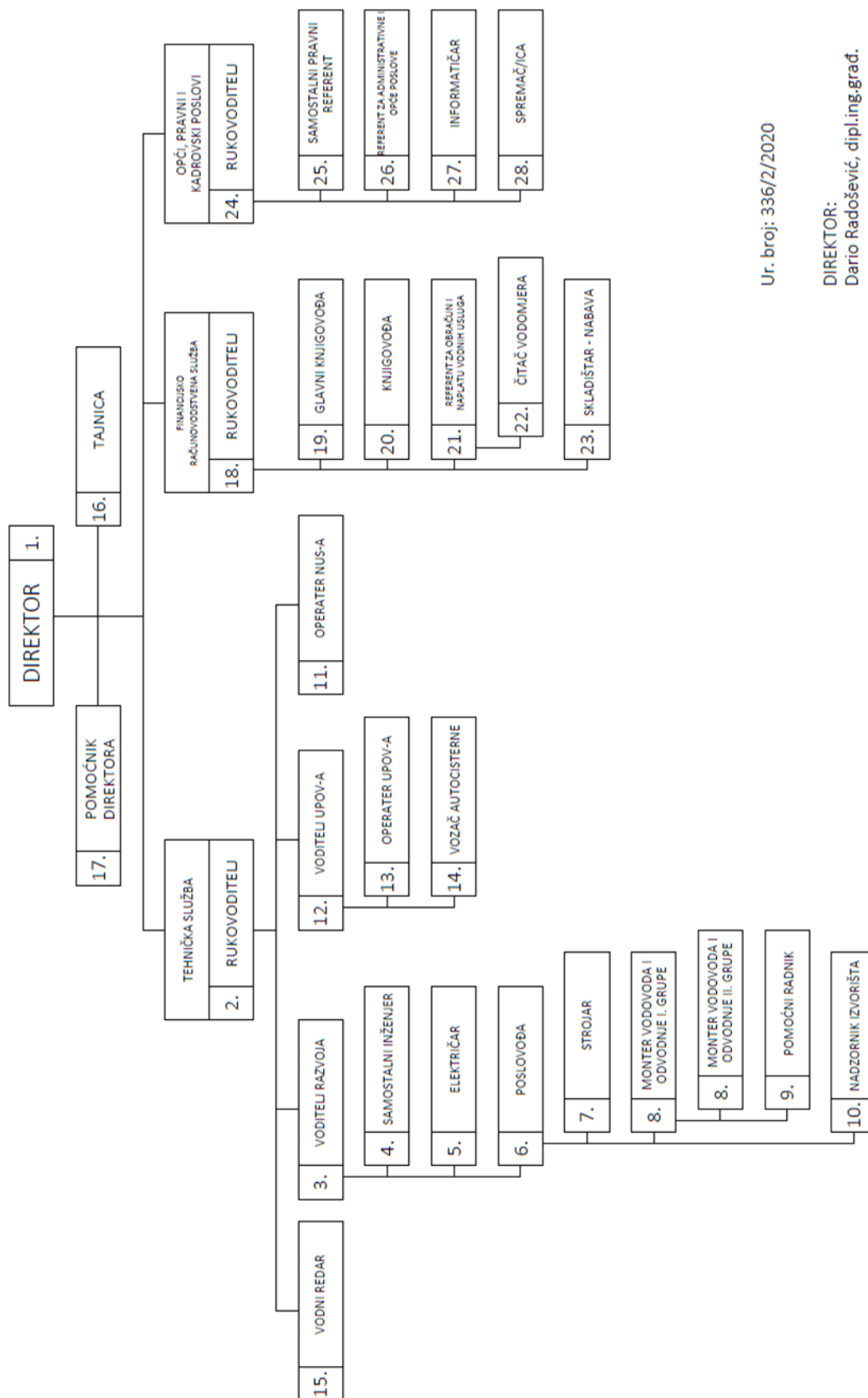
D) Monter vodovoda i odvodnje postoji na dvije razine, odnosno I. i II. grupe

Opis poslova I. grupe: zadužen za organiziranje rada u radnoj grupi (skupini) koja obavlja određeni radni zadatak po nalogu i uputama poslovođe te za isti i odgovara, samostalno predlaže nadređenima rješenja za otklanjanje tehničkih problema koji mogu nastati u obavljanju radnog zadatka, obavlja sve vodoinstalatersko – monterske i građevinske poslove na održavanju i rekonstrukciji objekata i cjevovoda vodoopskrbe i odvodnje, poslove proširenja mreža vodoopskrbe i odvodnje, poslove izrade i rekonstrukcije vodovodnih priključaka i priključaka odvodnje, poslove na uklanjanju gubitaka na vodovodnim mrežama, poslove izmjene vodomjera, obavlja sve pripremno - pomoćne radove za izvršavanje radnog zadatka, obavezan je pridržavati se svih mjera zaštite i sigurnosti na radu, sudjeluje u pripravnosti za obavljanje intervencija na komunalnim vodnim građevinama prema rasporedu Poslodavca, rukuje električnim i motornim alatima koji se koriste za potrebe obavljanja djelatnosti, a za čije rukovanje je osposobljen, u skladu sa svojim obrazovanjem i osposobljavanjem upravlja teretnim vozilom čija je dopuštena masa veća od 3500 kg, odnosno rukuje radnim strojevima, a sve za potrebe obavljanja poslova radnog mjesta na koje je raspoređen, obavlja i sve druge poslove koji čine sadržaj rada tog radnog mjesta s obzirom na tehnološki tok i prirodu posla, kao i sve druge poslove po nalogu poslovođe. Uvjeti I. grupe: VKV ili KV vodoinstalater s 3 godine radnog iskustva na istim ili sličnim poslovima, položen vozački ispit B kategorije, obavezan probni rad. Za svoj rad odgovoran je poslovođi.

