

# Strategija menadžment ljudskih potencijala

---

Hodak, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:406355>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-21**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Ivan Hodak

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**

**STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

Završni rad

Gospić, 2017.

**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Poslovni odjel

Stručni studij ekonomika poduzetništva

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**

**STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

Završni rad

MENTOR

dr.sc. Vlatka Ružić

STUDENT

Ivan Hodak

MBS: 2962000456/11

Gospić, lipanj 2017.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Prilog I.

Poslovni odjel

Gospić, 01.07. 2017.

### ZADATAK

za završni rad

Pristupniku IVANU HODAKU MBS: 2962000456/11

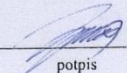
Studentu stručnog studija EKONOMIKE PODJETNIŠTVA izdaje se tema završnog rada pod nazivom

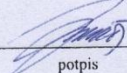
STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

Sadržaj zadatka :

1. LJUDSKI RESURSI
2. STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA
3. PLANIRANJE I PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA
4. PROCJENA I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA
5. KOMPENZACIJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: dr.sc. Vlatka Ružić zadano: 01.02.2017. ,  potpis  
(ime i prezime) (nadnevak)

Pročelnik odjela: dr.sc. Vlatka Ružić predati do: 30.09.2017. ,  potpis  
(ime i prezime) (nadnevak)

Student: Ivan Hodak primio zadatak: 01.07.2017. , Ivan Hodak potpis  
(ime i prezime) (nadnevak)

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom **Strategijski menadžment ljudskih potencijala** izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Vlatke Ružić.

Ivan Hodak

Ivan Hodak

## SAŽETAK

U ovom radu analiziran je dio Menadžmenta a to je ljudski potencijal sa svim elementima. Izdvojena je važna uloga ljudskih potencijala u poslovnom svijetu, budući da su ljudskih potencijali baza za ostvarivanje konkurentskih prednosti uz pomoć ljudi i što je značajno povezan s uspješnošću organizacija. S obzirom da se u Hrvatskoj pokazuje da hrvatska poduzeća nemaju praksu prepoznavanja ključnih zaposlenih, što ujedino znači da nemaju ni osmišljene specifične politike zadržavanja i skrbi onih zaposlenika koji su ključni za razvitak, rast i opstanak poduzeća.

Menadžeri ljudskih potencijala trebaju težiti i promovirati izvrsnost u poslu. Ciljevi su, razviti osobne kompetencije djelatnika kako bi u izvršavanju svojih zadataka bili sposobni i motivirani samostalno ih završiti poštujući zadane standarde i rokove izvedbe. Kako bi se uspješno provelo, radno okruženje mora poticati takav oblik usavršavanja, moraju se osigurati uvjeti za implementaciju i moguće usavršavanje i napredovanje mora se povezati sa sustavom nagrađivanja.

Hrvatska poduzeća svoje zaposlene ne stavljaju na prvo mjesto kao svoj najvažniji resurs, već to zasad rade samo, u svojim misijama, izjavama direktora i sl. Međutim sve više broj današnjih menadžera uviđa da su ulaganja u ljude ključ budućega uspjeha.

***Ključne riječi:*** menadžment, ljudski potencijal, menadžeri

## **ABSTRACT**

In this paper we analyzed the part of management and it is the human potential with all the elements. Featured is the important role of human resources in the business world, as the human resources base for achieving competitive advantages through people and it is significantly associated with the success of the organization. Given that Croatia shows that Croatian companies have the practice of identifying key employees, which unite mean they have not designed a specific policy retention and welfare of those employees who are key to the development, growth and survival of the company.

Managers of human resource needs and strive to promote excellence in business. The objectives are to develop personal competencies of employees in order to carry out its tasks have been able and motivated them to complete self-respecting set standards and deadlines for implementation. To be successfully implemented, the working environment must encourage this kind of training, must ensure conditions for the implementation and possible improvement and advancement should be linked to the compensation system.

Croatian company to its employees do not put in the first place as its most important resource, but it now only work in their missions, to the director, and the like. But more and more of today's managers realize that investing in people the key to future success.

**Keywords:** management, human resources, managers

## SADRŽAJ

|     |  |                                     |
|-----|--|-------------------------------------|
| 1.  | UVOD .....   | 1                                   |
| 2.  | ŠTO SU LJUDSKI RESURSI .....   | 2                                   |
| 3.  | STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA .....                   | 3                                   |
| 3.1 | ULOGA LJUDSKIH POTENCIJALA U FORMULACIJI STRATEGIJE .....            | 6                                   |
| 3.2 | PRAKSE LJUDSKIH POTENCIJALA .....                                    | 7                                   |
| 4.  | PLANIRANJE I PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA .....                 | 11                                  |
| 4.1 | SELEKCIJA I RASPOREĐIVANJE .....                                     | 13                                  |
| 4.2 | OBUKA .....  | 15                                  |
| 5.  | PROCJENA I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA .....                         | 17                                  |
| 5.1 | UPRAVLJANE RADNOM USPJEŠNOŠĆU .....                                  | 19                                  |
| 5.2 | RAZVOJ ZAPOSLENIKA .....   | 22                                  |
| 5.3 | SEPARACIJA I ZADRŽAVANJE ZAPOSLENIKA .....                           | 24                                  |
| 6.  | KOMPENZACIJE LJUDSKIH POTENCIJALA .....                              | 28                                  |
| 6.1 | PRIZNAVANJE DOPRINOSA ZAPOSLENIKA KROZ PLAĆU .....                   | 30                                  |
| 6.2 | BENEFICIJE ZAPOSLENIKA .....   | 31                                  |
| 7.  | MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U VELIKIM HRVATSKIM PODUZEĆIMA ..... | 33                                  |
| 8.  | ZAKLJUČAK .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 9.  | LITERATURA .....   | 37                                  |
| 10. | POPIS SLIKA .....  | 38                                  |



## 1. UVOD

Da bi ljudski resursi stvarno postali kapital potrebno je raditi na motivaciji, poboljšanju, ubuci, razvoju i ostalim potrebnim vještinama da svaki radnik može ispuniti što organizacija ili sustav želi od njega u određenom trenutku. Nakon toga, nužno je procijeniti svakoga djelatnika na razini odjela i/ili organizacije, njegove osobne kvalitete i kompetencije te ih povezati s njegovom učinkovitošću. Odgovor je kako povećati sadašnju učinkovitost i kvalitetu usluge, a pri tome zadržati zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika. Razvijajući osobne vještine zaposlenih, kao i poželjne osobne kvalitete koje su odraz ponašanja i odnos djelatnika prema poslu, nadređenim, suradnicima i vanjskim korisnicima, stvoren je ne samo sustav, već i kontekst koji omogućava procjenu razvoj i praćena promjena u znanju, stavu, ponašanju i samoj učinkovitosti svakog zaposlenika.

