

# UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA ZUBAK GRUPA

---

Jurčić, Tea

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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:128:650541>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-22**



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

Repository / Repozitorij:

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



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

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

**TEA JURČIĆ**  
**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA**  
**ZUBAK GRUPA**  
**ZAVRŠNI RAD**

Karlovac, 2022.

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

TEA JURČIĆ  
**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA NA  
PRIMJERU PODUZEĆA ZUBAK GRUPA**  
ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Osnove menadžmenta

Mentor: dr. sc. Lahorka Halmi, viši pred.

Matični broj studenta: 0618615049

Karlovac, travanj, 2022.

## ZAHVALA

Ovom se prilikom zahvaljujem svojim roditeljima koji su me tijekom čitavog studija podupirali, strpljivo usmjeravali te su mi bili bezuvjetna podrška. Bez njih ne bih bila tu gdje jesam. Hvala vam!

## SAŽETAK

U radu se istražuje upravljanje ljudskim resursima kao jednoj od najvažnijih funkcija menadžmenta o kojoj ovise sve ostale funkcije. To je bitan i zahtjevan posao u svakom poduzeću, a sastoji se od planiranja, zapošljavanja, motivacije, usavršavanja i nagrađivanja zaposlenih, kao i od potpune brige o zaposlenicima.

Primjer Zubak Grupe pokazuje da je upravljanje ljudskim resursima važno za poslovanje poduzeća. Zahvaljujući uspješnom vodstvu, brizi o zaposlenicima, kontinuiranom ulaganju u obrazovanje, kao i motivaciji zaposlenika dodatnim edukacijama i priznanjima, Zubak Grupa se od male automehaničarske radionice razvila u jednu od najuspješnijih i najvećih obiteljskih tvrtki u Hrvatskoj.

Ključne riječi: menadžment, upravljanje ljudskim resursima, motivacija, edukacija, Zubak Grupa

## **SUMMARY**

This paper views managing human resources as one of the most important functions of management in general, as all other functions are dependent on it. Managing human resources is crucial and demanding task for every company and it includes planning, employment policy, motivation of employees, their professional training and rewarding. Taking Zubak Group as an example, this paper endeavours to prove that managing human resources has very important place in successfully operating a company. Due to successful leadership, care of employees and continuous investment in their education, as well as motivation of employees and recognition of their contributions Zubak Group evolved from a small car mechanics shop to one of the largest and most successful family companies in Croatia.

Key words: management, managing human resources, motivation, education, Zubak group

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
2. MENADŽMENT .....	3
3. POJAM MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA .....	6
3.1. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa.....	8
3.2. Planiranje ljudskih potencijala .....	9
3.3. Razvoj ljudskih potencijala .....	13
3.4. Održavanje kvalitete ljudskih potencijala .....	15
4. MOTIVACIJA .....	18
4.1. Teorije motivacije.....	18
4.2. Strategije motiviranja.....	19
4.2.1. Materijalne kompenzacije u motiviranju .....	20
4.2.2. Nematerijalne strategije u motiviranju.....	22
5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U PODUZEĆU ZUBAK GRUPA.....	24
5.1. Informacije o poduzeću.....	24
5.2. Organizacijska i kadrovska struktura poduzeća .....	26
5.3. Odabir kadrova.....	32
5.4. Obuka i razvoj zaposlenika .....	33
5.5. Motivacija zaposlenika .....	36
5.6. Interna komunikacija .....	37
6. ZAKLJUČAK .....	39
POPIS LITERATURE .....	40
POPIS ILUSTRACIJA.....	43

# **1. UVOD**

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

Predmet istraživanja je prikazati na primjeru Zubak grupe važnost upravljanja ljudskim resursima. Obrađeni su ciljevi menadžmenta ljudskih resursa, faktori koji utječu na planiranje, selekciju, motivaciju, te obuku i razvoj zaposlenika. Analizira se organizacijska i kadrovska struktura poduzeća.

Cilj ovog rada je prikazati da je uspješno upravljanje ljudskim resursima ključni faktor uspješnosti poduzeća jer se bavi najvažnijim resursima, a to su ljudi.

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

U ovoj radnji kao sekundarne izvore podataka korištene su brojne stručne publikacije, relevantni stručni radovi domaćih autora te odgovarajući članci o toj temi. Korištena je literatura u elektroničkom i tiskanom obliku. U aplikativnom dijelu rada korištena je metoda analize sadržaja, a koristila se i metoda sinteze i deskripcije.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji iz dva dijela, praktičnoga i teorijskoga. Prvi, teorijski dio nastoji definirati pojam menadžmenta i njegovu funkciju. Definira se pojam menadžmenta ljudskih resursa te njegovi ciljevi, faktori koji utječu na planiranje ljudskih resursa, na selekciju, obuku i razvoj zaposlenika. Također, obrađuje se pojam motivacije, njezine teorije, te strategije motiviranja koje se dijele na materijalne kompenzacije te nematerijalne strategije motiviranja. Drugi, praktični dio, donosi i potanko raščlanjuje stvarni primjer upravljanja ljudskim resursima unutar poduzeća Zubak Grupa, te govori o povijesti poduzeća, organizacijskoj i kadrovskoj



strukturi, edukaciji te motivaciji zaposlenika koja je od presudne važnosti za uspješno poslovanje poduzeća.

## 2. MENADŽMENT

„Može se ustvrditi da je menadžment skup aktivnosti koje su okrenute korištenju resursa organizacije radi ostvarivanja ciljeva organizacije na efektivan i efikasan način.“<sup>1</sup> Menadžment je vrlo složen pojam i može se definirati na nekoliko različitih načina, primjerice kao poslovni proces, nositelj određenih funkcija u poduzeću, zatim kao vještina, znanstvena disciplina, zanimanje, ili funkcija u poduzeću. Danas su mnogi autori skloni „procesnom“ pristupu, pa menadžment određuju kao postupak oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci rade u grupama, pa zajedničkim radom učinkovito ostvaruju odabrane ciljeve.

Prema nadležnosti u postupku odlučivanja i odgovornosti za postizanje ciljeva poduzeća, razlikuju se tri temeljna oblika upravljačkih djelatnosti: <sup>2</sup>

- strategijski menadžment
- operativni menadžment
- integrativni menadžment

Engleska riječ management koristi se i u hrvatskom jeziku, a u najširem značenju odgovara pojmu postupka i koordinacije učinkovitoga korištenja ljudskih i materijalnih resursa za postizanje zadanih ciljeva. Autori se uglavnom slažu s Weihrichovom i Koonitzovom definicijom menadžmenta koja tvrdi da je „menadžment proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci zajedničkim radom u skupinama učinkovito ostvaruju zadane ciljeve.“<sup>3</sup>

Funkcije menadžmenta su: planiranje i odlučivanje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vodstvo i nadziranje.<sup>4</sup>

Planiranje i odlučivanje elementi su menadžerskog procesa, nužni za kontinuirani razvoj organizacije. Planiranje uspostavlja ambiciozne, ali ostvarive ciljeve. Općenito, razlikuje se

---

<sup>1</sup> Horvat, Đ.: „Temeljne funkcije upravljanja“, Zagreb, Globus, 2007, str. 11.

<sup>2</sup> Škrtić, M.: „Osnove poduzetništva“, Karlovac: Veleučilište u Karlovcu, 2008., str. 154.

<sup>3</sup> Wheirich H., Koontz, H.: „Menadžment“, MATE, Zagreb, 1998., str. 4.

<sup>4</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zgareb, 2008., str. 24-28.

kratkoročno, srednjoročno i dugoročno planiranje, a sve ih povezuje prikladni sustav odlučivanja.<sup>5</sup>

Organiziranje predstavlja drugi element menadžerskog procesa. Organiziranje zapravo znači strukturiranje, odnosno grupiranje raznih zadataka po srodnosti kako bi se resursi najučinkovitije iskoristili. Riječ je o menadžerskom postupku koji uspostavlja raznoliki ustroj organizacije.<sup>6</sup>

Upravljanje ljudskim potencijalima treći je čimbenik menadžerskog postupka, a najvažnija mu je zadaća povezivanje zaposlenika, potrošača, strateških ortaka, dioničara/vlasnika i društvenih ustanova s ciljem postizanja što veće koristi za sve.<sup>7</sup>

Vodstvo je četvrti čimbenik menadžerskog postupka, a podrazumijeva motiviranje i podsticanje uposlenika da u korist organizacije djeluju što bolje mogu. Mnogi analitičari smatraju vođenje središnjom sastavnicom menadžerskog procesa. Suvremeno vodstvo pretpostavlja i sposobnost sagledavanja vizija, jer to je najvažnije svojstvo suvremenog poslovnog čelnika.<sup>8</sup> Uspješno vodstvo ovisi o velikom broju čimbenika, koje možemo grupirati u dvije skupine. Prva skupina podrazumijeva osobnosti vođe, a druga mehaniku vodstva. „Vještina vodstva sastoji se od najmanje četiri osnovna elementa, a to su: sposobnost uspješnog i odgovornoga korištenja moći, mogućnost shvaćanja različitih motiva, kao posljedicu različitog vremena i institucija, sposobnost nadahnjivanja, sposobnost takvog djelovanja koje će razviti klimu pogodnu za poticanje motivacije.“<sup>9</sup> Vođenje obično uključuje četiri vrste djelatnosti:<sup>10</sup>

- Motiviranje zaposlenih
- Vodstvo
- Međuljudski odnosi u skupini zaposlenika i sukobi
- Komuniciranje

Motivacijom, razinama i načinima motiviranja bave se razne teorije, no treba spomenuti da tvrtka najprije mora prepoznati činjenicu da je motivacija zaposlenika od velike važnosti. O motivaciji radnika u najvećoj mjeri ovisi dobro ili loše obavljanje pojedine radne zadaće u

---

<sup>5</sup> Horvat, Đ.: „Temeljne funkcije upravljanja”, Globus, Zagreb, 2007. str. 43.

<sup>6</sup> Ibid, str. 44.

<sup>7</sup> Ibid, str. 44.

<sup>8</sup> Ibid, str. 44.

<sup>9</sup> Wehrich, H., Koontz, H.: „Menadžment“, MATE, Zagreb, 1998., str. 491.

<sup>10</sup> Buble, M., „Poslovno vođenje“, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 167.-168.

ukupnom poslovanju tvrtke. Temeljna tvrdnja govori da zaposlenik mora biti motiviran za rad i zadovoljan okruženjem na poslu, pa će i klijent/kupac/gost također biti zadovoljan, a tvrtka će se moći pohvaliti pozitivnim poslovanjem.

Kontroliranje je peti element menadžerskog procesa, jer se njime prate i ispravljaju postupci kojima se ostvaruju ciljevi organizacije. U prošlosti je prevlast imalo vanjsko kontroliranje. Kontrolni postupak prati efektivnost i efikasnost procesa organizacije, što omogućava pravodobno reagiranje. Autori Wehrich i Koontz u svome djelu „Menadžment“ objašnjavaju kako u suvremenim poduzećima nadzornu zadaću sve češće preuzimaju unutarnji službenici, a izvanjski nadzor nestaje. Uposlenici sami popravljaju vlastite postupke da bi se što uspješnije ostvarili ciljevi organizacije i da bi se ostvarile vizije, a uspostava takvog ozračja bitno je svojstvo odlikom suvremenog poslovnog čelnika.