Monter II. grupe, za razliku od montera I. grupe ne mora imati radno iskustvo na istim ili sličnim poslovima te odgovora i poslovođi i monteru I. grupe, što je prikazano na slici 13. gdje je prikazana organizacijska shema i odgovornost na svim razinama upravljanja u društvu Usluga d.o.o.

Slika 13. Organizacijska shema i odgovornost na svim razinama upravljanja u Usluga d.o.o.

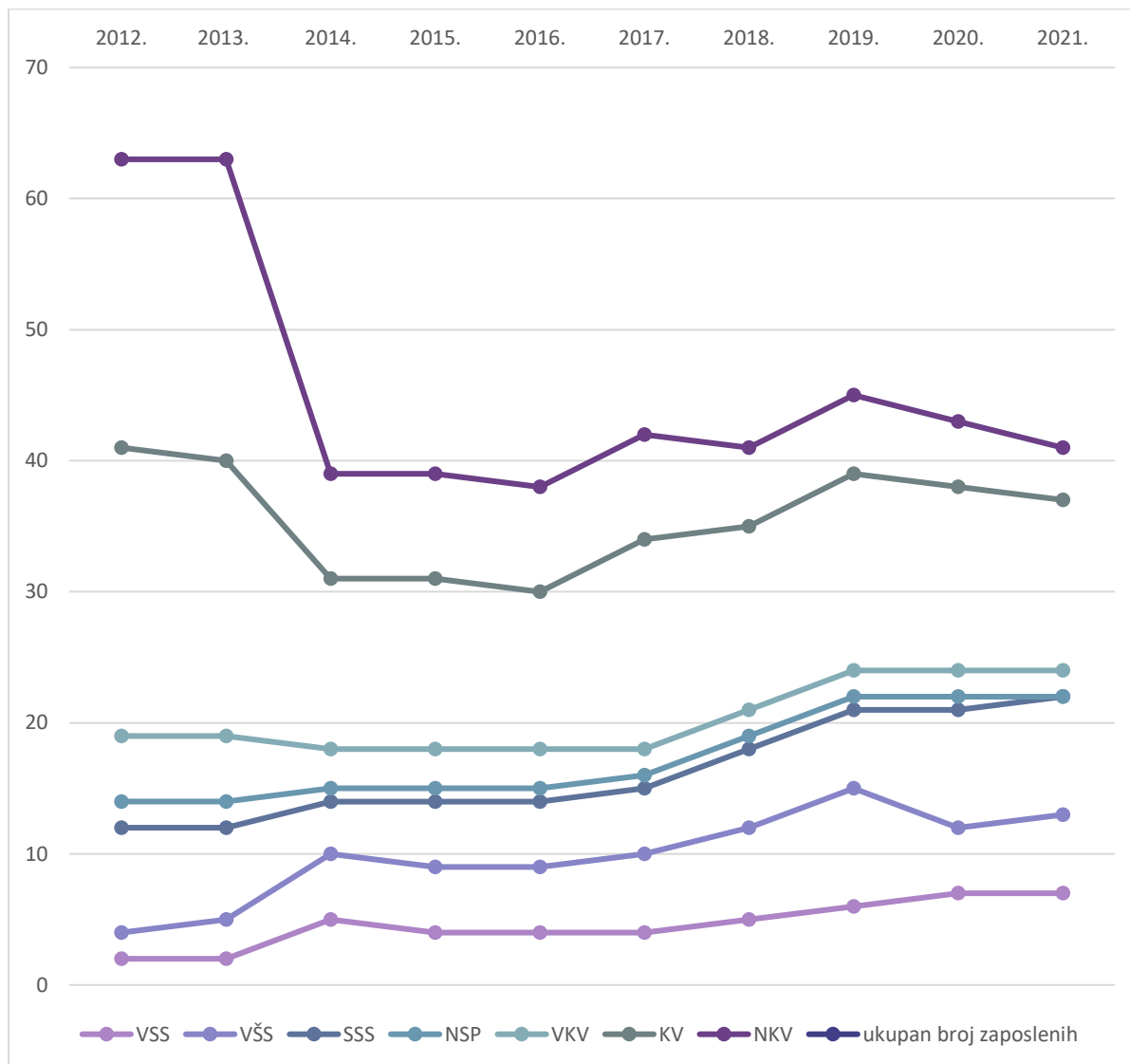
# Organizacijska shema društva USLUGA d.o.o.