## 2. ŠTO SU LJUDSKI RESURSI

Ljudski resursi su ljudi koji popunjavaju i djeluju u nekoj organizaciji usporedbi sa finansijskim i materijalnim sredstvima u organizaciji. Ljudski resursi su ljudi kojima je posao organizirati poslove. U prošlosti ti ljudi još znani kao zaposlenici u organizaciji zvali su ih osoblje. Ljudski resursi su evoluirali iz riječi osoblje tako su se zapravo njihove funkcije proširile iznad plaćanja zaposlenika i rješavanje njihovih beneficija, evolucija funkcija ljudskih resursa dala je vijeru u činjenicu da su ljudi najvažniji čimbenik u organizaciji. Drugo značenje ljudskih resursa je samo ime odjela odnosno funkcionalno dijela organizacije iz kojeg zapravo zaposlenici omogućuju usluge koje ljudskih resursi pružaju ostatku organizaciji.

Ljudski resursi, kao naziv za zaposlenike, prvi put korišten u knjizi objavljenoj 1893. godine piše Wikipedija i redovito je korišten u ranim 1900-ih. Moderna upotreba izraza, ljudski resursi, datira iz 1960-ih. Do 2016. godine, većina organizacija naziva ih zaposlenici i odjel ili ured određen kako bi se pomoglo organizaciji i njenim ljudima. Tijekom godina, pozivajući zaposlenika "ljudski resursi" bila je predmet mnogih rasprava. Ljudi koji ne vole taj izraz primjenjuje se na osobe koje vjeruju da identificira ljude kao sredstvo ili kao resurs organizacije u istoj terminologiji kao stvari, kao što su zemljišta, građevinski materijal, ili strojevi, izraz je neprikladan i može dovesti do lošeg tretmana radnika. Ljudski resursi vide zaposlenika kao dragocjenog za organizaciju, a s obzirom da mu se vrijednost povećava razvojem, odjeli ljudskih potencijala se fokusiraju na rast i razvijanje pojedinačnih potencijala i vještina.

(<https://www.thebalance.com/what-is-human-resource-management-1918143>)

Upravljanje ljudskim resursima definira se kao strateški i konherentan pristup upravljanju najvrijednijim sredstvima organizacije – ljudima koji rade u njoj s ciljem ostvarenja ciljeva organizacije. Pod upravljanje ljudskim resursima spadaju međusobno povezane aktivnosti od koji su najvažnije (<https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>) :

1. analiza poslova,
2. planiranje ponude poslova i traženje ljudskih resursa,

3. regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje,
4. selekcija prijavljenih kandidata,
5. socijalizacija novih zaposlenika,
6. obuka i razvoj zaposlenih,
7. upravljanje učinkom i ponašanjem,
8. motiviranje,
9. poštovanje zakonskih propisa,
10. otpuštanje.

Implementiranje ovih procesa može provoditi dakle odjel ljudskih potencijala ili vanjski partner organizacije – firma koja se bavi ljudskim resursima. Ako se ovi procesi provode efikasno, mogu značajno utjecati na financijsku dobit organizacije.

Osnovne karakteristike pristupa upravljanja ljudskim resursima su gledanje na zaposlene kao na sredstva u koja treba ulagati te gledanje na ljudske resurse kao na izvore konkurentske prednosti. Opći je cilj upravljanja ljudskim resursima postizanje uspjeha kroz zaposlenike.

(<https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>)

### **3. STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**

Prije nego što pokušamo objasniti značenje strateškog upravljanja ljudskim resursima, neka nam najprije definirati pojmove „strategija” i „strateško upravljanje”. Pojam „strategija” je naširoko koristi u te pretpostavlja važnost, strategija znači vojskovođe. Dakle, strategija je povezana s dugoročnim odlukama koje se na vrhu poduzeća. Izvorni književni značenje strategije je umjetnost i znanost usmjeravanja vojne snage. Pojam strategija često se koristi u današnjem korporativnom svijetu. To predviđa razmišljanja naprijed preživjeti i rasti u vrlo konkurentnom okruženju”. Strategija se bavi određivanjem koja opcija će osigurati maksimalnu korist.

Strategijski menadžment je proces, pristup reagiranju na konkurentske izazove s kojima se organizacija susreće. Može se razmatrati kao upravljanje shemom ili planom koji integrira

organizacijske temeljne ciljeve, politike i sljed djelovanja u čvrstu cijelinu. Ove strategije mogu biti ili generički pristup konkuriranju ili specifične prilagodbe i djelovanje poduzetno da bi se nosili sa specifičnim situacijama.

Prvo, poslovne organizacije nerijetko primjenjuju generičke strategije koju se često mogu svrstati u neke tipove strategije. Jedan je primjer strategija troškova vodstva, diferencijalije ili fokusa. Drugi je strategija istraživača, analitičara ili rektora. Različite organizacije unutar iste industrije često koriste različite generičke strategije. Ove vrste generičkih strategija opisuju dosljedan način na koji se poduzeće pokušava pozicionirati u odnosu na konkurenciju.

Međutim, generička strategija je samo mali dio procesa strategiskog menadžmenta. Prema tome, drugi aspekt strategiskog menadžmenta je proces razvoja strategija da bi se postigli ciljevi u svijetlu sadašnjeg okruženja. Tako se poslove organizacije angažiraju u generičkim strategijama, ali i također odlučuju o stvarima kao šta su kako preplašiti konkurencij, kako kako oslabiti konkurenciju, kako reagirati i utjecati na još ne donešene zakone, kako se ponašati prema različitim i specifičnim interesnim skupinama, kako smanjiti troškove proizvodnje, kako povećati prihode, koju tehnologiju primjeniti i koliko i koje tipove ljudi zaposliti. Svaka od ovih odluka može predstavljati konkurentske izazove koji se moraju razmotriti.

( <http://www.yourarticlelibrary.com/hrm/strategic-human-resource-management-meaning-benefits-and-other-details-hrm/35236/>, 29.03.2017)

Strategijski menadžment je više od zbirke različitih vrsta strategija. To je proces koji služi za analiziranje konkurentske situacije poduzeća, definiranje plana djelovanja i alokacija resurs i razvoj strategijskih ciljeva poduzeća koji će povećavati vrijednost tih ciljev. Ovoj vrsti strategijskog pristupa trebalo bi dati važnost u upravljanju ljudskim potencijalima. Tako bi se menadžeri ljudskih potencijala trebali podučavati da identificiraju konkurentska pitanja s kojima se poduzeće susreće s obzirom na ljudske potencijal, da strategijski razmišljaju o tome kako odgovoriti.

Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima može se opisati kao obrazac planiranih raspoređivanje ljudskih potencijala i aktivnosti koje bi trebale osposobiti organizaciju radi ostvarivanja ciljava. Na primjer, razna su poduzeća razvila integrirane sustave proizvodnje kao što su koncepcija upravljanja proizvodnjom bez zaliha (just in time proizvodni sustav), napredna tehnologija proizvodnje i upravljanje potpunom kvalitetom u cilju poboljšanja svog konkurenskog položaja. Međutim, tim sustavima moraju upravljati ljudi. Strategijsko upravljanje ljudskim

potencijalima u ovim slučajevima povlači za sobom procjenjivanje potrebnih vještina zaposlenika za vođenje ovih sustava i angažiranje u praksama ljudskih potencijala, kao što su obuka i selekcija koje razvijaju ove vještine kod zaposlenika. Da bi smo strategijski pristupali upravljanju ljudskim potencijalima, prvo moramo razumjeti ulogu upravljanja ljudskim potencijalima u procesu strategijskog menadžmenta.