Slika 1: Funkcije menadžmenta



Izvor: Nataša R., „Suvremeni menadžment teorija i praksa“, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, 2018., str. 3.

### 3. POJAM MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Prema autoru Garyu Dessleru, upravljanje ljudskim potencijalima uključuje postupak upošljavanja, usavršavanja, procjene i nagrađivanje uposlenika, vođenje računa o ozračju u radnim odnosima, zatim o zdravstvenom stanju i sigurnosti radnika i uspostavu pravednosti.<sup>11</sup> Upravljanje ljudskim potencijalima spada u dužnosti menadžera, jer to je vještina što učinkovitijeg upravljanja uposlenicima u organizaciji, a provodi se u korist uposlenih, organizacije i društva.

Menadžer ljudskih potencijala obavlja tri različite funkcije:<sup>12</sup>

1. Linijska funkcija:

Menadžer ljudskih potencijala upravlja ljudskom djelatnošću u svom odjelu, a ponekad i na drugim mjestima unutar organizacije (poput kantine unutar tvrtke).

2. Funkcija usklađivanja:

Menadžer ljudskih potencijala također usklađuje djelovanje zaposlenika, a taj postupak često nazivaju funkcionalni autoritet (ili funkcionalni nadzor), što znači da menadžer provjerava provode li linijski menadžeri politiku tvrtke i drže li se njezinih pravila koja reguliraju područje ljudskih potencijala (primjerice, pridržavaju li se pravila vezanih uz zabranu seksualnog uznemiravanja).

3. Opće/neosnovne (pomoćne i savjetodavne) funkcije:

Najvažnija je zadaća menadžera ljudskih potencijala da je pomoćnik i savjetodavac rukovoditelja na glavnim poslovima. Savjetnik je predsjednika Uprave, kojemu pomaže da bolje razumije kadrovski vid strateških odlučivanja. Iako menadžeri ljudskih potencijala u pravilu ne mogu imati ovlasti nad glavnim poslovima (izvan svojih odjela), njihov se autoritet podrazumijeva, jer rukovoditeljima na glavnim poslovima jasno je da menadžer ljudskih potencijala uživa povjerenje višeg menadžmenta kad je primjerice riječ o testiranju ili sprečavanju diskriminacije).

---

<sup>11</sup> Dessler, G.: „Upravljanje ljudskim resursima dvanaesto izdanje“, Mate, 2015., str 30.

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

Menadžment ljudskih potencijala znanstvena je disciplina koja se razvila iz drugih takvih disciplina i postavki, a posebno korisne bile su spoznaje psihologije. To je „područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama“.<sup>13</sup>

Menadžment ljudskih potencijala primijenjena je znanost, jer primjenjivost metoda, načela i modela vrlo je važna pri rješavanju posve konkretnih pitanja, kao i pri vođenju organizacija i upravljanju njima. Temelj menadžmenta ljudskih potencijala poboljšanje je cjelokupnog postupka upravljanja tim potencijalima, ali takav menadžment, zahvaljujući primjeni modela i postupaka upravljanja, pospješuje razvoj i uspješnost cijele organizacije.<sup>14</sup>

Menadžment ljudskih potencijala sastoji se od niza međusobno povezanih djelatnosti i zadaća menadžmenta i službi koje se bave osiguravanjem dovoljnog broja i strukture uposlenih i utječu na znanje, vještinu, interese, motivacije i oblike ponašanja uposlenih koji doprinose ostvarivanju neposrednih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. Menadžment ljudskih potencijala obuhvaća temeljne skupine djelatnosti i zadaća, a to su:<sup>15</sup>

- strategijski menadžment ljudskih potencijala,
- planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih,
- analiza i oblikovanje poslova i radnih mjesta,
- pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja,
- praćenje i ocjenjivanje uspješnosti,
- motiviranje i nagrađivanje,
- obrazovanje i razvoj zaposlenih,
- stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture,
- socijalna i zdravstvena zaštita,
- radni odnosi,

---

<sup>13</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 3.

<sup>14</sup> Jambrek, I.; Penić, I.I.: „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“, 1184 Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206, Rijeka, 2008.

<sup>15</sup> Bahtijarević-Šiber, F. : „Management ljudskih potencijala“, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str.5.

- različite usluge zaposlenima.

### 3.1. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

Ciljeve menadžmenta ljudskih resursa nužno je uskladiti s ciljevima organizacije, ali postoje i posebni ciljevi koji se dijele u tri temeljne skupine:<sup>16</sup>

- poslovni i ekonomski ciljevi
- socijalni ciljevi
- ciljevi fleksibilnosti i neprestanih promjena.

Ostvarenje dobiti najvažniji je ekonomski cilj svake organizacije, jer ona nastoji vratiti utrošene investicije, a investicija su i zaposlenici, kao i ulaganje u njih. Povrat uloženoga očituje se u kakvoći zaposlenika, kao i u razvoju njihovih mogućnosti, a time se izravno doprinosi ostvarenju ciljeva organizacije. Bez sposobnih zaposlenika i njihovog pravilnog dodjeljivanja na radna mjesta nije moguće unaprijediti sveukupno poslovanje, a cilj je menadžmenta ljudskih potencijala osigurati dovoljan broj zaposlenika odgovarajuće kakvoće i pravovremeno ih rasporediti na odgovarajuća radna mjesta, a zatim najučinkovitije iskoristiti njihove mogućnosti, znanja i vještine.<sup>17</sup>

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima su otkrivanje, razvoj i poticanje ljudskih potencijala u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije, a da pritom djelatnost i osobno zalaganje zaposlenicima ne bude na teret, nego da kod njih izazove osjećaj zadovoljstva. Sustav ne bi mogao djelovati bez ljudi, jer oni su temeljni resurs organizacije, no za proučavanje su uvelike složeniji od svih drugih resursa. Upravo je zato upravljanje ljudskim resursima odgovoran i složen posao.<sup>18</sup> Prema Ceroviću (2013), organizacija mora prije svega ostvariti pojedinačne ciljeve da bi napokon ostvarila i onaj osnovni cilj, a to je povećanje produktivnosti rada na etički i društveno odgovoran način i u skladu sa strategijom poduzeća:

Ti su pojedinačni ciljevi:<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Bahtijarević-Šiber, F. : „Management ljudskih potencijala“, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 21-23.

<sup>17</sup> Ibid, str. 20.

<sup>18</sup> Neuroedukacije:, [http://www.neuroedukacije.hr/?page\\_id=1061](http://www.neuroedukacije.hr/?page_id=1061) 05.svibanj 2016 (15.6.2012.).

<sup>19</sup> Augustić, K.: „Implementacija prakse ljudskih resursa na primjeru LifeClass terma Sveti Martin“, Završni rad, Čakovec, 2018.

- Organizacijski cilj: povećanje učinkovitosti uposlenika.
- Funkcionalni cilj: doprinos menadžmenta ljudskih resursa i obujam kadrovskeg odjela moraju se poklapati s potrebama organizacije i usvojene strategije.
- Društveni cilj: uspostava sustava društvenih vrijednosti i etičkih normi.
- Osobni cilj: pomoć zaposlenima pri ostvarivanju željenog statusa i ugleda, pri napredovanju u karijeri i u stjecanju osjećaja pripadnosti, napredovanja i ekonomske sigurnosti.

Organizacija sebi mora zadati doista ostvarive ciljeve na kojima zaposlenici mogu nesmetano raditi, ali ti ciljevi moraju biti i dovoljno ambiciozni da potiču zaposlenike i nadređene. Važno je da se ti ciljevi mogu izmjeriti i da se točno odredi razdoblje unutar kojega će se ostvariti, jer to uvelike doprinosi uspješnosti organizacije. Pravilno određeni ciljevi ključni su za uspjeh organizacije, a moraju odgovarati engleskoj kratici SMART, to jest moraju biti: specifični (engl. *Specific*), mjerljivi (engl. *Measurable*), postizivi (engl. *Achievable*), realistični (engl. *Realistic*) i vremenski određeni (engl. *Time Based*).

### 3.2. Planiranje ljudskih potencijala

Čimbenici koji utječu na planiranje ljudskih potencijala dijele se na vanjske i unutrašnje.

Vanjski čimbenici su neizvjesnost okoline, tržište rada, zakonska regulativa i sindikati:<sup>20</sup>

- Neizvjesnost okoline: promjene u socijalnim, gospodarskim, konkurentskim i drugim čimbenicima okoliša vrše važan utjecaj na sve djelatnosti organizacije, kao i na postupke planiranja. Što su te promjene neizvjesnije, to je i planiranje zahtjevnije i složenije. Neizvjesnost traži pomno planiranje i razradu svih vidova upravljanja ljudskim potencijalima – od upošljavanja i izabiranja do uvježbavanja i programa napredovanja i razvoja.
- Tržište rada: sadašnje i buduće, predviđeno tržište rada vrlo su značajni čimbenici prilikom planiranja ljudskih potencijala. Nedostatak nužnih, za organizaciju nezamjenjivih znanja i vještina, odnosno profila stručnjaka, traži drugačije postupanje pri zapošljavanju takvih ljudi. Kao prvo, organizacija mora osigurati mnogo duži vremenski rok kako bi našla potrebne zaposlenike i mora se u većoj mjeri založiti da ih

---

<sup>20</sup> Bahtijarević Šiber F.: „Menadžment ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999. Str. 190.



dobije. Nazočnost potrebnih stručnjaka na tržištu rada skraćuje vrijeme i ulaganje koje je potrebno da bi se do njih došlo.

- Zakonska regulativa: zakonska regulativa posebno je važan čimbenik kad je riječ o radu i radnim odnosima, a utječe i na planiranje ljudskih potencijala. Tom regulativom određuju se uvjeti i mogućnosti prekovremenog rada, otpuštanja s posla, skraćenog radnog vremena, plaćanja obveza poslodavaca i zaposlenika – sve ono što treba uzeti u obzir prilikom planiranja budućih djelatnosti i programa u svezi s ljudskim potencijalima.
- Sindikati

Unutrašnji čimbenici su strategija i ciljevi, vrsta posla i radnih kvalifikacija, vremenski horizont planiranja i vrsta i kakvoća informacija za predviđanje:<sup>21</sup>

- Strategija i ciljevi: strategija i ciljevi organizacije znatno utječu na postupak i sadržaj planiranja ljudskih potencijala, jer kao što je rečeno, ti su planovi oruđe za uspješno provođenje strategije. Različite poslovne strategije zahtijevaju različite vrste ljudi, sposobnosti, vještine, talente i ponašanje, pa stoga utječu i na strategiju i planiranje ljudskih potencijala. Organizacijama koje su se odlučile za strategiju inovacija potrebni su vrlo stručni, stvaralački nastrojeni, različito nadareni ljudi, s raznim vrstama znanja, koji će k tome biti i trajno odani.<sup>22</sup>
- Vrsta posla i radnih kvalifikacija: narav posla i stručna osposobljenost koja potrebna za uspješnu izvedbu tog posla temeljni su čimbenici planiranja, koji bitno utječu na postupak i model planiranja. Potreba za novim uposlenicima javlja se uslijed fluktuacije, promaknuća, razvoja tehnologije i poslovanja, to jest javljaju se novi poslovi i zadaće. Ono najvažnije čime se bavi osoba koja planira jesu izvori i mogućnost zapošljavanja novih ljudi, kao i mogućnosti obrazovanja i razvoja uposlenika koji već rade.<sup>23</sup>
- Vremenski horizont planiranja: dijeli se na kratkoročno, srednjoročno i dugoročno planiranje. Kratkoročno planiranje obično se odnosi na razdoblje za šest mjeseci do godine dana, a dugoročno se proteže na razdoblje od tri ili više godina. No u uvjetima

---

<sup>21</sup> Bahtijarević-Šiber F.: „Menadžment ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999. Str. 190.