Ur. broj: 336/2/2020

DIREKTOR:  
Dario Radošević, dipl.ing.grad.

Grafikon 1. Struktura zaposlenika prema visini stručne spreme u razdoblju od 2012. do lipnja 2021.



Izvor: Autor prema podacima poduzeća<sup>57</sup>

E) Referent za administrativne i opće poslove unosi podatke o novim potrošačima, ugradbama i izmjenama vodomjera, unosi podatke o izmjenama korisnika priključaka, unosi podatke o promjenama kategorija i usluga potrošača, vrši obračun usluga isporuke vode i odvodnje otpadnih voda, ispostavlja fakture za potrošnju vode i odvodnju otpadnih voda, vrši kontrolu izlaznih računa za potrošnju vode i odvodnju otpadnih voda, vrši ispravke pogrešnih i reklamiranih računa, vodi urudžbeni zapisnik, izdaje naloge za službena putovanja, vodi evidenciju službenih putovanja, vodi evidenciju prisutnosti radnika na radu, popunjava

<sup>57</sup> Interni podaci Usluge d.o.o.

evidencijske liste rada radnika uprave, za obračun plaće radnika, otvara zahtjeve za priključke na vodoopskrbni sustav i sustav javne odvodnje, otvara radne naloge za izvođenje radova i usluga, otvara interne radne naloge za potrošni materijal za objekte, vozila i dr. sve što ide na teret društva, obrađuje zahtjeve, sastavlja i daje na potpis odluke o zahtjevima radnika za odobrenje dopusta, pomoći, potpora i dr., sudjeluje u izradi planova za godišnji odmor, piše rješenja za korištenje godišnjih odmora, obavlja i druge poslove koji po svojoj prirodi spadaju u poslove radnog mjesta, odnosno poslove u okviru djelatnosti Društva. Uvjeti su SSS ekonomskog ili općeg smjera, poznavanje rada na računalu, a za svoj rad odgovoran je rad rukovoditelju općih, pravnih i kadrovskih poslova.

### 4.3. Razvijanje ljudskih potencijala u Usluga d.o.o.

Članci 11. i 14. Pravilnika o radu propisuju o početku rada radnika, te o pravim i obvezama radnika, upoznavanju o pravilima i odgovornosti radnika.

#### Čl. 11.

Radnik je dužan započeti s radom dana utvrđenog ugovorom o radu, a u slučaju da toga dana iz bilo kojeg razloga ne započne raditi smatrati će se da ugovor nije sklopljen.

Osim poslova određenih ugovorom o radu, radnik je dužan obavljati i sve ostale poslove koji s obzirom na organizaciju rada, interna pravila i upute direktora Društva ili voditelja organizacijske jedinice, pravila i standarde struke, pripadaju u njegov djelokrug te sve poslove i radne zadatke obavljanje kojih mu, privremeno ili trajno, naredi direktor Društva ili voditelj organizacijske jedinice.

Svaki radnik odgovoran je za savjesno i učinkovito obavljanje poslova.

Radnik je dužan, kada to proces rada zahtijeva obavljati i druge poslove u organizacijskoj jedinici ili izvan nje.

Radnik je dužan u odnosu na imovinu Društva postupati s pažnjom dobrog gospodarstvenika (savjesno) te pridržavati se posebnih uputa o korištenju ili uputa direktora ili neposrednog rukovoditelja, a čije kršenje predstavlja osobito tešku povredu radne obveze.



#### Članaka 14.

Prilogom I ovog pravilnika može se za pojedina radna mjesta odrediti probni rad i njegovo trajanje, koji ne može trajati duže od šest mjeseci.

Probni rad se određuje da bi se utvrdilo ima li radnik stručne i radne sposobnosti potrebne za obavljanje poslova radnog mjesta za koje sklapa ugovor o radu.

Trajanje probnog rada određuje se ugovorom o radu.

Ako je ugovoren probni rad, otkazni rok je 7 (sedam) dana.

Ako je radnik odsutan najmanje 10 dana probni rad se može produžiti za onoliko vremena za koliko je radnik bio odsutan, s time da ne može ukupno trajati duže od šest mjeseci.

Nezadovoljavanje radnika na probnom radu predstavlja posebno opravdan razlog za otkaz ugovora o radu.

Članak 15. propisuje rad osobe koja se prvi put zapošljava, dakle nema radnog iskustva:

„Osobu koja se prvi put zapošljava u zanimanju za koje se školovala, poslodavac može zaposliti kao pripravnika (u daljnjem tekstu: pripravnik).

Pripravnik iz stavka 1. ovoga članka osposobljava se za samostalan rad u zanimanju za koje se školovao.

Ugovor o radu pripravnika može se sklopiti na određeno vrijeme.

Način osposobljavanja pripravnika i polaganje pripravničkog ispita, odnosno praćenja njegova rada urediti će se ugovorom o radu.

Odluku o sklapanju ugovora s pripravnikom donosi Uprava Društva.