(Raymond A. Noe et al, 2006)

Izbor i oblikovanje kvalitetne globalne organizacijske strategije i poslovnih strategija, ma kako zahtijevan i složen proces, samo je pola posla. Druga polovica je njihova uspješna primjena. Razlog je to da se često ističu dije odvojene a istodobno međupovezane faze strategijskog menadžmenta: faza primjene i faza oblikovanja strategije. Tijekom primjene strategije poduzeće sljedeći izabranu strategiju to se sastoji od strukturiranja organizacije, alociranja resursa, zapošljavanja vještih zaposlenika na prvom mjestu i razvijanju sustava nagrađivanja koji osklađuje ponašanje zaposlenika sa strategijskim ciljevima organizacije. Ove dvije faze strategijskog menadžmenta moraju biti djelotvorno izvršene važno je naglasiti da se ovaj proces ne odvija određenim tijekom. Posljednjih godina su organizacije shvatile da uspjeh procesa strategijskog menadžmenta uvelike ovisi o stupnju uključenosti funkcije ljudski potencijala. Tijekom formulacije strategije grupe za strategijsko planiranje odlučuju o strategijskom usmjerenju određivanju misije i ciljeva poduzeća, vanjskih prilika i prijetnji, te unutarnji snaga i slabosti. Nakon toga stvaraju različite strategijske alternative i uspoređuju potencijale tih strategija za ostvarivanje misije i ciljeva poduzeća.

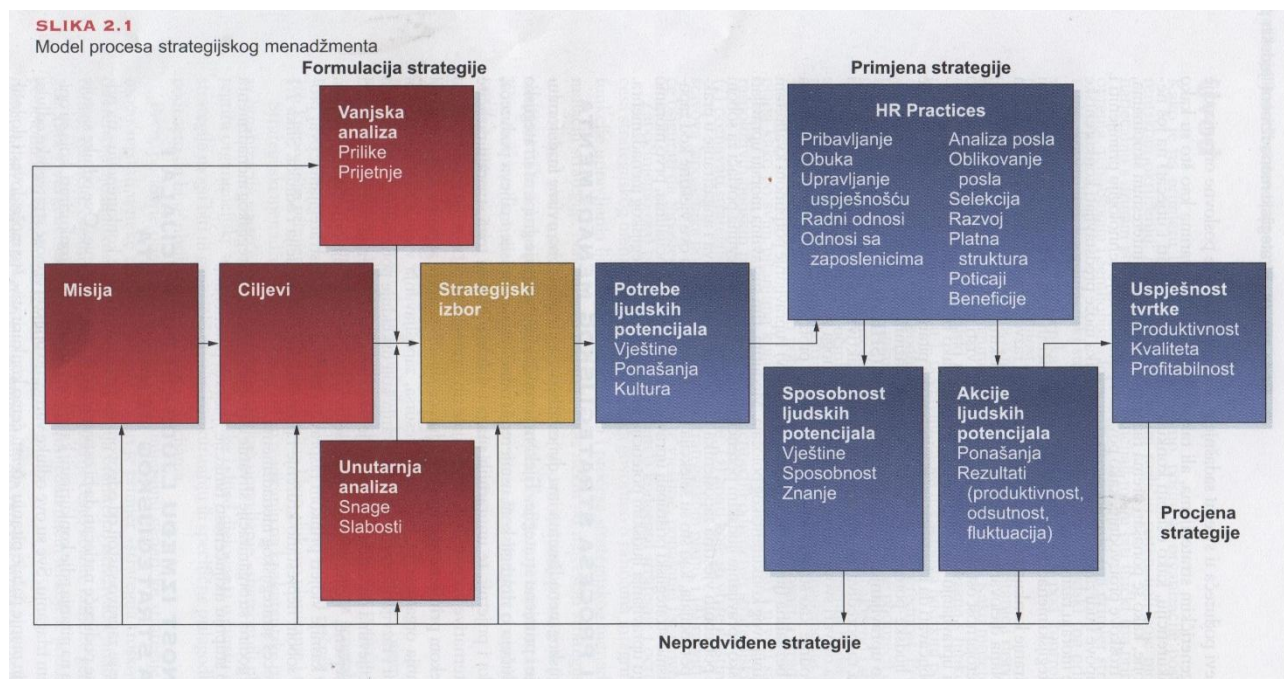
( Fikreta B Šiber, 1999, Raymond A. Noe et al, 2006)

Cilj Strateškog menadžmenta u nekoj organizaciji je razmještanje i raspoređivanje potencijala na način koji će joj osigurati konkurnsku prednost. Kako možete vidjeti, dvije od tri vrste resursa (organizacijski i ljudski) direktno su povezane s funkcijom ljudskih potencijala. Uloga ljudskih potencijala je osigurati da ljudski potencijali poduzeća stvore konkuretnu prednost. Prvo je poglavlje pokazalo i neke od temeljnih konkurentskih izazova s kojim se poduzeće danas susreću. Ovi izazovi zahtijevaju od poduzeća da se na tržištu postave proaktivno i strategijski. Da bi postigla maksimalnu učinkovitost, funkcija menadžmenta ljudskih potencijala mora se kao sastavni dio uključiti u proces strategijskog menadžmenta poduzeća. To znači da bi menadžeri ljudskih potencijala trebali sudjelovati u izradi strategijskog plana kako po svim pitanjima koje imaju veze sa

ljudima, tako i u vezi sa sposobnošću raspoloživih ljudskih potencijala za implementaciju određenih strategijskih alternativa, poznavati strategijske ciljeve organizacije, znati koje su vrste vještina ponašanja i stavova zaposlenika potrebne kao potreba strategiskom planu, i razviti programe koji će osigurati da zaposlenici zaista posjeduju te vještine, ponašanja i stavove.

(Raymond A. Noe et al, 2006)

Slika 1: Model procesa strategijskog menadžmenta



Izvor: Raymond a. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala; Mate Zagreb 2006

### 3.1 ULOGA LJUDSKIH POTENCIJALA U FORMULACIJI STRATEGIJE

Proces odlučivanja strategijskog menadžmenta poduzeća obično se odvija na najvišim razinama, u skupinama za strategijsko planiranje koje se sastoje od generalnog direktora, finaciskog direktora, predsjednika i različitih podpredsjednika. Međutim, svaki dio procesa uključuje pitanja

vezana uz ljude. Zbog toga funkcija ljudskih potencijala mora biti uključena u svaki od ovih dijelova.

Da bi se strategija uspješno provela, funkcija ljudskih potencijala mora osigurati da ljudi imaju potrebna znanja, vještine i sposobnosti da rade na pravim poslovima i zadaćama koje najbolje odgovaraju njihovim mogućnostima i interesima, ali ih istodobno i potiču da se adekvatno razvijaju i pripremaju za budućnost i promjene, da su motivirani i zadovoljni poslom, organizacijom, nagradama koje dobivaju za svoj rad i mogućnostima karijere.