<sup>22</sup> Ibid Str. 192.

<sup>23</sup> Ibid Str. 193.

neizvjesnosti pojmovi kratkoročnog ili dugoročnog planiranja postaju relativni. U većini organizacija okolina je vrlo dinamična, nepostojana i neizvjesna, pa horizont planiranja rijetko prelazi godinu dana, jer u tim uvjetima i to je dugoročno planiranje. No planiranje u organizacijama koje posluju u postojećim uvjetima može se protezati i na znatno duže vremensko razdoblje. Prema tome vremenski horizont planiranja i neizvjesnosti okoline usko su povezani.

- Vrsta i kakvoća informacija za predviđanje.

Prilikom planiranja ljudskih potencijala u obzir se mora uzeti cijeli niz vanjskih i unutrašnjih čimbenika, koji se odnose na organizaciju i njezinu okoline. Postupak uobličavanja strategije i razrada strateških i operativnih planova zahtijevaju pozornu, pomnu analizu okoline unutar koje djeluje neka organizacija.<sup>24</sup> Poduzeće može utjecati na unutrašnje, ali ne i na vanjske čimbenike, pa je to razlog da se poduzeće vanjskim čimbenicima može prilagoditi, ali ih nije u mogućnosti promijeniti.

Postupkom regrutiranja kadrova utvrđuju se potrebe za kadrovima, a zatim se pronalaze kandidati koji su najpogodniji za određene poslove.<sup>25</sup> U postupku regrutiranja tvrtka se može služiti unutarnjim i vanjskim izvorima kako bi izabrala najprikladnijeg kandidata. Zato vanjski kandidati osim svoga znanja i vještina u tvrtku unose novi polet, novi način gledanja i nove zamisli. No, takav način odabira pretpostavlja potrebu prikupljanja relevantnih podataka o kandidatima, a ipak postoji opasnost da se u završnici pokaže da izbor ipak nije najbolji. K tome tvrtka mora ulagati u postupak socijalizacije novih kandidata i pojasniti im ciljeve, ustroj i svojstva organizacijske kulture, to jest predočiti im najpoželjniji način ophođenja. Zato je takav postupak biranja kandidata uvelike skuplji.<sup>26</sup>

U drugu ruku, izbor kandidata u okviru tvrtke omogućava mnogo manji trošak regrutacije i odabira kadrova, jer kandidat je otprije poznat. Prilika za napredovanje u tvrtki, ili prijelaz na drugo radno mjesto što ga kandidat priželjkuje može ojačati motivaciju i jamčiti marljivost u radu. U prilog tome ide i činjenica da takvi kandidati unaprijed poznaju vrijednosni sustav tvrtke, pa ona ne treba posebno ulagati u postupak njihove socijalizacije. Osim toga, takvim kandidatima poznati su ciljevi, ustroj i postupci u tvrtki i zato je razdoblje njihove prilagodbe

---

<sup>24</sup> Bahtijarević-Šiber F.: „Menadžment ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999. Str. 198.

<sup>25</sup> Buble M.: „Menadžment“, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split 2006., str.369.

<sup>26</sup> Rupčić N.: „Suvremeni menadžment – teorija i praksa“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 238.

mного kraće ako se usporedi s vremenom prilagodbe kandidata izvan poduzeća. No upravo je zato manje vjerojatno da će takvi kandidati u poslovanje tvrtke unijeti novi polet i perspektivu.<sup>27</sup>

Selekcijom zaposlenika biraju se kandidati koji su najbolji i najpogodniji za određeni posao. Taj proces dosljedno se odvija bilo interno, unutar poduzeća, ili eksterno, izvan njega, ako se novu radnu snagu želi pronaći pomoću natječaja, ili ako se traže najnadareniji ljudi (što je tzv. „lov na talente“, odnosno „head hunting“).

Odabir najprikladnijih uposlenika spada u najvažnije zadaće menadžmenta ljudskih potencijala. Važnost tog odabira proizlazi iz činjenice da sve kasnije djelatnosti i uspješnost u cjelini ovise o tome kakvi su novi uposlenici izabrani za organizaciju. Prilikom selekcije primjenjuju se unaprijed utvrđene i standardizirane metode i tehnike, pa se za određeni posao biraju oni kandidati koji najbolje odgovaraju zahtjevima tog radnog mjesta.<sup>28</sup>

Riječ je o objektivnoj i relevantnoj procjeni kandidata i predviđanju njihove buduće radne uspješnosti na temelju procjene njihove sukladnosti s poslom. Cilj je radnu uspješnost zaposlenika i cijele organizacije svesti na najveću mjeru.<sup>29</sup>

Ljudi se uvelike razlikuju, a njihove raznolike sposobnosti i svojstva utječu na uspješnost na poslu. Upravo su sposobnosti i osobna svojstva kandidata dva najvažnija čimbenika koja utječu na selekciju. Sposobnosti su psihičke osobine ljudi koje određuju opće osobne preduvjete za uspješnost u određenoj djelatnosti, a razvijaju se na naslijeđenim dispozicijama, pod utjecajem okoline i osobnih aktivnosti. Razlikuju se četiri skupine ljudskih sposobnosti:<sup>30</sup>

- Intelektualne (mentalne),
- Senzorne (čulne),
- Psihomotorne,
- Tjelesne.

---

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Centar optimum, <http://www.centaroptimum.hr/kadrovski-poslovi-hr/profesionalna-selekcija> (01.07.2021.).

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Buble M.,: „Menadžment“, Ekonomski fakultet Split; Split 2006. Str. 381.

Intelektualne ili mentalne sposobnosti omogućavaju ljudskom potencijalu da obrađuje numeričke, verbalne i ostale podatke, a isto tako da razumijeva i rješava probleme. Postoji više vrsta intelektualnih sposobnosti, npr: sposobnost opažanja, numerička, verbalna i društvena sposobnost, verbalna fluentnost i sposobnost razumnog prosuđivanja.

Senzorne ili čulne sposobnosti tiču se čula, pa se poznaju sposobnosti vida: razabiranje različitih boja, oblika, dužina i udaljenosti, kao i sposobnosti sluha: određivanje visine i glasnosti tona, razlikovanje šumova, itd. Senzorne sposobnosti pribavljaju podatke o okruženju, a prema njima se podešava položaj u odnosu na tu okolinu.

Psihomotorne sposobnosti upravljaju pokretima, omogućavaju nam hitro reagiranje, a povezane su s mentalnim sposobnostima. Primjerice, psihomotorne sposobnosti omogućavaju vješto korištenje ruke, šake i prstiju. Te sposobnosti posebno dolaze do izražaja prilikom bavljenja raznim zanimanjima u industriji i drugim djelatnostima.

Tjelesne sposobnosti odnose se na građu tijela, tjelesnu jakost, izgled, itd.

### **3.3. Razvoj ljudskih potencijala**

Proces orijentacije ima za cilj nove zaposlenike upoznati s tvrtkom. Zato se program orijentacije sastoji od upoznavanja s poviješću tvrtke i njezina poslovanja, s njezinim utemeljiteljima, tradicijom, zadaćama i vizijom, globalnim ciljevima i strategijom, s njezinim proizvodima i uslugama, kao i s organizacijskim ustrojem, politikama, procedurama i pravilima, etičkim kodeksom te potrebom da se određeni podaci, ako takvi postoje, drže u tajnosti.<sup>31</sup>

Cilj postupka socijalizacije je nove zaposlenike upoznati s vrijednosnim sustavom tvrtke, to jest s njezinom organizacijskom kulturom i pobrinuti se da novi zaposlenici usvoje poželjne obrasce ophođenja s obzirom na značajke tvrtke. Cilj je da novi zaposlenici svoje ophođenje usklade s ustaljenim organizacijskim rutinama i pravilima.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Rupčić N.: „Suvremeni menadžment – teorija i praksa“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 247.

<sup>32</sup> Ibid.

Pojam obuke odnosi se na plansko nastojanje tvrtke da uposlenicima učini lakšim ovladavanje onim sposobnostima koje su im potrebne za posao, a u njih spadaju: znanje, vještine i postupci važni za uspješno obavljanje posla.<sup>33</sup> U obuci je riječ o osposobljavanju za određeni posao ili djelatnost, a njome se unaprijeđuje kakvoća rada i povećava se znanje koje je nužno za najučinkovitije izvršenje zadanih poslova.

Obuka je sve rasprostranjenija metoda za poboljšanje produktivnosti pojedinog uposlenika, za poboljšanje organizacijskih izvedbi i za uspješno ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Zato je važan sustavni pristup obuci, a taj se pristup temelji na zamisli da je obuka osmišljena tako da zadovolji sve zadane potrebe.<sup>34</sup> Ciljevi su polazna točka u osmišljavanju obuke, a ona bi trebala omogućiti postizanje sljedećih ciljeva:<sup>35</sup>

- radne navike i učinkoviti postupci pri radu,
- motivacija i zanimanje glede učenja,
- pozitivan stav uposlenika prema radu.

Činjenicu da je obuka potrebna poduzeće uviđa zahvaljujući brojnim promjenama, koje se javljaju izvan poduzeća, ali i unutar poduzeća. Među promjene izvan poduzeća spadaju neprestani napredak tehnologije, sve jača konkurencija te novi zakoni, akti i propisi i slično.

Poduzeće postaje uspješno tako što ulaže u zaposlenike, a to dovodi do dugoročnog financijskog uspjeha. Ciklus uspjeha ovisi o zadovoljstvu uposlenika, ali i korisnika, jer pravilan izbor uposlenika, intenzivna obuka i veće plaće na poslu čine da uposlenici budu zadovoljni i da se u njima javlja pozitivno stajalište prema usluzi. Zato korisnicima pružaju bolju uslugu, pa time potiču njihovu odanost.

Razvoj karijere usmjeren je na pojedinog zaposlenika i na njegove mogućnosti, pa se po tome razlikuje od obuke koja se bavi isključivo poslovnom stranom. Razvoj karijere uvijek uključuje usvajanje novih znanja, vještina i sposobnosti, pa zaposlenike čini kvalificiranima da preuzmu i druge, zahtjevnije poslove od onih što su ih prije obavljali.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Noe, R.A.: „Menadžment ljudskih potencijala“, MATE, 1999., Zagreb, str.208.

<sup>34</sup> Goldstein, I.L. i Ford, K.J.: „Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation, 4th edition“, Wadsworth, Belmont, 2002., str. 22.

<sup>35</sup> Buble, M.: „Menadžment“, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 404.

<sup>36</sup> Buble M.: „Menadžment“, Ekonomski fakultet Split; Split 2006. Str. str. 416.