Radi praćenja i ocjenjivanja uspješnosti rada i osposobljavanja za rad pripravnika Uprava Društva može imenovati Komisiju/Mentora koji će izvijestiti Upravu Društva o ocjeni uspješnosti pripravnikovog rada, najkasnije osam dana prije isteka pripravničkog staža.

Program osposobljavanja pripravnika obuhvaća:

- upoznavanje s poviješću društva, njegovom organizacijom i djelatnošću,
- upoznavanje sa općim aktima društva,

- obučavanje za rad na siguran način,
- upoznavanje s proizvodnim procesima i funkcijama,
- upoznavanje sa stručnjacima i rukovodstvom s kojim će pripravnik surađivati tijekom rada,
- upoznavanje sa stručnim sadržajem i problematikom poslova u pripravnikovom zanimanju,
- upoznavanje sa ostalim znanjima i vještinama za koje mentor ocijeni da su potrebna za osposobljavanje pripravnika za samostalan rad u njegovom zanimanju.

U slučaju da se program stručnog osposobljavanja pripravnika ne može provesti kod poslodavca, pripravnik se može privremeno uputiti na osposobljavanje kod drugog poslodavca.

Ukoliko Komisija/Mentor iz prethodnog stavka, ocijeni da pripravnik nije zadovoljio, Uprava Društva može takvom pripravniku redovito otkazati ugovor o radu.

Osposobljavanje pripravnika (pripravnički staž) traje najduže jednu godinu, ako zakonom nije drukčije određeno.

Članak 16.: „Ako je stručni ispit ili radno iskustvo utvrđeno Zakonom ili drugim propisom kao uvjet za obavljanje poslova radnog mjesta određenog zanimanja, poslodavac može osobu koja je završila školovanje za takvo zanimanje primiti na stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa (stručno osposobljavanje za rad).

Stručno osposobljavanje za rad traje najduže jednu godinu.

Ako Zakonom nije drugačije propisano, na osobu koja se stručno osposobljava za rad primjenjuju se i odredbe ovog Pravilnika, osim odredbi o sklapanju ugovora o radu, plaći i naknadi plaće, te prestanku ugovora o radu.

Ugovor o stručnom osposobljavanju za rad mora se zaključiti u pismenom obliku

Članak 17.: Privremeno, radi potreba Društva, radnik je dužan obavljati i druge poslove osim poslova za koje je sklopljen ugovor o radu, pa i poslove za koje je određeno da zahtijevaju niži stupanj stručne spreme.

Obaveza obavljanja poslova iz stavka 1. ovoga članka utvrđuje se odlukom Uprave Društva, a u slučaju hitne potrebe, usmenim nalogom neposrednog rukovoditelja radnika.

Za slučaj da potreba iz stavka 1. ovoga članka traje duže od mjesec dana, Društvo će radniku ponuditi izmijenjen ugovor o radu. Ako radnik odbije prihvatiti izmijenjen ugovor i obavljati poslove koji su mu ponuđeni, odnosno naloženi, Društvo može otkazati ugovor o radu radniku sukladno odredbama ovog Pravilnika i zakona o radu kojima je reguliran redovni otkaz - poslovno uvjetovani.

Člancima 18. do 29. Pravilnik o radu društva Usluga d.o.o. uređuju se radni odnosi u slučaju otkaza ugovora o radu, redovitog otkaza poslodavca, redovitog otkaza radnika, izvanrednog otkaza te teških povreda obveza iz radnog odnosa, redoviti otkaz ugovora o radu na određeno vrijeme, oblik, obrazloženje i dostava, te otkazni rok i otpremnine.

Spomenutim se Pravilnikom uređuju i radno vrijeme, puno i nepuno radno vrijeme te prava i obveze radnika koji rade nepuno radno vrijeme kao što su plaća, dnevni, tjedni odmor, trajanje godišnjeg odmora i plaćeni dopust; zatim prekovremeni rad, preraspodjela radnog vremena, raspored radnog vremena, smjenski rad, klizno radno vrijeme i pripravnost, odmori i dopusti kao što su stanka, od najmanje 30 minuta za radnika koji radi najmanje šest sati dnevno, dnevni odmor, tjedni odmor, pravo na godišnji odmor, trajanje godišnjeg odmora, razmjerni dio godišnjeg odmora, utvrđivanje godišnjeg odmora, ništavnost odricanja od prava na godišnjeg odmora, naknada plaće za vrijeme godišnjeg odmora, naknada za neiskorišteni godišnji odmor, korištenje godišnjeg odmora u dijelovima, kao i prenošenje odmora u slijedeću kalendarsku godinu, raspored korištenja godišnjeg odmora, plaćeni i neplaćeni dopust i ostalo.

Pravilnikom o radu društvo Usluga d.o.o. propisuje i zaštitu radnika na nekoliko razina, kao i odgovornost poslodavca, odnosno odgovornost radnika i načine naknade štete kada je radnik na radu ili u svezi s radom ili uslijed neizvršavanja radnih obveza uzrokovao štetu poslodavcu.