Nakon što je poduzeće donijelo strateški izbor o formulaciji strategije, ono mora provesti strategiju, odnosno oživiti je u svakodnevnom poslovanju. Strategija koju poduzeće slijedi diktira pojedine potrebe ljudskih resursa. Da bi poduzeće imalo dobre temelje strategije, određeni zadaci moraju se obaviti prilikom ostvarivanja ciljeva poduzeća, pojedinci moraju posjedovati određene vještine da bi ih izvršili, a ti pojedinci moraju biti motivirani, kako bi djelotvorno iskoristili svoje vještine. Temeljna značajka primjene strategije je da organizacija može izabrati između različitih struktura i organizacijskih procesa prilikom primjene strategije i da ovaj izbor ima ekonomske posljedice. Pet važnih varijabli određuju uspješnost primjene strategije: organizacijska struktura, oblikovanje zadatka, selekcija, obuka i razvoj ljudi, sustav nagrađivanja.

(<http://hrcak.srce.hr/120073>, Fikreta B Šiber, 1999)

### **3.2 PRAKSE LJUDSKIH POTENCIJALA**

O funkciji ljudskih potencijala može se razmišljati kao da ima šest izbornika praksa ljudskih potencijala, među kojima poduzeće mora izabrati one koje su najprikladnije za primjenu strategije. Svaki od ovih izbornika odnosi se na posebno funkcijonalno područje upravljanja ljudskih potencijala: analizu/oblikovanje posla (radnih mjesta), pribavljanje/selekciju, obuku i razvoj, upravljanje uspješnošću, platnu strukturu/poticanje/beneficije i radne odnose. Ovi izbornici prikazani su u tablici. Poduzeća proizvode dani proizvod ili uslugu i proizvodnja ovih proizvoda zahtjeva obavljanje različitih zadataka. Ovi zadatci se grupiraju da bi oblikovali radno mjesto. Analiza posla je proces pribavljanja detaljnih informacija o poslu. Oblikovanje posla se odnosi na odlučivanje o tome koje zadatke grupirati u sklopu određenog radnog mjesta. Način oblikovanja posla trebao bi biti vezan sad strategijom organizacije zbog toga što strategija zahtjeva nove ili

različite zadatke, ili različite načine obavljanja tih zadataka. Osim toga, kako brojne strategije povlače za sobom uvođenje novih tehnologija, to utječe na način obavljanje posla.

Slika 2: Izbornik opcija prakse ljudskih potencijala

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| Analiza i oblikovanje posla                          |                                      |
| Malo zadataka  | ↔ Puno zadataka                      |
| Jednostavni zadaci                                   | ↔ Složeni zadaci                     |
| Potrebno malo vještina                               | ↔ Potrebno puno vještina             |
| Detaljni opis posla                                  | ↔ Općenit opis posla                 |
| Pribavljanje i selekcija                             |                                      |
| Vanjski izvori                                       | ↔ Unutarnji izvori                   |
| Ograničena socijalizacija                            | ↔ Proširena socijalizacija           |
| Procjena posebnih vještina                           | ↔ Procjena općih vještina            |
| Uski putovi karijere                                 | ↔ Široki putovi karijere             |
| Obuka i razvoj                                       |                                      |
| Fokus na vještinama tekućeg posla                    | ↔ Fokus na vještinama budućeg posla  |
| Pojedinačna orijentacija                             | ↔ Grupna orijentacija                |
| Obuka malog broja zaposlenika                        | ↔ Obuka svih zaposlenika             |
| Spontano, neplanski                                  | ↔ Planski, sustavno                  |
| Upravljanje uspješnošću                              |                                      |
| Kriteriji temeljeni na ponašanju                     | ↔ Kriteriji temeljeni na rezultatima |
| Razvojna orijentacija                                | ↔ Administrativna orijentacija       |
| Kratkoročni kriteriji                                | ↔ Dugoročni kriteriji                |
| Pojedinačna orijentacija                             | ↔ Grupna orijentacija                |
| Platna struktura, poticaji i beneficije              |                                      |
| Plaćanje s naglaskom na fiksnoj plaći i beneficijama | ↔ Plaćanje s naglaskom na poticajima |
| Kratkoročni poticaji                                 | ↔ Dugoročni poticaji                 |
| Naglasak na unutarnjoj pravičnosti                   | ↔ Naglasak na vanjskoj pravičnosti   |
| Pojedinačni poticaji                                 | ↔ Grupni poticaji                    |
| Radni odnosi i odnosi s zaposlenicima                |                                      |
| Kolektivno pregovaranje                              | ↔ Pojedinačno pregovaranje           |
| Donošenje odluka od vrha prema dolje                 | ↔ Sudjelovanje u donošenju odluka    |
| Formalni obvezni proces                              | ↔ Nema obveznog procesa              |
| Smatranje zaposlenika troškom                        | ↔ Smatranje zaposlenika sredstvom    |

Izvor: Raymond a. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala; Mate Zagreb 2006



Pribavljanje kvalitetni ljudi vrlo je važna aktivnost i zadatak funkcije ljudskih potencijala u organizacijama. O tome kako se kvalitetno obavi, ovise i mnoge druge aktivnosti. Organizacija da bi bila uspješna mora visoko kvalitetne i sposobne ljude. Pribavljanje je proces kojim poduzeće traži kandidate za moguće zapošljavanje. Selekcija se odnosi na proces kojim poduzeće pokušava izdvojiti kandidate koji posjeduju znanje, vještine, sposobnosti i druge osobine koje će pomoći organizaciji da ostvari svoje ciljeve. Poduzeća koji koriste različite strategije trebaju različite tipove i različit broj zaposlenika. Tako će strategija koju poduzeće slijedi imati izravan utjecaj na tipove zaposlenika koje poduzeće pokušava pribaviti i selektirati. Selekcija i Pribavljanje su faktori u kojoj ključnu ulogu ima menadžment ljudskih potencijala. Jako su važni jer mogu voditi stabiliziranju, socijalnim promjenama i razvoju.

( Fikreta B Šiber, 1999, Raymond A. Noe et al, 2006)

Brojene su vještine u zaposlenike mogu usaditi putem edukacije i razvoja. Obuka se odnosi na planirane pokušaje da se potakne stjecanje znanja, vještina i ponašanja zaposlenika potrebnih za uspješan rad na određenom radnom mjestu. Razvoj uključuje stjecanje znanja, vještina i ponašanja koji poboljšavaju sposobnost zaposlenika da odgovore na izazove različitih postojećih ili budućih poslova. Promjene strategije često zahtjevaju promjene vrsta i kombinacija vještina. Prema tome, stjecanje vještina povezanih sa strategijom ključan je element primjene strategije. Na primjer, mnoga su nedavno naglasila kvalitetu svojih proizvoda uključivši se u programe upravljanja potpunom kvalitetom. Ovi programi zahtijevaju opsežnu edukaciju svih zaposlenih o filozofiji upravljanja potpunom kvalitetom, metodama, a često i drugim vještinama koje osiguravaju kvalitetu.