Razvoj karijere izravno utječe na usavršavanje ljudskih potencijala, to jest zaposlenikovih mogućnosti, ali i na razvoj samog zaposlenika. Općenito se odnosi na proširivanje već postojećih znanja, umijeća i sposobnosti, ali i na stjecanje novih, a doprinosi i poboljšanju ponašanja i stavova zaposlenika, dok se na užoj razini razvoj ljudskih resursa utječe na poboljšanje posla i na organizaciju koja je radno mjesto tih zaposlenika.<sup>37</sup>

Razvoj karijere je postupak pomoću kojega se djelovanje zaposlenika unutar organizacije tako osmišljava i usmjerava da se to djelovanje usklađuje s njegovim razvojnim mogućnostima, ali s tekućim i budućim razvojnim potrebama organizacije koja se neprestano razvija. Svaki pojedini zaposlenik sebi mora odrediti ciljeve koji će mu odrediti razvoj karijere, no da bi te ciljeve ostvario mora učinkovito osmisliti svoje buduće djelovanje, primjerice obrazovanje, obuku i druge aktivnosti.<sup>38</sup>

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

Procjena izvedbe služi za sustavno procjenjivanje važnih svojstava zaposlenika, za utvrđivanje kako se ta svojstva očituju, jesu li u skladu s izvedbom određenog posla i kako ih još bolje uskladiti s izvedbom.<sup>39</sup>

Sustav ocjene rezultata ima učinak nadzora te pruža podatke o mogućoj potrebi uvođenja korektivnih djelatnosti u rad zaposlenika, ako ostvarenje ciljeva ne zadovoljava.

Oblici procjene kvalitete rada su:<sup>40</sup>

- vrednovanje sa stanovišta značajki važnih za izvršavanje nekog posla.
- procjena kvalitete sa stanovišta određenoga ponašanja koje je važno za vršenje nekog posla.
- ocjena rada na temelju postignuća i kvaliteta.
- kontrola rada putem interaktivnog procesa između menadžmenta i zaposlenika.

---

<sup>37</sup> Žugaj, M.: „O razvoju ljudskih resursa, Journal of Information and Organizational Sciences“, 1991., Vol. 15, str. 247-261.

<sup>38</sup> Ramiro, <https://www.ramiro.hr/razvoj-karijere.aspx>, 26.08.2021.

<sup>39</sup> Buble M.: „Osnove Menadžmenta“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., str. 278.

<sup>40</sup> Rupčić N.: „Suvremeni menadžment – teorija i praksa“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 251.

Kompenzacije su ukupne naknade što ih zaposleni primaju za rad u nekoj tvrtki. Osnovna plaća temeljni je oblik kompenzacije, na koji se nadovezuju drugi oblici.<sup>41</sup> Nadoknade mogu biti novčane, u robi i različitim oblicima materijalne i nematerijalne pomoći. Neke nadoknade vezane su za ishod rada, a neke za pripadnost tvrtki.<sup>42</sup>

Stimulativni dio plaće za cilj ima poticanje najboljega radnog učinka i osiguranje neprestanog ostvarivanja tog učinka. Zaposlenici imaju pravo i na bonuse. Bonus je jednokratna isplata, nagrada za posebne rezultate, za inovacije, ili značajno unapređenje. Bonusi mogu biti i manje svote koje se isplaćuju za uspješno postizanje određenih ciljeva. Ipak, isplata bonusa najčešće se dovodi u vezu s vrhovnim menadžmentom, jer tu se često isplaćuju milijunske svote.<sup>43</sup>

Postupak upravljanja sukobima ima za cilj smanjenje razine disfunkcionalnih i povećanje razine funkcionalnih sukoba. Funkcionalni sukobi ne ugrožavaju postupak ostvarenja ciljeva, jer su zapravo „konstruktivna konfrontacija“ između pojedinaca i/ili skupina, koja dovodi do toga da se javlja stvaralačka napetost. Stoga menadžment nerijetko podupire te konfrontacije, jer proširuju kreativnost i inovativnost pripadnika organizacije i bude njihov stvaralački potencijal.<sup>44</sup>

Direktne tehnike rješavanja sukoba su:<sup>45</sup>

- izbjegavanje
- popuštanje
- nadmetanje
- kompromis
- suradnja

Izbjegavanje je fizičko ili mentalno povlačenje iz konflikta. Sukobljene strane ignoriraju jedna drugu i nadaju se da će tako konflikt nestati.<sup>46</sup>

---

<sup>41</sup> Ibid. Str. 251-252.

<sup>42</sup> Buble M.: „Menadžment“, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split 2006. str. 279.

<sup>43</sup> Rupčić N.: „Suvremeni menadžment – teorija i praksa“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 252.

<sup>44</sup> Ibid. Str. 255.

<sup>45</sup> Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002., str. 26 – 33.

<sup>46</sup> Ibid. Str. 26-33.

Popuštanje se sastoji u prilagođavanju jedne strane drugoj. Jedna od strana u sukobu pokazuje više brige za interese i potrebe druge strane nego za svoje vlastite. Obadvije strane teže smanjivanju međusobnih razlika i naglašavanju sličnosti. Time se možda dolazi do prividnog sklada, ali bit problema ipak nije riješen.<sup>47</sup>

Nadmetanje je upotreba moći za postignuće svog cilja. Jedna od sukobljenih strana bavi se samo vlastitim interesima, a pritom posve zanemaruje drugu stranu. Ukoliko jedna strana ima službenu moć nad drugom lakše će zadovoljiti svoje interese.<sup>48</sup>

Kompromis je dragovoljno odricanje od nečega da bi se steklo nešto drugo. Karakteristika kompromisa je podjednaka briga i za jednu i za drugu stranu, pa nema ni pobjednika, a ni gubitnika.

Suradnja je otvoreno i izravno sučeljavanje sa sukobom i pokušaj nalaženja rješenja koje bi bilo prihvatljivo za obadvije strane. Suradnja je najučinkovitiji oblik upravljanja sukobom, jer obadvije strane doista traže način da u podjednakoj mjeri zadovolje svoje interese.

---

<sup>47</sup> Ibid. Str. 30.

<sup>48</sup> Ibid



## 4. MOTIVACIJA

Pojmovi motivacije i menadžmenta vrlo su usko povezani. Menadžeri često ispituju razloge zbog kojih neki uposlenici rade marljivo i dobro, dok je rad drugih slabije kakvoće i vremenski kraći. Razmatraju uzroke promjena kod ljudi i smišljaju načine na koje bi mogli utjecati na ponašanje i uspješnost uposlenika. Pravilno razumijevanje motivacije uvelike pomaže boljem razumijevanju ponašanja djelatnika u tvrtkama. Pritom je temeljna zadaća menadžmenta određivanje najboljeg pristupa i postupaka pri motiviranju kojim će zaposlene usmjeravati prema ostvarivanju zadanih ciljeva organizacije.<sup>49</sup>

Važna je uloga samoopažanja, koje pospješuje motiviranost uposlenika, jer ako o sebi imaju mišljenje da su dobri radnici radije će prihvaćati nove radne zadaće. Za motivaciju su vrlo važni i osobni interesi, jer u uskoj su vezi s poslom. Ako uposlenik ne pokazuje zanimanje za neku vrstu posla, neće imati motivacije, pa će zakazati i u produktivnosti. Na motivaciju i težnju za napredovanjem uvelike utječe ophođenje nadređenoga prema uposleniku i osjećaji koje ta osoba u uposleniku izaziva, pa je dakle odnos nadređenoga prema podređenomu bitan za motivaciju zaposlenika.<sup>50</sup>

Mora se naglasiti da se motivacija uvijek javlja iznutra, jer svaki zaposlenik posebno odlučuje hoće li se prihvatiti neke zadaće ili neće, to jest postoji li kod njega dovoljno motivirajućih čimbenika. Može se zaključiti da motivacija ovisi o svjesnim odlukama zaposlenika.<sup>51</sup>

### 4.1. Teorije motivacije

U prošlosti su mnogi znanstvenici proučavali pojam motivacije, pa su otkrivali i određivali čimbenike koji potiču ljude. Razvijali su razne teorije motivacije utemeljene na bitnim obrascima i uzorcima ljudskog ponašanja. Teorije motivacije dijele se u dvije glavne skupine: sadržajne, procesne i suvremene teorije motivacije.

Sadržajne teorije motivacije poznate su i kao teorije potreba ili individualne teorije motivacije, a usmjerene su na utvrđivanje varijabli koje imaju utjecaja na ponašanje. One ponajprije ističu

---

<sup>49</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: „Menadžment ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., 555.str.

<sup>50</sup> Zane K. Quible: „Menadžment uredskog poslovanja“, 8. izdanje, 2010., str. 212.

<sup>51</sup> Buble, M.: „Menadžerske vještine“, 2010., str.142., 143.

potrebe uposlenika kao motivaciju za rad. Temelj sadržajnih teorija je pojam potreba, a u njegovu je središtu analiza važnosti individualnih potreba za ophođenje na radu. Cilj tih teorija je da objasne zbog čega ljudi žele neke čimbenike kao što su plaća, sigurnost posla, napredovanje i sl., dok druge izbjegavaju. Od sadržajnih teorija motivacije najvažnije su teorija hijerarhije potreba, teorija trostupanjske hijerarhije, dvofaktorska teorija motivacije te teorija motivacije postignuća.<sup>52</sup>

Ishodište je procesne teorije motivacije zamisao da proučavanje ljudi nije dovoljno za objašnjenje radne motivacije, pa razmatranju dodaju i druge čimbenike, kao što su percepcija, očekivanja, vrijednosti i njihovo međusobno djelovanje. Za razliku od sadržajnih teorija, procesne teorije motivacije trude se razjasniti bitne motivacijske postupke i nude odgovor na pitanje zbog čega su ljudski postupci često neusklađeni s interesima i motivima. Najvažniji su primjeri procesne teorije motivacije Vroomov kognitivni model motivacije, Porter-Lawlerov model očekivanja, Lawlerov model očekivanja te Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.<sup>53</sup>

Kad se govori o suvremenim teorijama ne misli se nužno na one koje su nedavno nastale, nego se tako nazivaju teorije koje donose suvremena razmišljanja prilikom objašnjavanja motivacije zaposlenika. Među takve teorije motivacije spadaju McClellandova teorija potreba, teorija kognitivne evaluacije, teorija postavljanja ciljeva, teorija samoefikasnosti, teorija potpore, teorija jednakosti te teorija očekivanja.<sup>54</sup>

## 4.2. Strategije motiviranja

Mnogobrojne strategije motiviranja što ih današnje tvrtke koriste za podizanja radne uspješnosti zaposlenika temelje se na tri ključne spoznaje bihevioralnih znanosti, točnije psihologije:<sup>55</sup>

- Većina je ljudskih potreba i čimbenika motivacije nematerijalne prirode, što znači da poduzeće, zajedno sa novčanim nagrađivanjem i zadovoljavanjem materijalnih potreba i težnji,

---

<sup>52</sup> Ibid, str.142., 487.

<sup>53</sup> Ibid str. 345.

<sup>54</sup> S.P.Robbins, T.A.Judge: „Organizacijsko ponašanje“, 2010., Mate d.o.o., str 192.