S obzirom da većina radnika obavlja fizičke poslove posebna se pozornost posvećuje zaštiti na radu pri čemu se poslodavac obvezuje osigurati zaštitu zdravlja i sigurnost radnika u svakom obliku povezanom s radom a osobito održavati postrojenja, uređaje, opremu, alate, mjesto rada i pristup mjestu rada, te prilagođavati promjenama okolnosti, primijeniti mjere zaštite zdravlja i sigurnosti radnika, sprječavati opasnost na radu, obavještavati radnike o opasnosti na radu i osposobljavati ih za rad na siguran način te provoditi ostale propisane mjere zaštite na radu. Svaki radnik odgovoran je za vlastitu sigurnost i zdravlje, kao i sigurnost i zdravlje ostalih radnika na koje utječu njegovi postupci na poslu. (čl. 78.).

Postoje u Pravilniku i odredbe o: zaštite dostojanstva radnika, zaštiti od uznemiravanja ili spolnog uznemiravanja, zabrana diskriminacije radnika, zaštitu privatnosti radnika, te načinima ostvarivanja prava i obveza iz radnog odnosa koji su propisani u člancima od 75. do 99.

#### 4.4. Održavanje ljudskih potencijala

Već je u prethodnom poglavlju spomenuto na koje načine društvo Usluga d.o.o. brine o radnicima kada je u pitanju zaštita od svake vrste uznemiravanja, diskriminacije, a cijelim nizom nematerijalnih prava kao i materijalnim stvarima pozitivno ozračje i motivira zaposlenike da budu predani radu te da posao obavljaju u skladu sa općim i posebnim propisima.

##### 4.4.1. Nematerijalna prava radnika Usluge d.o.o.

- Pravo na stanku: od 30 minuta ako radi najmanje šest sati dnevno, odnosno 30 minuta neprekidno za maloljetnika koji radi najmanje 4 i pol sata dnevno (čl. 35.)
- Dnevni odmor: tijekom razdoblja od 24 sata ima svakog radnog dana pravo na odmor od najmanje 12 sati (čl. 36.)
- Tjedni odmor: u neprekidnom trajanju od najmanje 24 sata, a maloljetnik u neprekidnom trajanju od najmanje 48 sati, koji koristi nedjeljom, te u dan koji nedjelji prethodi, odnosno iza nje slijedi. (čl. 37.)
- Godišnji odmor: pravno za svaku kalendarsku godinu od najmanje četiri tjedna a koji se povećava temeljem dužine radnog staža, s obzirom na stupanj stručne spreme, s obzirom na otežane uvjete rada, s obzirom na posebne socijalne uvjete
- Neplaćeni dopust: na zahtjev radnika može se odobriti neplaćeni dopust a za vrijeme kojeg prava i obveze iz radnog odnosa ili u vezi s radnim donosom miruju, ako nije zakonom drukčije određeno.

##### 4.4.2. Materijalna prava radnika Usluge d.o.o.

- ✓ Otpremnina: ako je radio najmanje dvije godine u Usluga d.o.o. a do otkaza nije došlo radnikom krivnjom
- ✓ Naknadu plaće za vrijeme godišnjeg odmora: u visini radnikove prosječne mjesečne plaće u prethodna tri mjeseca, računavajući sva primanja u novcu i naravi koja predstavljaju naknadu za rad

- ✓ Naknadu za neiskorišteni godišnji odmor: poslodavac je dužan radniku koji nije iskoristio godišnji odmor, u slučaju prestanka ugovora o radu, isplatiti naknadu umjesto korištenja godišnjeg odmora
- ✓ Plaćeni dopust: za važne osobne potrebe, od ukupno najviše sedam radnih dana i to:
  - sklapanja braka ili životnog partnerstva - 3 radna dana,
  - rođenja djeteta - 2 radna dana,
  - smrti supruga/-ge, ili životnog partnera/-ice, djeteta, roditelja, očuha i maćehe, posvojitelja, posvojenika - 3 radna dan,
  - smrti unuka, braće i sestara, djedova, baka - 1 radni dan,
  - selidbe - 1 radni dan,
  - teške bolesti supruga/ge, životnog partnera/ice, djeteta ili roditelja - 3 radna dana,
  - dobrovoljnog davanja krvi - 1 radni dan,
  - elementarne nepogode koja je neposredno zadesila radnika - 1 radni dan,
  - sudjelovanje na sindikalnim susretima, seminarima i dr. - 1 radni dan
- ✓ Plaću: koja se sastoji od:

- osnovne plaće,

- dodatka na osnovnu plaću po osnovi radnog staža i drugih dodataka na osnovnu plaću koju Poslodavac isplaćuje u novcu radniku za obavljeni rad, na temelju ugovora o radu, pravilnika o radu ili drugog propisa (posebne odluke Poslodavca),

- stimulativnog dijela plaće, (faktor stimulacije od 1,00 – 1,30),

- ✓ Pravo na povećanu plaću: Za vrijeme provedeno na prekovremenom radu bruto satnica radnika se obračunava uvećano za 20%, za svaki rad izvan ugovorom definiranog radnog vremena. Ukoliko se prekovremeni rad odvija subotom bruto satnica uvećana za 20% kumulativno uvećava za 30%. Ukoliko je prekovremeni rad definiran kao noćni rad bruto satnica uvećana za 20% kumulativno se uvećava za 30%.