(Raymond A. Noe et al, 2006)

Upravljanje uspješnošću koristi se kako bi se osiguralo da su djelovanje i rezultati zaposlenika u skladu s organizacijskim ciljevima. Povlači za sobom određivanje aktivnosti i ishoda koji će rezultirati uspješnom primjenom strategije u poduzeću. Na primjer, poduzeća koja su u mirnom stanju (nisu diverzificirana) često imaju takav sustav procjene koje se temelji na subjektivnoj procjeni uspješnosti menadžera. To proizlazi iz činjenice da oni koji se u hijerarhiji

poduzeća nalaze iznad menadžera prve razine imaju opsežno znanje kako bi se posao trebao obavljati.

S druge strane, poduzeća s više različitih proizvoda i usluga vjerovatnije koriste kvantitativne mjere uspješnosti za procijenu menadžera zbog toga što vrhovni menadžeri imaju manje znanja o tome kako bi trebalo posao na nižim razinama hijerarhiji. Slično, menadžeri s opsežnim znanjem o ponašanjima koje vode djelotvornom izvođenju, koriste sustave upravljanja uspješnošću koje se temelje na ponašanju njima podređenih menadžera. Svakako, kad nisu sigurni u vezi sa posebnim ponašanjima koja vode djelotvornoj uspješnošću, menadžeri imaju tendenciju fokusiranja na ocjenu objektivnih rezultata rada podređenih menadžera.

(Raymond A. Noe et al, 2006, <http://hrcak.srce.hr/120073> )

Platna struktura ima važnu ulogu primjeni strategije. Prvo, visoka razina plaća i/ili beneficija u odnosu na konkurenciju može osigurati da poduzeće privuče i zadrži visokokvalitetne zaposlenike, ali to može imati negativan utjecaj na ukupne troškove radne snage poduzeća. Drugo, vezivanje plaće uz učinak poduzeća može potaknuti posebne aktivnosti i razine učinka zaposlenika.

(Raymond A. Noe et al, 2006)

Bez obzira jesu li radnici poduzeća sindikalizirani ili ne, opći pristup odnosu prema zaposlenicima može snažno utjecati na mogućnost postizanja konkurentne prednosti poduzeća. Poduzeća isto tako mogu izabrati da se prema zaposlenicima odnose kao prema imovini koja zahtjeva ulaganje resursa ili kao prema trošku koji treba minimalizirati. Moraju odlučiti o tome koliko zaposlenici mogu i trebaju sudjelovati u odlučivanju, koja prava zaposlenici imaju i koja je odgovornost poduzeća

prema njima. Pristup koji poduzeće izabere na ovom polju može dovesti do uspješnog ostvarenja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva ili do prestanka postojanja.

(Raymond A. Noe et al, 2006)

#### **4. PLANIRANJE I PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA**

Planiranjem ljudskih resursa određuju se ljudski resursi koji su potrebni organizaciji da bi ostvarila svoje ciljeve. To je proces kojim se identifiraju ljudski resursi potrebni jednoj organizaciji i prave planovi za zadovoljenje tih potreba. Planiranje ljudskih resursa je bazirano na vjerovanju da su ljudi najznačajniji strateški resurs organizacije.

Generalno, ono se bavi usklađivanjem resursa sa dugoročnim poslovnim potrebama, iako se ponekad odnosi i na kratkoročne zahtjeve.

(<https://id.scribd.com/document/88005607/Proces-Planiranja-Ljudskih-Resursa>,  
<http://hrcak.srce.hr/63506>)

Planiranje ljudskih resursa gleda čak i šire baveći se pitanjima koja su povezana sa načinima zapošljavanja ljudi i njihovim razvojem. Kako je planiranje ljudskih potencijala sastavni dio poslovnog planiranja ono prati strategijske dugoročne, kratkoročne i srednjoročne planove. Ono stoga igra značajnu ulogu u strateškom upravljanju ljudskim resursima. Planiranje ljudskih resursa je proces u kome značajnu ulogu imaju top menadžment i sektor za ljudske resurse. Svako ima svoj dio posla. Sve se radi sa ciljem da se stvore potrebni uvjeti za pravovremeno osposobljavanje kadrova neophodnih za buduće poslovne aktivnosti organizacije. Pritom se ništa ne radi izolirano, jer se planiranje ljudskih potencijala mora odvijati u skladu sa strategijom i vizijom organizacije.

(<https://id.scribd.com/document/88005607/Proces-Planiranja-Ljudskih-Resursa>,  
<http://hrcak.srce.hr/63506>, Fikreta B Šiber, 1999.)

Teško je uvijek predvidjeti koliko točno novih zaposlenika treba zaposliti u danoj godini u danoj kategoriji posla. Uloga pribavljanja ljudskih potencijala je stvoriti ponudu potencijalnih novih zaposlenika koje bi organizacija mogla zaposliti ako se pokaže potreba. Dakle, pribavljanje ljudskih potencijala definira se kao prakas ili aktivnost koju organizacija provodi u svrhu prepoznavanja i privlačenja potencijalnih zaposlenika. To služi stvaranju privremenog spremnika između planiranja i stvarne selekcije novih zaposlenika. Aktivnost pribavljanja oblikovane su tako

da utječu na broj ljudi koji se prijavljuje za radno mjesto, vrstu ljudi koji se prijavljuju ili vjerojatnost da će oni koji se natječu za radno mjesto prihvatiti ponuđeni posao.

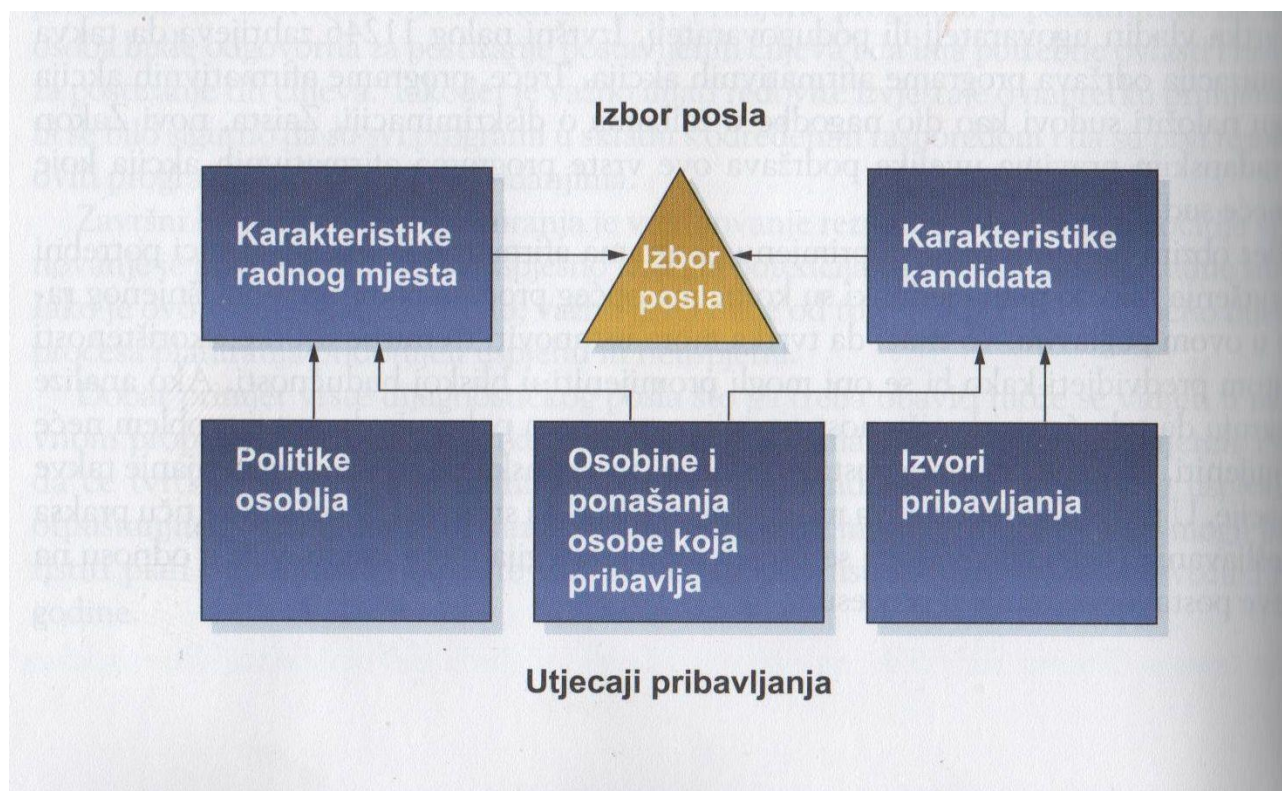
Cilj pribavljanja je osigurati određen broj dovoljno kvalificirani kandidata između kojih će se odabrati kad se pojavi radno mjesto. Cilj pribavljanja nije prikupiti velik broj kandidata. Ako proces stvori mnogo ne kvalificiranih kandidata, organizacija će imati velike troškove za selekciju osoblja, ali će popuniti mali broj radnih mjesta.