<sup>55</sup> Bahtijarević-Šiber,F.: „Menadžment ljudskih potencijala“, Zagreb, Golden marketing, 1999.,str. 604.

mora zadovoljiti i druge potrebe i težnje zaposlenika (a to su težnje za statusom, poštovanjem i priznanjem, kao i potrebe samoaktualizacije i razvoja).

- Motivacijski sustav mora biti utemeljen na što raznovrsnijim, istodobnim načinima i strategijama motiviranja. Treba poći od temeljnoga pravila: što je organizacija više u stanju zadovoljiti individualne potrebe, ciljeve i težnje zaposlenika, to je veća vjerojatnost visoke motivacije i identifikacije.
- Sustav mora biti usmjeren na određene ciljeve, pa mora nagrađivati one osobine koje želi umnožiti i usavršiti (inovaciju, suradnju, visoku proizvodnost, izvrsnost u područjima svog rada, vrhunsku kakvoću proizvoda i usluga itd.).

Današnjim menadžerima na raspolaganju stoje brojne teorijske strategije koje uvelike potiču motivaciju, a koriste ih u suvremenim tvrtkama.

One se obično dijele u dvije velike skupine, koje će biti detaljnije opisane:<sup>56</sup>

- Materijalne kompenzacije,
- Nematerijalne kompenzacije.

#### **4.2.1. Materijalne kompenzacije u motiviranju**

Materijalne kompenzacije su složeni oblik motiviranja zaposlenika, a ponajprije su usmjerene na poboljšanje materijalnog položaja svakog pojedinca u društvu. Veća plaća ne znači da će se smjesta povećati motivacija za rad, ni da će samim tim zaposlenici imati bolje učinke. Razlikuju se izravne i neizravne materijalne kompenzacije.

U izravne materijalne kompenzacije ubrajamo plaće i ostale materijalne, novčane dobitke koji su u uskoj vezi s radom, pa ih se može opisati kao izravne nagrade za rad. Mogu se temeljiti na radu pojedinaca, ali mogu biti vezane i za organizacijsku razinu, a dijele ih prema uspješnosti u postizanju poslovnih ciljeva. Suvremena poduzeća uspješnost organizacijskih jedinica nagrađuju posebnim bonusima, primjerice u obliku sudjelovanja u profitu, ili kroz dioničarstvo zaposlenika.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Bahtijarević -Šiber F.: „Menadžment ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999.,str. 612.

<sup>57</sup> Bahtijarević -Šiber F.: „Menadžment ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999.,str. 614.

Neizravne materijalne kompenzacije dobici su koji doprinose materijalnom položaju, ali ne novčano. To su povlastice koje su potekle iz rada, a ne dodjeljuju se po učinku, već ih djelatnik dobiva zaposlenjem u određenom poduzeću.<sup>58</sup> Taj dio materijalnih povlastica, poput plaćenog mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, u velikoj je mjeri zastupljen u današnjim tvrtkama i važan je u privlačenju i zadržavanju radnika.

Tablica 1: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Razina	Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije i poboljšanja Naknade za širenje znanja i fleksibilnosti Ostali poticaji	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dani Automobil kompanije Menadžerske pogodnosti
	Poduzeće	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Godišnji odmori "božićnica"

Izvor: Bahtijarević -Šiber F.: „Menadžment ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999.,str. 613.

<sup>58</sup> Ibid., str. 614.

## 4.2.2. Nematerijalne strategije u motiviranju

Nematerijalni poticaji ne uključuju novac kao sredstvo motivacije, koja proizlazi iz nematerijalnih čimbenika, primjerice iz pozitivnog radnog okruženja, slobodne komunikacije, mogućnosti napredovanja, fleksibilnog radnog vremena i tako dalje.

U oblike nematerijalne (nenovčane) kompenzacije sa stanovišta posla ubrajaju se:<sup>59</sup>

- status,
- poštovanje,
- priznanje,
- potrebe autonomije,
- samoaktualizacija,
- razvoj,
- postignuće,
- kontakti.

U oblike nematerijalne (nenovčane) kompenzacije sa stanovišta radne okoline ubrajaju se:<sup>60</sup>

- politika poduzeća,
- rukovođenje,
- suradnici,
- status,
- radni uvjeti,
- klizno radno vrijeme,

---

<sup>59</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 564.

<sup>60</sup>Ibid, str. 565.

- kraći radni tjedan,
- podjela posla,
- prehrana,
- rad od kuće.

Uz materijalne strategije, one čine cjelovit sustav motiviranja.

Novac je vrlo bitna stavka nagrađivanja, no kada se životni problemi riješe zaposlenici počnu težiti drugim potrebama, kao što su poštovanje, samopotvrđivanje te prepoznavanje uspjeha. Baš iz tog razloga nužno je nenovčano nagrađivanje koje će zaposlenicima dati do znanja što se u organizaciji cijeni i vrednuje, te će zaposlenici osjetiti potrebu za usavršavanje i napredak.

## **5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U PODUZEĆU ZUBAK GRUPA**

Na primjeru Zubak Grupe na temelju podataka dostupnih na internetskim stranicama tvrtke prikazano je upravljanje ljudskim potencijalima. Prikazana je povijest tvrtke, organizacijska i kadrovska struktura, odabir kadrova, obuka i razvoj zaposlenika, motivacija zaposlenika te interna komunikacija. Nisu mogla biti prikazana sva područja upravljanja ljudskim resursima zbog ograničenosti u pristupu informacijama.

### **5.1. Informacije o poduzeću**

Zubak Grupa je jedna od najvećih i najstarijih obiteljskih tvrtki u Hrvatskoj.

Zubak Grupa počela je s radom u Hrvatskoj 1978., kao mala automehaničarska radionica za sve vrste automobila u sklopu obiteljske kuće u Sesevskom Kraljevcu. Prvi zaposlenici bili su Pavo Zubak, vlasnik i osnivač tvrtke i njegov otac Ivan. Danas tvrtka zapošljava 650 zaposlenika i spada u kategoriju velikih tvrtki koja usluge nudi na devet tržišta u Europi. Tvrtka se bavi popravkom, održavanjem, trgovinom automobila i ostalim uslugama te je najveći ovlašteni distributer i prodavač automobila Volkswagen, Audi, Seat, Škoda i Porsche.<sup>61</sup>

Prihod u 2019. iznosio je 950 milijuna kuna. Tijekom godina ta obiteljska tvrtka promijenila je ime u Vag Commerce Zubak, a onda u Auto Zubak, koji je nastao 2003. godine spajanjem pet tvrtki. 2018. godine spojili su se *Auto Zubak* i ORYX grupa, pa se pojavila Zubak Grupa, koja danas ima vodeće mjesto na tržištu prodaje i post prodaje automobila u Hrvatskoj. Danas je tvrtka prepoznatljiv i prvorazredni tržišni brend. Za svoj rad nagrađivana je brojnim priznanjima i nagradama, primjerice Nagradom grada Zagreba i Zlatnom kunom. Prema istraživanju portala MojPosao.hr. 2019. godine Zubak Grupa našla se među tri najbolja poslodavca u Hrvatskoj u skupini velikih tvrtki.

---

<sup>61</sup> Zubak Grupa, <https://www.zubakgrupa.hr/>

Najpoznatiji brendovi iz portfelja Zubak Grupe su AutoZubak, ORYX Asistencija, ORYX Rent a car te ORYX Stanica za tehnički pregled. Pored Zubak Grupe d.o.o., kao zasebne tvrtke, odnosno povezana poduzeća, posluju još i Neostar, Crobus, ORYX Agencija za zastupanje u osiguranju te Ikador Luxury Boutique Hotel & Spa.

Slika 2: Logo Zubak Grupe



Izvor: Zubak Grupa, <https://www.autozubak.hr/> (15.6.2021.)

Zubak Grupa je vodeća grupacija u Hrvatskoj koja se bavi prodajom i održavanjem motornih vozila, a sastoji se od matičnog društva i sedam povezanih, to jest ovisnih društava. Iako su osnovne djelatnosti matičnog društva Zubak Grupe kupnja i prodaja motornih vozila, održavanje i popravak te tehnički pregled motornih vozila, pomoću svojih povezanih društava Grupa obavlja poslove vezane za nekoliko različitih djelatnosti. Tu su Rent-a-car, autoškola, osiguranje vozila i slično. Poslovna mreža Zubak Grupe pokriva cijelo područje Republike Hrvatske, a jedno ovisno društvo sjedište ima u drugoj državi, Bosni i Hercegovini.<sup>62</sup>

Zubak Grupa ima viziju da zauzme čelno mjesto u uslužnoj industriji i to zahvaljujući neprestanom razvoju proizvoda i usluga koji na najbolji način osiguravaju da postane i ostane "životni dobavljač usluga".

Zadaća poduzeća je da u svom radu neprestano pronalazi načine i sredstva za poticanje osjećaja oduševljenja i ponosa koji se javljaju kako kod kupaca, tako i kod zaposlenika, partnera i društva u kojem tvrtka postoji i radi.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Kovač. M., „Strateška analiza strukture industrije prodaje automobila u Republici Hrvatskoj“, Diplomski rad; Zagreb, 2020.

<sup>63</sup> Auto Zubak, <https://www.autozubak.hr/> (15.6.2021.)



Uspjeh tvrtke od samog se početka isključivo temeljio na najboljoj kakvoći usluge, najboljem omjeru cijene i kakvoće te na zadovoljnim kupcima i dobavljačima, ali ponajprije na zadovoljnim uposlenicima.

Korporativne vrijednosti Zubak Grupe zadržane su u četiri izjave:<sup>64</sup>

- **„Svaki put najbolji** – Što god radili dajemo sve od sebe kako bi napravili i više od traženog. Svaki zaposleni nastoji postati najbolji u svom području, neprestano se obrazuje, raste i trudi napraviti bolje, više, brže. Cijenimo trud i motivaciju.
- **„Neprestano u pokretu** - Radoholičari smo. Najviše nas ispunjava kad možemo u miru raditi svoj posao, pomoći kolegama i surađivati s drugim odjelima naše tvrtke. Cijenimo vrijedne radnike, jer smo i sami takvi.“
- **„Uvijek inovativni** - Uvijek i svugdje promišljamo kako unaprijediti, bolje riješiti ili efikasnije obaviti ono što radimo. Inovacija nas pokreće i motivira. Potičemo je i očekujemo od svakog djelatnika. Cijenimo dobre ideje, a još više njihovu kvalitetnu izvedbu.“
- **„Potpuno poštteni** - Uvijek smo iskreni, otvoreni i krajnje korektni u odnosu s partnerima i kupcima. Uvažavamo njihovo mišljenje i brinemo se o njihovom zadovoljstvu. Naša partnerstva i poslovni odnosi zato traju dugo i postaju sve bolji iz dana u dan.“

## 5.2. Organizacijska i kadrovska struktura poduzeća

Ljudski potencijal je najvažnija konkurentna prednost poduzeća na tržištu, jer je uspjeh svakog poduzeća određen njegovim angažmanom i kvalitetom.

Upravljanje ljudskim potencijalima iznimno je važno, a proteže se kroz svaki odjel i kroz cijelu organizacijsku strukturu tvrtke. Za postizanje planiranih rezultata poslovanja od velike su važnosti proces zapošljavanja, selekcija kandidata, motivacija, usavršavanje, razvoj i nagrađivanje zaposlenika, kao i briga o njihovoj sigurnosti, zdravstvenom stanju i radnim odnosima. Poslovanje tvrtke Zubak pokazuje da uspješno upravljanje ljudskim potencijalima osigurava zadovoljstvo radnika, pa zato i tvrtka uspješno posluje.