Ukoliko se prekovremeni rad odvija nedjeljom, blagdanom ili državnim praznikom, bruto satnica uvećana za 20% kumulativno se uvećava za 50%.

Ukoliko se rad obavlja uz istodobno prisustvo više posebnih uvjeta, dodaci se kumuliraju.

- ✓ Naknada prijevoznih troškova na službenom putovanju i troškova noćenja: u visini stvarnih izdataka

- ✓ Naknada troškova prijevoza na posao i s posla: mjesnim javnim prijevozom u visini stvarnih izdataka prema cijeni mjesečne odnosno pojedinačne prijevozne karte odnosno do visine cijene mjesečne odnosno pojedinačne prijevozne karte. Ako na određenom području odnosno udaljenosti nema organiziran prijevoz, naknada troškova prijevoza na posao i s posla utvrđuje se u visini cijene prijevoza koja je utvrđena na približno jednakim udaljenostima na kojima je organiziran prijevoz odnosno do visine cijene prijevoza koja je utvrđena na približno jednakim udaljenostima na kojima je organiziran prijevoz. Radnik ima pravo na naknadu troškova prijevoza na posao i s posla međumjesnim javnim prijevozom u visini stvarnih izdataka, prema cijeni mjesečne odnosno pojedinačne karte odnosno do visine cijene mjesečne odnosno pojedinačne prijevozne karte. Ako radnik mora sa stanice međumjesnog javnog prijevoza koristiti i mjesni prijevoz, stvarni izdaci utvrđuju se u visini troškova mjesnog i međumjesnog javnog prijevoza odnosno do visine stvarnih izdataka utvrđenih u visini troškova mjesnog i međumjesnog javnog prijevoza.
- ✓ Naknade za korištenje privatnog automobila u službene svrhe
- ✓ Potpore: ovisno o financijskim prilikama Poslodavca ostvariti pravo na potporu u sljedećim slučajevima:
  - smrti radnika u visini do maksimalno neoporezivog iznosa sukladno propisima važećim u trenutku isplate pomoći,
  - smrti supruga/ge, životnog partnera/ice, djeteta i roditelja radnika u visini do maksimalno neoporezivog iznosa sukladno propisima važećim u trenutku isplate pomoći,
  - nastanka invalidnosti radnika prema slijedećem postotku
  - invalid do 25 % ostvaruje pravo na iznos do 25 % maksimalnog neoporezivog iznosa,
  - invalid od 25 – 50% ostvaruje pravo na iznos do 50 % maksimalnog neoporezivog iznosa,
  - invalid od 50 – 75% ostvaruje pravo na iznos do 75 % maksimalnog neoporezivog iznosa,
  - invalid od 75 – 100 % ostvaruje pravo na iznos do 100% maksimalnog neoporezivog iznosa, sukladno propisima važećim u trenutku isplate pomoći,
  - bolovanja radnika u neprekidnom trajanju dužem od 90 dana (jednom unutar 12 mjeseci počevši od početka neprekidnog bolovanja) do iznosa koje Poslodavac po poreznim propisima može kao neoporezive isplatiti radniku.

- ✓ Dar djetetu do 15 godina starosti: do iznosa koji Poslodavac po poreznim propisima može kao neoporeziv isplatiti radniku.
- ✓ Prigodne nagrade: pravo na prigodnu nagradu godišnje (božićnica, uskrsnica, naknada za godišnji odmor i sl.) do iznosa koji Poslodavac po poreznim propisima može kao neoporeziv isplatiti radniku. Radnik ima pravo za prigodan dar u naravi do godišnjeg maksimalno neoporezivog iznosa, sukladno propisima važećim u trenutku darivanja. Vrijeme isplate i broj obroka utvrđuje Poslodavac. Primjerice u 2021. svim radnicima isplaćena je uskrsnica u iznosu od 700,00 kuna. (Prilog V)
- ✓ Nagrade radnicima za navršene godine radnog staža: ostvariti pravo na nagradu za navršene godine radnog staža koje su poreznim propisima određene kao jubilarne i to u iznosima koji se po tim propisima mogu kao neoporezivi isplatiti radniku. U 2021. odlukom direktora društva isplaćene su jubilarne nagrade i to za 10 godina radnog staža u iznosu od 1500,00 kn, za 15 godina staža u iznosu od 2000,00 kn, za 25 godina staža u iznosu od 3000,00 kn, te za 35 godina staža u iznosu od 4000,00 kn (Prilog VI)
- ✓ Nagradu radi osobitog zalaganja na radnom mjestu koja je u 2021. godini isplaćena za radne rezultate jednom radniku i to u iznosu od 800,00 kn (Prilog VII)
- ✓ Dnevnica za službeno putovanje u tuzemstvu: za službeno putovanje u tuzemstvu koje traje više od 12 sati dnevno i dnevnicu za rad na terenu u tuzemstvu u iznosu koji Poslodavac po poreznim propisima može kao neoporeziv isplatiti radniku.  
Radnik ima pravo na pola dnevnice za službeno putovanje u tuzemstvu koje traje više od 8 sati, a manje od 12 sati dnevno.
- ✓ Dnevnica za službeno putovanje u inozemstvu: za službeno putovanje u inozemstvu koje traje više od 12 sati dnevno i dnevnicu za rad na terenu u inozemstvu u iznosu koji Poslodavac po poreznim propisima može kao neoporeziv isplatiti radniku. Radnik ima pravo na pola dnevnice za službeno putovanje u inozemstvu koje traje više od 8 sati, a manje od 12 sati dnevno.
- ✓ Naknada za odvojeni život od obitelji: ovisno o financijskim prilikama Poslodavca ostvariti pravo na naknadu za odvojeni život od obitelji u iznosu koji Poslodavac po poreznim propisima može kao neoporeziv isplatiti radniku.
- ✓ Otpremnina prilikom odlaska u mirovinu: radnik će ostvariti pravo na otpremninu prilikom odlaska u mirovinu u iznosu od 12.000,00 kuna.
- ✓ Potpore za novorođenčće: radnik će ovisno o financijskim prilikama Poslodavca ostvariti pravo na potporu za novorođenčće u iznosu od 2.000,00 kuna.