Cilj pribavljanja osoblja nije ni diskriminacija između kandidata koji su dovoljno kvalificirani. Pribavljanje i selekcija novog osoblja su dva procesa. Svaki od tih zadataka je teško uspješno obaviti, čak i kad su dobro fokusirani. Organizacija koja pokušava oba izvršiti istovremeno, vjerovatno neće izvršiti ni jedan primjerice istraživanja su pokazala da osobe koje vode pribavljanje pružaju manje informacija o tvrtki kada provode dvociljne intervjue. Isto tako, kandidati nako dvo ciljnih intervjua pamte manje informacija o organizaciji koja pribavlja. Zbog strategijskih razlika među tvrtkama, različite tvrtke mogu pridodavati različitu važnost pribavljanju. Međutim, kako je prikazano na slici 2 sve tvrtke moraju donositi odluke u tri područja pribavljanja (Raymond A. Noe et al, 2006):

1. Politike osoblja koje se tiču vrste poslova koje tvrtka nudi,
2. Izvori pribavljanja u kojima se traži potencijalni kandidati, što onda utječe na vrste ljudi koji se prijavljuju i
3. Karakteristike i ponašanje onoga koji pribavlja, što utječe na gledište o tome koliko dobro kandidat odgovara poslu.

(Raymond A. Noe et al, 2006)

Slika 3: Proces pribavljanja organizacije



Izvor: Raymond a. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala; Mate Zagreb 2006

## 4.1 SELEKCIJA I RASPOREĐIVANJE

Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njihovim zahtjevima. Cilj je prognozirati i maksimizirati buduću uspješnost zaposlenih i cijele organizacije, te postići usklađenost zahtjeva posla i individualnih karakteristika budućih zaposlenika.

(<http://ivanapintaric.blogspot.hr/>)

Ključ uspješne organizacije jest imati prave ljude na pravom mjestu. Osim toga, važno je brižljivo planirati broj zaposlenih i biti fleksibilan. Plan treba prilagoditi trenutnoj situaciji u

organizaciji, kao i tržišnim uvjetima. Što veću pažnju posvetimo selekcijskom procesu, značajno povećavamo šanse da ćemo zaposliti osobu s kojom ćemo dugoročno biti zadovoljni. Dobra praksa selekcijskog procesa znači uključiti rukovoditelje i psihologe. Odgovornost rukovoditelja se odnosi na konačni odabir kandidata koji će postati dio tima, kao i selekciju pristiglih molbi obzirom na razinu stručnosti u određenom segmentu poslovanja. Psiholog koristi psihologijske tehnike za procjenu kao što su testovi, upitnici ličnosti i intervju. Kombinacija psihologijskih tehnika i razgovora s rukovoditeljem je ključ kvalitetnog odabira. Tada organizacija dobiva dobrog i sposobnog radnika, a djelatnik je našao mjesto gdje može biti sretan i ostvariti svoje potencijale.

([http://www.neuronedukacije.hr/?page\\_id=1061](http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061))

Cilj procesa selekcije je maksimizirati i prognozirati buduću radnu uspješnost zaposlenih i cijele tvrtke. Za selekciju su najznačajnije razlike u karakteristikama ličnosti sposobnostima. Selekcija kandidata označava primjenu utvrđenih instrumenata i drugih postupaka te izvora informacija da bi se utvrdilo koji od prijavljenih kandidata najbolje odgovara zahtjevima posla i jamči da će ga najbolje obavljati.

(<http://hrcak.srce.hr/29384>)

Kad su utvrđeni zahtjevi posla, kvalitete kandidata i potrebe okoline, kriteriji radne uspješnosti i valjani mijerni instrumenti kojima će se provjeravati imaju li kandidati i u kojem stupnju zahtjevne osobine, nužno je organizirati postupak selekcije.

Postupak selekcije treba organizirati efikasno i racionalno. Primjene mnogih selekcijskih postupaka i metoda vrlo je složena i skupa pa je nužno koristiti ih za kandidate koji su već dijelom selekcionirani jeftinijim i jednostavnijim postupcima. Kakav će biti postupak selekcije ovisi o broju slobodnih mjesta, veličini organizacije, broju kandidata, vrsti posla, stručnosti ljudi zaduženi za selekciju, sagledavanje njezine važnosti i drugim činiteljima. Jednako tako brojni faktori utječu na metode odnosno instrumente kojima će se koristiti pri selekciji.

( Fikreta B Šiber, 1999 )

## 4.2 OBUKA

Obuku je moguće definirati s aspekta pojedinca i s aspekata poduzeća. S aspekta pojedinca, obuka se definira kao svaki više ili manje organiziran program uvježbavanja neke intelektualne ili tjelesne aktivnosti ili tjelesne odnosno psihičke karakteristike, ili kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva. S aspekta poduzeća, obuka se definira kao planirani trud poduzeća koji će pomoći zaposleniku u stjecanju znanja, vještina i stavova, ili kao organizacijske aktivnosti i programi usmjereni na podizanje, razvoj znanja i vještina zaposlenika.

(<http://hrcak.srce.hr/118663>)

Razvoj učinkovitog programa obuke zaposlenika je od vitalnog značaja za dugoročni uspjeh bilo koje tvrtke. Programi obuke pružaju više pogodnosti za zaposlenike i tvrtku, ali samo ako su pažljivo planirane i ispravno provedene. Jasno razumijevanje politike, funkcije posla, ciljeve i tvrtkinu filozofiju dovodi do povećanja motivacije, morala i produktivnosti za zaposlenika i veći profit za vaše poslovanje.