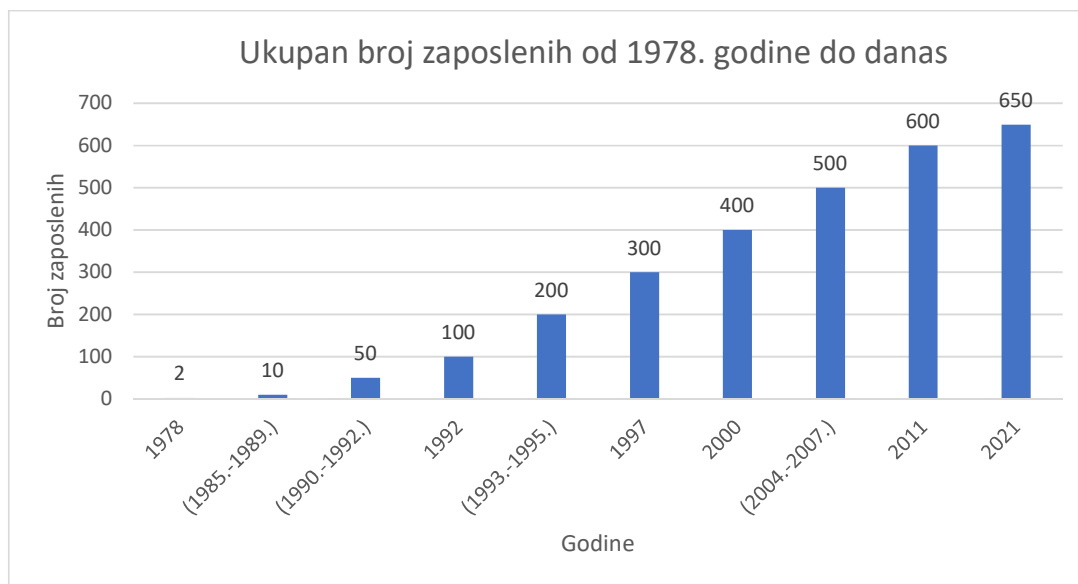
---

<sup>64</sup> Auto Zubak, <https://karijera.zubakgrupa.hr/#korporativne-vrijednosti> (17.6.2021.)

Zubak Grupa ima vrlo razvijen sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Za ljudske potencijale u Zubak grupi zadužen je predsjednik Uprave Ivan Zubak. Izjavio je da više od trećine zaposlenika radi u tvrtki više od jednog desetljeća, a pedesetorica rade duže od 20 godina. Najlojalniji zaposlenici ističu da ih motivira dinamičan posao, napredovanje u karijeri te kvalitetan timski rad i mogućnost neprestanog obrazovanja.

Tvrtka se tijekom 43 godine poslovanja razvijala te povećavala broj zaposlenika što prikazuje sljedeća tablica:

Tablica 2: Ukupan broj zaposlenih od 1978. godine do danas



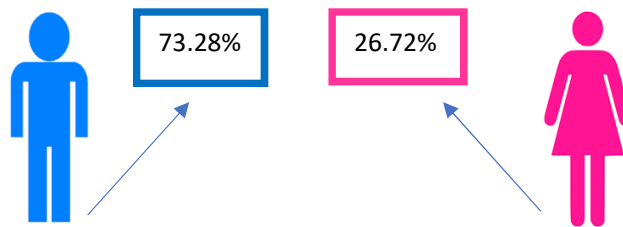
Izvor: izrada autora prema <https://www.autozubak.hr/o-nama/povijest> (15.6.2021.)

Kako se djelatnost tvrtke neprestano proširivala i internacionalizirala, te kako su njezini kapaciteti rasli (od skromne automehaničarske radionice, preko salona automobila i zastupstva za cijeli Volkswagen koncern u Hrvatskoj, stanica za tehnički pregled i rent a cara i proizvodnje

autobusa, pa sve do osiguranja i kupovine hotela), tako se povećavao broj zaposlenih, pa je zato upravljanje ljudskim potencijalima postalo sve važnija menadžerska zadaća. Predsjednik Uprave Ivan Zubak izjavio je da mu je glavna zadaća privući i zadržati najbolje radnike i osigurati najkvalitetnije okruženje za rad budućim i postojećim zaposlenicima.

U tvrtki Zubak Grupa prosječno radi više muškaraca, njih 73.28% dok broj ženskih zaposlenika iznosi 26.72%. Prosječna starost muških zaposlenika je 36.19 godina, a ženskih zaposlenika 40.99 godina, a prosječna starost svih zaposlenika je 38.09 godina.

Slika 3: Prikaz postotka muških i ženskih zaposlenika



Izvor: obrada autora prema <https://www.zubakgrupa.hr/zubak-grupa/nasi-zaposlenici/> (23.6.2021.)

Slika 4: Prikaz prosječne starosti zaposlenih



Izvor: obrada autora prema <https://www.zubakgrupa.hr/zubak-grupa/nasi-zaposlenici/> (23.6.2021.)

Na dan 31. prosinca 2020. god. Zubak Grupa je zapošljavala 506 zaposlenika, a 31. prosinca 2019. godine 563 zaposlenika.

Struktura zaposlenika prikazana je u sljedećoj tablici:

Tablica 3: Struktura zaposlenika Zubak Grupe

STRUKTURA/STRUČNA SPREMA	31.12.2020.	31.12.2019.
DR	1	1
MR	1	2
VSS	59	75
VŠS	60	64
VKV	5	5
SSS	348	379
KV	10	12
PKV	1	2
NKV	21	24
UKUPNO	506	563

Izvor: obrada autora prema Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet sveučilišta u Splitu, Ekonomski fakultet univerziteta u Sarajevu, Menadžment, 2020., Logotip d.o.o., str 214.

Iz tablice broj 3 koja govori o strukturi zaposlenika Zubak Grupe vidljivo je da se broj zaposlenih 2020. godine smanjio u odnosu na 2019. godinu. Tablica također pokazuje kako se broj zaposlenika smanjio bez obzira na stručnu spremu.

Tijekom rasta i razvoja Zubak grupe pristupilo se redizajniranju organizacijske strukture kako bi se poslovanje prilagodilo turbulentnoj okolini. Posljednja velika reorganizacija obavljena je tijekom 2018. godine kad je AutoZubak d.o.o. pripojio povezano poduzeće Oryx grupa d.o.o. čime je nastala nova organizacija, Zubak Grupa d.o.o. Tom je prilikom proveden zahtjevan projekt redizajniranja organizacijske strukture, u kojem je menadžment Zubak Grupe koristio interna znanja, ali i znanja te iskustvo angažiranoga konzultantskog tima. Cilj projekta organizacijskoga redizajna bila je pretvorba postojećeg sustava u novi, fleksibilniji, koji će omogućiti prevladavanje uočenih organizacijskih problema (tromost koordinacije, visoki administrativni troškovi zbog dvostrukoga upravljanja).

Nova struktura kao rezultat procesa organizacijskog redizajniranja rezultirala je slijedećim prednostima:

- povezivanje istovrsnih poslovnih aktivnosti,

- definiranje jasne raspodjele ovlasti i odgovornosti, optimizaciji sustava upravljanja,
- boljoj i jasnijoj međuodjelnoj komunikaciji,
- formiranje razvojnih funkcija, uz nužno osnaživanje potpornih funkcija (stožerne funkcije),
- formiranju stratejskih i poslovnih cjelina s visokim stupnjem samostalnosti.<sup>65</sup>

Najnovije promjene u organizacijskoj strukturi dogodile su se tijekom 2020. godine.

Zubak Grupu vodi uprava koja se sastoji od pet članova: predsjednika uprave i četiri člana. Ivan Zubak predsjednik je od 20.11.2020. godine, a ostali članovi su Dimitrije Trbović, Žaklina Trbović, Dubravko Skender i Branimir Gospić.

Nadzorni odbor čine Pavo Zubak (predsjednik od 20.11.2020. godine), zamjenik predsjednika nadzornog odbora Marina Huss te član nadzornog odbora Mima Zelinčević Papež.

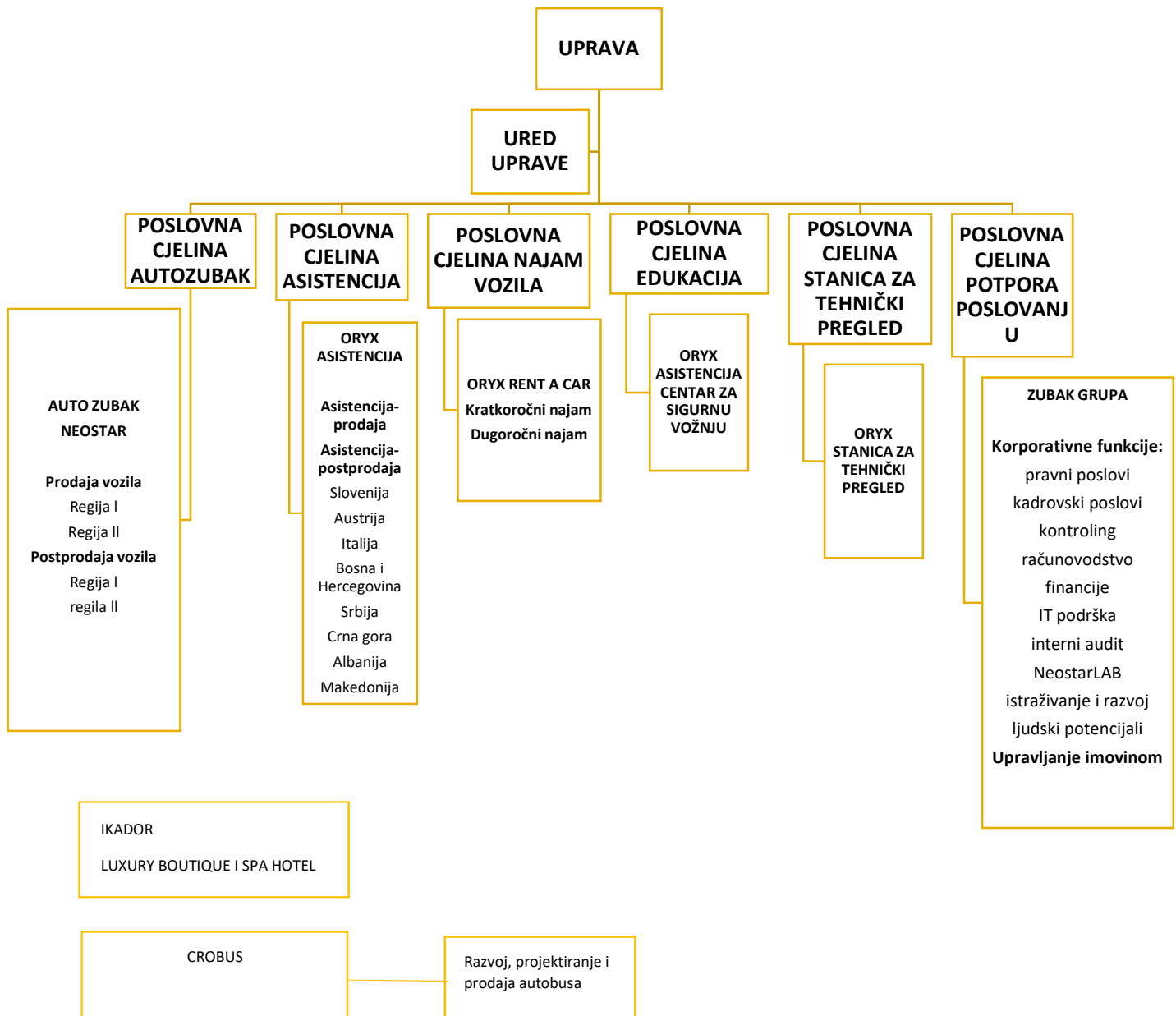
Sjednice Uprave održavaju se svaka dva tjedna nakon čega se Nadzornom odboru dostavlja materijal samo kao informacija.