## 5. ZAKLJUČAK

U ovom radu prikazana je jedna funkcija menadžmenta i to upravljanje ljudskim potencijalima. Riječ je o zahtjevnoj sastavnici menadžmenta koji su uz planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu povezuje sve menadžere koji se bave nekim od tih funkcija upravljanja neke tvrtke, ali i koji se dotiče svakog zaposlenika, bez obzira na stručnu spremu, dob, spol, opis poslova koje obavlja, formalno obrazovanje, radno iskustvo, vrstu ugovora o radu i slično.

Uz osnovne vrste menadžmenta, te objašnjenje drugih četiriju funkcija: planiranje, organiziranje, vodstvo i kontrolu rad je na temelju znanstvenog pristupa objasnio sastavnice funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, ali i način sve poslove obavljaju menadžeri koji se bave ljudskim potencijalima.

Podrobno su objašnjene sastavnice planiranja, njegovi ciljevi te nastanak i smisao pravilnika o sistematizaciji koji je prikazan i u aplikativnom dijelu ovog rada. Kroz razvijanje ljudskih potencijala objašnjene su vizija i misija, te procesi orijentacije, socijalizacije, obuke i konačno sam razvoj zaposlenika, te su i oni također prikazani kroz primjer poduzeća Usluga d.o.o. Kao najopširnije pod poglavlje objašnjeni su elementi održavanja kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima jer su oni danas ključ uspjeha cjelokupnog poduzeća bez obzira na gospodarsku granu. Objašnjeni su načini motiviranja, strategije motiviranja, te povezanost motivacije za rad sa nagrađivanjem, njegovim upravljanjem i ciljevima, poticajima, te materijalnim i nematerijalnim nagradama.

Upravo primjer Usluge d.o.o. pokazuje na koji način odlukama društva se brine o zaposlenima, bez obzira na raznolikost radnih mjesta i uvjeta za njihovo popunjavanje. Naime u trenutku nastanka rada, tvrtka je prema Pravilniku o sistematizaciji radnih mjesta imala 43 zaposlenika raspoređenih u 5 organizacijskih jedinica sa čak 28 različitih radnih mjesta. Dakle gledajući prema broju zaposlenih radi se o manjem poduzeća no s obzirom na teritorijalno područje koje pokrivaju i broj različitih radnih mjesta radi se o složenom načinu upravljanja.

Naime ako ljude promatrano kao neku vrstu kapitala poduzeća onda doista njihov rad, motivacija, ideje, znanje mogu stvoriti konkurentsku prednost, po kojoj se poduzeća i razlikuju. Malo drugačija je situacija sa tvrtkama u državnom ili gradskom vlasništvu koje se bave komunalnom djelatnošću. One nemaju svoje dioničare koji donose odluke o raspodjeli dividendi niti strpe za vrijednost svojih dionica, ni imaju itekako veliku odgovornost prema prirodnim izvorima koje crpe, u ovom primjeru riječ je o vodi, kao i odgovornost prema



građanima, u ovom konkretnom slučaju prema oko 7500 do 8000 stanovnika i pravnih osoba u Gospiću i Perušića kojima mjesečno isporučuju između 14 i 15 tisuća kubika pitke vode. Jednako tako velika je odgovornost i za održavanje cjevovoda odvodnje kako bi se ispunile sve zakonske odredbe o zaštiti okoliša i održivog razvoja kao imperativa današnjeg poslovanja.

Zbog svega navedenog kao i s obzirom na zahtjevnost upravljanja ljudskim potencijalima koja se svakodnevno proširuje zbog novih propisa, europskog pravnog nasljeđa, ali i izuzetne vrijednosti vodnog bogatstva kojeg Republika Hrvatska ima, izabrano je za primjer društvo sa ograničenom odgovornošću, „Usluga – za vodoopskrbu i odvodnju“ iz Gospića.