(<http://smallbusiness.chron.com/developing-effective-employee-training-program-1181.html>,  
29.03.2017)

Cilj obuke je da zaposlenici usvoje znanja, ponašanja i vještine istakunata u programima obuke i da ih primjene u svakodnevnim aktivnostima. Obuka mora sadržavati više od razvoja osnovnih vještina da bi postigla konkurentsku prednost. Obuka se pomiče od prvobitnog fokusa učenja zaposlenika određenim vještinama na širi fokus razmjene i kreiranja znanja. To znači da bi se obuku koristilo za postizanje konkurentskih prednosti, treba je sagledati opsežnije kao način stvaranja intelektualnog kapitala. Intelektualni kapital uključuje osnovne vještine, proširene vještine, razumjevanje klijenta ili proizvedenog sustava i samo motiviraju kreativnost. Imajući na umu da je tradicionalno najveći naglasak obuke bio razinama osnovnih i proširenih vještina.

(Raymond A. Noe et al, 2006)

Da bi obuka bila motivirajuća, važno je obučiti managere da uz obučavanje u potrebnim vještinama, oni sami budu motivatori. Time se stvara kultura motivacije unutar poduzeća u kojoj se

pojedinci osjećaju vrijednima, manageri imaju više osposobljenih ljudi i čitavo poduzeće postaje spremnije i konkurentnije na promjene. Zaposlenici u početku brzo napreduju u svladavanju obuke, zatim dolazi do stvaranja platoa i usporavanja, a nakon toga dolazi do daljnjeg napredovanja i dostizanja razine koja se kasnije malo mijenja. Vrijeme u kojem se ove pojave odvijaju ovisi o složenosti posla. Da bi rezultati obuke bili dobri, neophodno je obučavati zaposlenike dok se znanja ne usvoje, a potom nastaviti s ponavljanjem obuke kako se naučeno ne bi zaboravilo.

(<http://hrcak.srce.hr/118663>)

Organizacija koja uči je ona organizacija čiji se zaposlenici kontinuirano trude naučiti novce stvari i primjeniti naučeno na poboljšanje kvalitete proizvoda ili usluge. Unapređivanje ne prestaje sa završetkom službene obuke. Organizacija koja još uči je i ona tvrtka koja ima povećanu sposobnost učenja, prilagodbe i promjen. Procesi obuke su pažljivo istraženi i usklađeni s ciljevima tvrtke. U organizaciji koja uči na obuku se gleda kao na dio sustava oblikovan za stvaranje intelektualnog kapitala. Bitne karakteristike organizacije koja uči prikazane u tablici 4. Zapamtite da organizacije koje uče ističu da se učenju ne odvija samo na pojedinačnoj razini, nego i na razini sastava. Učenje na razini sustava odnosi se na sposobnost tvrtke da sačuva naučeno tijekom vremena. To jest, unatoč činjenici da zaposlenici tvrtke mogu više i ne postojati, njihovo znanje ostaje dostupno. Postoji nekoliko načina stvaranja i razmjene znanja (Raymond A. Noe et al, 2006):

1. Koristiti tehnologiju i e-mail ili oblikovati tvrtkin intranet koji omogućuje ljudima pohranu informacija i njihovu međusobno razmjenu.
2. Objaviti imenik koji navode što zaposlenici rade, kako ih se može kontaktirati i koju vrstu znanja posjeduju.
3. Razviti informativne mape koje identificiraju gdje je pohranjeno određeno znanje u tvrtki.
4. Stvoriti radno mjesto glavnog direktora za informacije radi katalogiziranja i razmjene informacija u tvrtki.
5. Tražiti od zaposlenika da prezentiraju drugim zaposlenicima što su naučili u programima obuke koje su pohađali.
6. Omogućiti zaposlenicima da uzmu slobodno vrijeme za skupljanje znanja ili proučavanje problema.



Slika 4: Ključne karakteristike organizacije koja uči

| KARAKTERISTIKA                 | OPIS   |
|--------------------------------|--|
| Stalno učenje                  | Zaposlenici međusobno razmjenjuju znanja i koriste svoje poslove kao osnovu za primjenu i stvaranje znanja.  |
| Stvaranje i razmjena znanja    | Razvijeni su sustavi za stvaranje, stjecanje i razmjenu znanja.  |
| Kritičko sustavno razmišljanje | Poticanje zaposlenika da razmišljaju na nove načine, da uoče povezanosti i povratne informacije i provjere pretpostavke.   |
| Kultura učenja                 | Menadžer i ciljevi tvrtke nagrađuju, potiču i podržavaju učenje.   |
| Poticanje fleksibilnosti       | Poticanje zaposlenika na riskiranje, inoviranje, istraživanje novih i eksperimentiranje ideja, isprobavanje novih postupaka i razvijanje novih proizvoda i usluga. |
| Poštivanje zaposlenika         | Sustav i okruženje usredotočeni su na osiguravanje razvoja i dobrobiti svakog zaposlenika.   |

Izvor: Raymond a. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala; Mate Zagreb 2006

## 5. PROCJENA I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA

Svrha razvoja ljudskih potencijala je težiti i promovirati izvrsnost u poslu. Ciljevi su, prema individualnim potrebama, razvijati osobne vještine djelatnika kako bi u izvršavanju svojih zadataka bili motivirani i sposobni samostalno ih izvršiti u zadanim rokovima i standarde izvedbe. Djelatnici se uključuju u razvoj i usavršavanje samo onih kompetencija za koje je procijenjeno da ih je potrebno razvijati i usavršavati.

Za takvo uspješno i kontinuirano razvijanje ljudskog potencijala najprije je potrebno definirati portfolio potrebnih kompetencija za svako radno mjesto, identificirati i procijeniti postojeće kompetencije djelatnika te napraviti plan razvoja i usavršavanja kompetencija za svakog djelatnika pojedinačno. Kako bi se to uspješno provelo, radno okruženje mora poticati ovakav oblik usavršavanja, moraju se osigurati uvjeti za implementaciju i moguće napredovanje i usavršavanje se mora povezati sa sustavom nagrađivanja.

(<http://hrcak.srce.hr/130094>, 23.01.2017)

Utvrđivanje potreba za osobljem predstavlja plansku aktivnost u kojoj menadžer treba znati koji se poslovi moraju obaviti da bi se ostvarili ciljevi organizacije, koje su vještine i sposobnosti potrebne za obavljanje tih poslova i koliko je ljudi potrebno za obavljanje tih poslova. Proces popunjavanja radnih mjesta počinje regrutiranjem. To je proces identifikacije i privlačenja kandidata čije sposobnosti, vještine i osobne osobine zadovoljavaju zahtjeve trenutno slobodnih radnih mjesta ili budućih poslova. Izvori u kojima se pronalaze kadrovi potrebni za popunjavanje radnih mjesta, i za raspored na određene poslove mogu biti (<https://www.docstemplate.net/menadzment-ljudskih-resursa>):

1. Unutarnjik ili interni
2. Vanjski ili eksterni

Interni ili unutrašnji izvori odnose se na postojeće potencijale u organizaciji koji se mogu bolje iskoristiti drugačijim rasporedom ili dodatnom obukom. Prilikom popunjavanja slobodnog radnog mjesta preduzeća se obično orjentiraju primarno na unutrašnje potencijale, koje pomoću premještanja, obuke ili stručnog usavršavanja dovode do nivoa zahtjeva radnih mjesta koje treba popuniti. Time se stvara slobodan prostor na nižim radnim mjestima za regrutiranje iz eksternih izvora.