Ispod uprave postavljen je tim iskusnih direktora koji su zaduženi za operativno upravljanje svim djelatnostima iz portfelja grupe.

---

<sup>65</sup> Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet sveučilišta u Splitu, Ekonomski fakultet univerziteta u Sarajevu, „Menadžment“, 2020., Logotip d.o.o., str 213.

Slika 5: Organizacijska struktura Zubak Grupa d.o.o.



Izvor: izrada autora prema Ured Uprave Zubak Grupa d.o.o., travanj, 2020.

Kao što je prikazano na prethodnoj slici, organizacijska struktura Zubak Grupe sastoji se od šest poslovnih cjelina:

1. PC AutoZubak, prodaja i postprodaja
2. PC Asistencija, prodaja i postprodaja
3. PC Najam vozila, kratkoročni i dugoročni najam
4. PC Edukacija

5. PC Stanica za tehnički pregled
6. PC Potpora poslovanju

Temeljem podataka dostupnih na Internet stranici Zubak Grupe vidljivo je da u strukturu poduzeća spada i Ikador Luxury botique i spa hotel te Crobus.

Novom organizacijskom strukturom Zubak Grupa d.o.o. formirane su strategijske poslovne cjeline koje svaka za sebe, uz potporu stožernih (štabnih) funkcija, mogu funkcionirati zasebno (čak i kao samostalni poslovni subjekti). Uspostavljen je jasan lanac zapovijedanja, pri čemu su minimizirani matrični odnosi, koji su bili jedna od glavnih značajki stare organizacijske strukture te je efikasno riješen problem koordinacije poslovnih aktivnosti, zadataka i odgovornosti.<sup>66</sup>

### **5.3. Odabir kadrova**

Analiza oglasa za posao u Zubak Grupi na dan 25.9.2021. pokazuje da je oglašeno 8 radnih mjesta. Tri od osam oglasa odnosi se na Ikador Luxury Boutique i Spa Hotel u Opatiji. Raspisan je natječaj za kuhara, pomoćnog kuhara i zamjenika šefa kuhinje.

Jedan od osam oglasa odnosi se na otvorenu prijavu. Zbog povećanja posla poduzeće stalno traži kompetentne i talentirane djelatnike te stoga traže da se jave i zaposlenici čije iskustvo i kompetencije ne odgovaraju trenutno oglašenim radnim mjestima.

Jedan od osam oglasa odnosi se na Oryx asistenciju.

Tri od osam preostalih radnih mjesta vezano je uz djelatnost Auto Zubaka. Analiza oglasa za radna mjesta napravljena je prema sličnosti poslova radnih mjesta, koja je moguće napraviti temeljem kriterija za izradu funkcijske organizacijske strukture.

Traži se autolakirer a uvjeti za radno mjesto su:

- srednja stručna sprema,
- tri godine iskustva na autolakirerskim poslovima,
- kvalificirani autolakirer bez puno radnog iskustva,
- u obzir dolaze i kandidati s iskustvom bez zvanja autolakirera,

---

<sup>66</sup> Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet sveučilišta u Splitu, Ekonomski fakultet univerziteta u Sarajevu, „Menadžment“, 2020., Logotip d.o.o., str 214.

- prednost imaju kandidati koji poznaju rad s PDR (Paintless Dent Repair) tehnologijom.

Za radno mjesto auto limara uvjeti su:

- srednja stručna sprema,
- poželjno zvanje auto limara,
- minimalno tri godine iskustva na autolimarskim poslovima,
- u obzir dolaze i kvalificirani kandidati bez puno radnog iskustva,
- u obzir dolaze i kandidati s iskustvom na poslovima autolimara bez zvanja autolimara,
- prednost imaju kandidati s položenim majstorskim ispitom.

Za radno mjesto prodajnog savjetnika za rabljena vozila uvjeti su:

- srednja stručna sprema, viša stručna sprema ili visoka stručna sprema ekonomskog i/ili tehničkog smjera,
- poznavanje općenitih prodajnih procesa,
- poznavanje MS Office programa,
- poznavanje engleskog i/ili njemačkog jezika u govoru i pismu,
- napredno poznavanje svojstva novih i rabljenih vozila, kao i vozila konkurencije,
- vozačka dozvola B kategorije.

Navedeni primjeri oglasa za posao pokazuju da poslodavac traži i zapošljava kandidate s iskustvom a bez potrebnog zvanja i stručne spreme (npr. u obzir dolazi autolakirer bez majstorskog ispita). To je zbog toga što obrazovni sustav u RH nije prilagođen potrebama tržišta. Na tržištu rada nedostaju zaposlenici određenih profila iz strukovnih škola, također zbog iseljavanja posljednjih godina nedostaje stručna i kvalificirana radna snaga.

## **5.4. Obuka i razvoj zaposlenika**

U Zubak Grupi danas radi više od 600 zaposlenika, a tvrtka im omogućava neprestani profesionalni razvoj i pruža im priliku da napreduju u karijeri, ako se istaknu u kvalitetnom



timskom radu. Od samog početka rada tvrtke, pa sve do danas postalo je jasno da je nesebično ulaganje u zaposlenike presudni faktor uspjeha, pa je tvrtka upravo zato uvela dinamičnu i vrlo učinkovitu strategiju učenja. Među ciljeve obrazovanja spada i razvoj vještina, a zaposlenicima se pruža prilika za rast i razvoj u neprekidnom postupku obrazovanja i učenja.

Neki od programa edukacije zaposlenika Zubak Grupe su:<sup>67</sup>

- Front office school
- Advanced program in business/APB (Napredan program u poslovanju)
- Edukacija pod nazivom "Bojno polje-znanjem do pobjede"

Ovi programi detaljnije su prikazani u sljedećoj tablici.

Slika 6. Prikaz edukacija zaposlenika Zubak Grupe

NAZIV EDUKACIJE	POLAZNICI	CILJ EDUKACIJE	PRUŽATELJ USLUGE
<b>FRONT OFFICE SCHOOL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -direktori poslovnih jedinica</li> <li>• -rukovoditelji prodaje i servisa</li> <li>• -servisni i prodajni savjetnici Auto Zubaka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -bolja komunikacija sa strankama</li> <li>• -učinkovito rješavanje prigovora i teških situacija</li> <li>• -vođenje prodajnog razgovora i pregovaranja</li> <li>• -upravljanje prioritetima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Institut za inovacije</li> </ul>
<b>ADVANCED PROGRAM IN BUSINESS/APB</b> (napredan program u poslovanju)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -najviši ili srednji menadžment</li> <li>• -voditelji zaduženi za rast i razvoj svojih organizacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -pružiti najvišu kvalitetu znanja voditeljima</li> <li>• -educiranje vezano uz marketing, inovacije financije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Institut za inovacije</li> <li>• -profesori vodećih poslovnih škola</li> <li>• -urednici poslovnih časopisa</li> <li>• -savjetnici za strategiju najvećih svjetskih korporacija</li> </ul>
<b>BOJNO POLJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - mogućnost sudjelovanja svih zaposlenika Auto Zubaka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -obrazovanje u području prodaje i postprodaje</li> <li>• -obrazovanje u području stručnih službi tj. financija, marketinga, računovodstva, administracije, pravne službe, kontakt centra, kuhinje i čišćenja</li> <li>• -unapređenje znanja i vještina svakog djelatnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -vodeće korporacije</li> <li>• -Institut za inovacije</li> </ul>

Izvor: obrada autora prema Zubak Grupa, <https://karijera.zubakgrupa.hr/#> 23.6.2021.

<sup>67</sup> Zubak Grupa, <https://karijera.zubakgrupa.hr/#> (1.7.2021.)

1) Polaznici obrazovanja nazvanog Front office school direktori su poslovnih jedinica, rukovoditelji prodaje i servisa, te servisni i prodajni savjetnici AutoZubak-a. Obrazovanje se sastoji od četiri praktične radionice s područja psihologije prodaje i komunikacije sa strankama, rješavanja prigovora i teških situacija u prodaji, vođenja prodajnog razgovora, a k tome i prodajnog pregovaranja i upravljanja prioritetima.

2) Institut Inovacija, koji je osnovan 1988. godine u Frankfurtu s ciljem da dijeli specijalistička znanja, zainteresirao je i novi naraštaj polaznika Naprednog programa u poslovanju (APB).<sup>68</sup> APB-a je kao svoj cilj postavio omogućavanje najviše kakvoće znanja koje je potrebno vođama zaduženima za rast i razvoj svojih organizacija. To se obrazovanje usredotočuje na temeljna strateška pitanja korporativne strategije, marketinga, inovacija i financija kao gradivnih blokova strategije rasta. APB je u svijetu jedinstven po tome što u vrhunskom programu za najviše menadžere okuplja najbolje profesore vodećih svjetskih poslovnih škola. Osim što ga vode najsposobniji predavači taj je program važan i zbog tzv. networkinga među upisanim polaznicima koji odražavaju različite tržišne industrije, top ili middle management funkciju i bogato poslovno iskustvo.

Profesori koji predaju na APB-u urednici su vodećih časopisa, a njihovi stručni radovi u svijetu su među najnavođenijima. Profesori APB-a dobro poznaju prošlost, a utječu i na budućnost svojih disciplina. U ovom će programu fakultet svjetske klase menadžerima će pružiti ne samo pregled trenutnog dosega znanja iz svake discipline, nego i uvid u ključne trendove koji će najvjerojatnije oblikovati buduće načine takmičenja na tom polju. Sudionici imaju priliku komunicirati sa svjetski poznatim profesorima i istaknutim misliocima na svom području. Od njih su potekle ideje koje su ponovno odredile načine suvremenog djelotvornog upravljanja. Osim akademskih kvaliteta, profesori APB-a savjetnici su za strategiju u najvećim svjetskim korporacijama. APB vrhunskim menadžerima omogućava napuštanje svakodnevnih rutina, jer pruža im priliku da istraže brojne mogućnosti izvan svojih tvrtki.<sup>69</sup>

3) Tvrtka Auto Zubak dosad je sedam puta održala tradicionalnu edukaciju nazvanu "Bojno polje-znanjem do pobjede". Putem raznih predavanja i radionica zaposlenici se obrazuju u područjima prodaje i post prodaje, kao i u područjima stručnih službi primjerice financija, računovodstva, pravne službe i kadrova, marketinga, informatike, administracije, pa sve do

---

<sup>68</sup> Institut za inovacije, <https://innovation-institute.eu/education-and-development/open-enrollment-programs/apb/>

<sup>69</sup> Advanced program in business, <http://apb.innovation-institute.eu/>

kontakt centra, kuhinje i čišćenja. Edukacija se održava u suradnji s vodećim korporacijama koje na zanimljiv način predstavljaju nove tehnologije za svaki segment prodaje i post prodaje.<sup>70</sup> Ciljevi te edukacije su profesionalni razvoj, kao i unapređenje znanja i vještina svakog djelatnika. Osim zanimljivih i poučnih predavanja održavaju se i natjecanja u segmentima; praonica, limarija i lakirnica, mehanika i električna, skladište i prodaja.