Tvrtka je dakle pravni sljednik poduzeća „Novčica“, a zbog novih zakonskih odredbi od 2014. godine posluje kao samostalno društvo sa ograničenom odgovornošću. Do tada je bio dio većeg poduzeća koje se bavilo i drugim komunalnim uslugama, pa je u radu prikazan i značaj pad broja zaposlenih od 2014. godine koji se upravo dogodio iz tog razloga.

Zanimljivo je da ukupnom broju zaposlenih raste broj osoba sa visokom stručnom spremom, ali da je istovremeno udio žena samo 13,96%. Isto tako u trenutku pisanja rada nisu prema sistematizaciji popunjena sva radna mjesta. U radu je detaljno opisan način odabira i uvođenja u posao novih zaposlenika te obveze zaposlenih i poslodavca, kao i sva materijalna i nematerijalna prava zaposlenih koja se uvijek mijenjaju u prilog zaposlenih, dakle sve većih prava.

Rad je prikazao koliki je velik opseg funkcije upravljanja ljudskim potencijalima prema znanstvenom pristupu, ali i kako se svi ti elementi objedinjeni na primjeru komunalnog poduzeća „Usluga“ d.o.o. sa samo 43 zaposlena.

## LITERATURA

1. Balog, A., Priručnik za online studij kolegija Osnove menadžmenta, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Krčelić, Zaprešić, 2018.  
[file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/957742.Prirucnik\\_online\\_studija\\_iz\\_kolegija\\_Osnove\\_menadzmenta.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/957742.Prirucnik_online_studija_iz_kolegija_Osnove_menadzmenta.pdf)
2. Bahtijarević Šiber, F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
3. Bahtijarević Šiber F., Menadžment ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999.
4. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.
5. Champan, E., Lund O'Neil, „Vodstvo“, Mate d.o.o., Zagreb, 2003.
6. Gutić, D., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Studio HS internet d.o.o., Osijek, 2019.
7. Hruška, D., Strateški menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2014.,  
<https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-1-%20Uvod%20u%20strate%C5%A1ki%20menad%C5%BEment.pdf>
8. Jurina, M., O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, 2009.
9. Kilindžić, M., Ciljevi, strategija i politike upravljanja nagrađivanjem, Ekonomski fakultet u Zagrebu, skripta i power point prezentacija za studente  
[file:///G:/NAGRAĐIVANJE%20ZAPOSLENKA/Ciljevi,%20strategija,%20politike%20nagrađivanja\\_WEB.pdf](file:///G:/NAGRAĐIVANJE%20ZAPOSLENKA/Ciljevi,%20strategija,%20politike%20nagrađivanja_WEB.pdf)
10. Obradović, V., i dr., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb, 2015.
11. Rupčić, N., Suvremeni menadžment - teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018.  
[file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje%20(1).pdf)
12. Škrtić, M., Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2011.

## Internet izvori

1. menadžment. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 18. 4. 2021.  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>
2. kadar. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 18. 4. 2021.  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=29730>
3. motivacija. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. Pristupljeno 19. 11. 2020.  
<<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115>>.
4. resurs. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 18. 4. 2021.  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=52558>
5. potencijal. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 18. 4. 2021.  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=49735>
6. Zakon o radu <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> (20.6.2021.)
7. Zakon o vodama, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_07\\_66\\_1285.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_07_66_1285.html) (23.7.2021.)
8. Usluga d.o.o., <https://usluga-gospic.hr/o-nama>(9.5.2021.)

## POPIS ILUSTRACIJA

### Popis tablica

Tablica 1. Komparacija intrinzičnih i ekstrinzičnih nagrada.....	35
--	----

### Popis slika

Slika 1. Menadžerske funkcije .....	5
Slika 2. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima .....	9
Slika 3. Elementi određivanja potreba u planiranju u ljudskim potencijalima.....	12
Slika 4. Model razvoja talenta.....	20
Slika 5. Motivacijski lanac .....	22
Slika 6. Ciljevi sustava nagrađivanja .....	25
Slika 7. Odnos strategije i drugih čimbenika organizacije.....	27
Slika 8. Izbor i okvir optimalne strategije nagrađivanja .....	28
Slika 9. Osnovni elementi utvrđivanja iznosa plaće.....	36
Slika 10. Sustav stimulativnog nagrađivanja - prikaz ukupne kompenzacije .....	37
Slika 11. Udio zaposlenih žena i muškaraca u srpnju 2021. u Usluga d.o.o.....	50
Slika 12. Struktura zaposlenih prema priznatom stupnju obrazovanja i spolu u Usluga d.o.o. u svibnju 2021. godine .....	51
Slika 13. Organizacijska shema i odgovornost na svim razinama upravljanja u Usluga d.o.o.....	54

### Popis grafikona

Grafikon 1: Struktura zaposlenika prema visini stručne spreme.....	55
--	----