## 5.5. Motivacija zaposlenika

Jedan od važnijih zadataka upravljanja ljudskih resursa je motiviranje zaposlenika, a to je jedan od glavnih čimbenika koji utječu na rad zaposlenika.

Trećina zaposlenika Zubak Grupe u poduzeću radi duže od desetljeća, a čak pedesetorica radi duže od 20 godina, te poduzeće svake godine prigodnim nagradama pokaže zahvalnost svojim jubilarnim zaposlenicima.<sup>71</sup>

Također, najuspješniji djelatnici osvajaju Zlatnu značku, a to je nagrada za jedinstven, mjerljiv pothvat i iznimno postignuće u toku karijere u Zubak Grupi, ali podcrtava i najviše moralne osobine osobe koja je tim priznanjem nagrađena. Značka je ujedno najviši simbol časti, ali i obaveza osobi koja je svojim zalaganjem, odanošću, kolegijalnošću i rezultatima zaslužila tu značku. Uz Zlatnu značku, najuspješniji djelatnici također dobivaju i novčanu nagradu u iznosu od 10.000 kn.

Slika 7: Nagrada Zlatna značka



Izvor: Zubak Grupa <https://www.zubakgrupa.hr/novosti/nagrađeni-najlojalniji-i-najuspješniji-djelatnici/> (1.7.2021)

<sup>70</sup> LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/bojno-polje-2015-izidor-rudomino> (1.10.2021).

<sup>71</sup> Zubak Grupa, <https://karijera.zubakgrupa.hr/#> (1.7.2021).

Takav način nagrađivanja afirmacija je pojedinca unutar poduzeća, a to doprinosi zadovoljstvu zaposlenika i jača njegovu želju za daljnjim radom i napretkom.

U svrhu boljeg povezivanja tima priređuju se svečane večere, gdje se raspravlja o obavljenim ili budućim poslovima, procjenjuju se rezultati i buduće zadaće, a ljudi se međusobno bolje upoznaju poslovno ali i privatno. Među tim svečanim večerama su i tradicionalna blagdanska druženja na kojima se dodjeljuju posebne nagrade zaposlenicima.

Također svoje zaposlenike motiviraju i putovanjima ili izletima u svrhu team buildinga kako bi ljudi bolje upoznali jedan drugoga, svoje kvalitete, reagiranja i mogućnosti. Kroz ta putovanja zaposlenici stječu međusobno povjerenje, povezuju se, zajedno reaguju i na taj način vježbaju da postanu dio tima koji zajednički rješava probleme. i to tako da ih ne vežu samo strogo poslovne zadaće, nego i svakodnevne društvene situacije.

## **5.6. Interna komunikacija**

U poduzeću se pridaje velika pozornost internoj komunikaciji. Način ponašanja i komuniciranja nadređenih prema zaposlenicima može olakšavati ili otežavati rad poduzeća. Ako je komuniciranje dobro i konstruktivno i ako zaposlenicima pomaže u snalaženju i boljem razumijevanju posla, cijelo poduzeće će napredovati, a ako je komunikacija strogo formalna i nemarna poduzeće će trpjeti štetu. Dobra komunikacija povećava motivaciju zaposlenika, dok je loša komunikacija smanjuje.

Krajem ožujka 2021. godine počela se koristiti interna aplikacija pod nazivom Jens, a glavna namjena aplikacije je dvosmjerna komunikacija, odnosno bolja komunikacija sa zaposlenicima. Šalju se informacije zaposlenicima i povratno se dobivaju njihova mišljenja, te su zaposlenici uključeni u donošenje odluka unutar poduzeća.

Ivan Zubak ističe kako zaposlenici najčešće koriste aplikaciju kako bi pratili službene objave tvrtke te objave svojih kolega, no isto tako aplikacija služi zaposlenicima za lakši pristup poslovnim kontaktima, da bi pohvalili kolege i kolegice koji su dobro obavili posao ili da zajedno rješavaju probleme.

Interna anketa poduzeća Zubak Grupa pokazuje kako čak 91 posto zaposlenika smatra da je komunikacija unutar tvrtke bolja od kako se služe aplikacijom, njih 65 posto smatra da imaju bolji uvid u poslovanje Zubak Grupe, 58 posto ih se osjeća povezanije s kolegama, a 28 posto njih osjeća se motiviranije na poslu.<sup>72</sup>

Iako je glavni razlog uvođenja ovakvog neformalnog oblika komunikacije bila trenutna pandemijska situacija, uvođenje nove aplikacije je pokazatelj da tvrtka neprekidno uvodi nove tehnologije kako bi bila konkurentna na tržištu.

---

<sup>72</sup> Lider media, <https://lider.media/lider-plus/ukratko/pocetkom-godine-napravili-smo-velik-iskorak-u-internoj-komunikaciji-138928>

## 6. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim resursima je jedna od značajnijih funkcija u poslovanju poduzeća, pa tako i poduzeća Zubak Grupa. Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća planiranje ljudskih resursa, zapošljavanje novih ljudi, njihov odabir, obuku, razvoj i orijentaciju. Cilj je upravljanja ljudskim resursima da otkriva, razvija i pokreće ljudske potencijale za ostvarenje ciljeva organizacije, a da pritom rad i osobni zalaganje zaposlenika ne dovede do frustracije, nego do osobnog zadovoljstva zaposlenika. Odabir i novačenje sposobnih ljudi jedno je od bitnih područja menadžmenta ljudskih potencijala. Da bi u tome bili uspješni menadžeri za ljudske potencijale moraju biti teorijski educirani iz menadžmenta, ali moraju posjedovati i znanja iz područja organizacije i psihologije. Važnost odabira proizlazi iz činjenice da sve kasnije djelatnosti i sveukupni uspjeh ovise o tome kakve su ljudi odabrani za tvrtku. Poduzeće svoje zaposlenike mora uspješno motivirati, kako materijalno tako i nematerijalno kroz pokazivanje poštovanja, povoljne radne uvjete te priznanje. Spoj materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja čine cjelovit sustav motiviranja.

Zubak Grupa shvatila je da su ljudski resursi osnovna stavka uspješnog poslovanja, te neprestano ulažu u svoje zaposlenike kroz razne edukacije kojima je cilj profesionalni razvoj, kao i unapređenje znanja i vještina svakog djelatnika. Također, tvrtka uspješno motivira svoje radnike tijekom njihove karijere, te je uspješno usadila u svoje zaposlenike vrijednosti da ne rade samo kao pojedinci, već kao cjelina.

# POPIS LITERATURE

## Knjige

1. Bahtijarević Šiber, F i dr., Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991.
2. Buble, M. : „Poslovno vođenje“, M.E.P. d.o.o., Zagreb. 2011.
3. Buble M.: „Menadžment“, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split 2006.
4. Gary Dessler,; „Upravljanje ljudskim resursima dvanaesto izdanje“, Mate, 2015.
5. Goldstein, I.L. & Ford, K.J. : „Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation, 4th edition“, Wadsworth, Belmont, 2002.
6. Horvat, Đ. : ‘‘Temeljne funkcije upravljanja’’ , Zagreb, Globus, str. 11. 2007.
7. Jambreč, I.; Penić, I.I: „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“,1184 Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci v. 29, br. 2 1991.
8. Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, zagreb, 2006.
9. Noe, R.A. : Menadžment ljudskih potencijala, MATE, Zagreb, 1999.
10. Robbins, S.P.; Decenzo, D.AA., Fundamentals of Managment, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 4th edition, 2004.
11. Rijavec, M.; Miljković, D.: „Kako rješavati konflikte?“, IEP, Zagreb, 2002.
12. Rupčić N.: „Suvremeni menadžment – teorija i praksa“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018.
13. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. : „Moderni menadžment“, MATE, Zagreb 2008.
14. S.P.Robbins, T.A. Judge: „Organizacijsko ponašanje“, Mate d.o.o., 2010.
15. Schuler S. R, „Managing Human Resources“, South Western College Publishing, Cincinnati, 1998.
16. Sikavica,P.,Bahtijarević-Šiber,F.,Pološki-Vokić, N. : „Temelji menadžmenta“, Zagreb, Školska knjiga, 2008.

17. Wheirich, H., Koontz, H.: „Menadžment“, MATE, Zagreb, 1998.
18. Zane K. Quible: Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, 2010.
19. Žugaj, M.: „O razvoju ljudskih resursa“, Journal of Information and Organizational Sciences, 1991., Vol. 15

### Završni radovi

1. Augustić K, Implementacija prakse ljudskih resursa na primjeru Lifeclass terma Sveti Martin, Završni rad, Čakovec, 2018.

### Diplomski radovi

1. Kovač. M., Strateška analiza strukture industrije prodaje automobila u Republici Hrvatskoj, Diplomski rad; Zagreb, 2020.

### Internetske stranice

1. Auto Zubak <https://www.autozubak.hr/> (15.6.2021.)
2. Centar optimum- <http://www.centaroptimum.hr/kadrovski-poslovi-hr/profesionalna-selekcija> (01.07.2021.)
3. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu  
<https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/36-46a6de1cb2dc0a6599d1fc4db79fae7e.pdf> (27.6.2021.)
4. Institut za inovacije, <https://innovation-institute.eu/education-and-development/open-enrollment-programs/apb/> (1.10.2021.)
5. Lider media, <https://lider.media/lider-plus/ukratko/pocetkom-godine-napravili-smo-velik-iskorak-u-internoj-komunikaciji-138928> (28.9.2021)
6. LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/bojno-polje-2015-izidor-rudomino> (2.10.2021.)
7. Neuroedukacije, [http://www.neuroedukacije.hr/?page\\_id=1061](http://www.neuroedukacije.hr/?page_id=1061) (15.6.2012.)
8. Ramiro, <https://www.ramiro.hr/razvoj-karijere.aspx> (26.08.2021.)



9. Zubak Grupa <https://karijera.zubakgrupa.hr/#> (23.6.2021.)

## POPIS ILUSTRACIJA

### Popis tablica

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	21
Tablica 2: Ukupan broj zaposlenih od 1978. godine do danas.....	27
Tablica 3: Struktura zaposlenika Zubak Grupe.....	29

### Popis slika

Slika 1: Funkcije menadžmenta.....	5
Slika 2: Logo Zubak Grupe.....	25
Slika 3: Prikaz postotka muških i ženskih zaposlenika.....	28
Slika 4: Prikaz prosječne starosti zaposlenih.....	28
Slika 5: Organizacijska struktura Zubak Grupa d.o.o.....	31
Slika 6: Prikaz edukacija zaposlenika Zubak Grupe.....	34
Slika 7: Nagrada Zlatna značka.....	36