Prednosti popunjavanja radnih mjesta iz internih izvora su (<https://www.docstemplate.net/menadzment-ljudskih-resursa>):

- Veća pouzdanost u procjeni,
- Poznavanje njihovih sposobnosti i volju za motivaciju i unapređenje,
- Kandidat dobro poznaje organizaciju i način rada u njoj,
- Razvoj potencijala zaposlenih pružanjem mogućnosti da savladaju vještine potrebne i na drugim poslovima,
- Brzina i niži troškovi regrutiranja i selekcija,

Unutrašnji izvori također prednosti imaju i određene nedostatke: zatvaranje za unos svježih ideja u organizaciju i jačanje konkurencije između zaposlenih, odstupanje organizacije od postavljenih kriterija i prilagođavanje istih postojećem kandidatu, zatim

organizacija gubi priliku da provjeri svoj rejting na tržištu rada.

Oblici internog pronalaženja kadrova su (<https://www.docstemplate.net/menadzment-ljudskih-resursa>):

- Interni oglasi
- Preporuka poslodavca
- Preporuka stručne službe za ljudske resurse

Eksterne izvore za pronalaženje kadrova preduzeće koristi kada nema dovoljno radnika odgovarajuće kvalifikacije za slobodna mjesta, kao i u cilju osvježavanja svoje kadrovske strukture. Za pronalaženje kadrova u okruženju preduzeća se koriste uslugama specijalizirane agencija za zapošljavanje, koje imaju uvid u ponudu kadrova svih kvalificiranih profila. Rizici kod korištenja eksternih izvora su nepoznanice i neizvjesnosti u pogledu kvalifikacija, sposobnosti i osobina budućih radnika.

Sredstva za pronalaženje kandidata iz eksternih izvora su (<https://www.docstemplate.net/menadzment-ljudskih-resursa>):

- preporuke zaposlenih,
- baza podataka o prijavljenim kandidatima,
- direktna veza s fakultetima i školama,
- zavod za zapošljavanje,
- privatne agencije,
- internet.

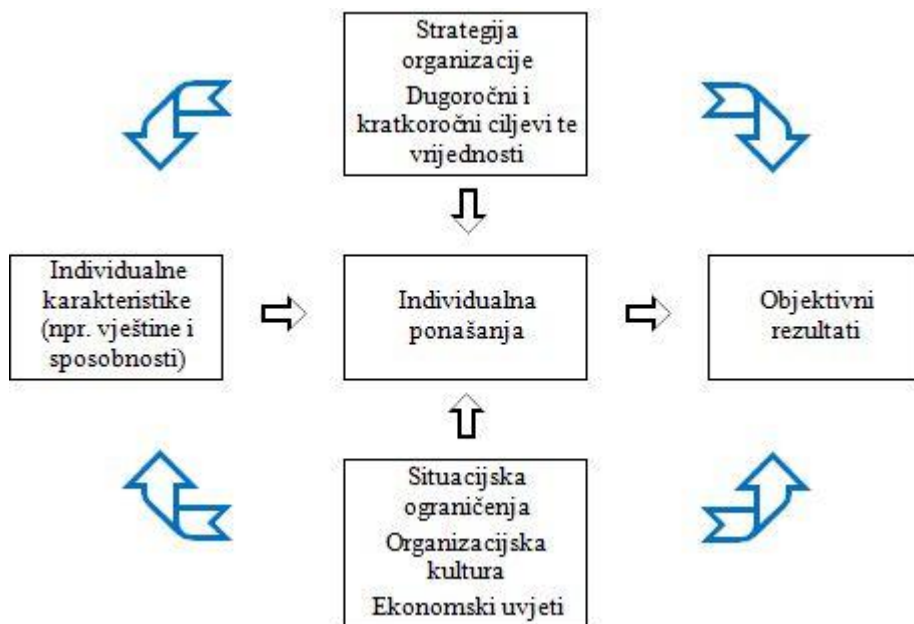
(<https://www.docstemplate.net/menadzment-ljudskih-resursa>)

## **5.1 UPRAVLJANE RADNOM USPJEŠNOŠĆU**

Dugo godina su se istraživači u području menadžmenta ljudskih potencijala i psihologije industrijske organizacije usredotočavali na procjenu radne uspješnosti kao tehnike mjerenja. Cilj je

ovih sustava procjene uspješnosti bio pouzdano i valjano izmjeniti pojedinačnu radnu uspješnost zaposlenika. Ova perspektiva, međutim, često ignorirala neke vrlo važne utjecaje na proces upravljanja uspješnošću. Stoga ovaj dio počinjemo predstavljanjem glavnih svrha upravljanja uspješnošću iz organizacijske perspektive, a ne perspektive mjerenja. Da bi smo to uradili moramo razumjeti naš model procesa radne uspješnosti, koji je prikazan na slici 5.

Slika 5: Model upravljanja uspješnošću u organizacijama



Izvor: ( <http://hrcak.srce.hr/120073>, 23.01.2017)

Kako slika pokazuje, osobine pojedinca, vještine, sposobnosti, itd. To su sirovine za radnu uspješnost. Na primjeru u prodajnom poslu tvrtka želi nekog tko ima dobre komunikativne vještine i znanje o proizvodima. Te se sirovine transformiraju u objektivne rezultate kroz reakciju zaposlenika. Zaposlenici mogu pokazati ponašanja samo ako imaju potrebno znanje, vještine, sposobnosti i druge karakteristike.

Dakle, djelatnici s dobrim znanjem o proizvodima i komunikativnim vještinama mogu govoriti o prednostima različitih marki i mogu se ponašati prijateljski i biti voljni pomoći ( što ne znači da oni nužno moraju pokazati ova ponašanja samo da ih mogu pokazati). S druge strane, zaposlenici s malo znanja o proizvodu i sa slabim komunikativnim vještinama ne mogu uspješno pokazati ova ponašanja. Objektivni rezultati su mjerljivi, opipljivi rezultati rada i posljedica su ponašanja zaposlenika ili grupe. Još jedana važna komponenta našeg organizacijskog modela

sustava upravljanja uspješnošću je strategija organizacije. Povezanost između upravljanja uspješnošću i strategije organizacije i ciljeva često se zanemaruju.

(<http://hrcak.srce.hr/120073>, Raymond A. Noe et al, 2006, Fikreta B Šiber, 1999 )

Danas je dominantniji problem pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad. Više nisu toliko u pitanju znanja i mogućnosti, jer su ne sumljivo golemi, koliko motiviranje i poticanje konstruktivne primjene tih mogućnosti u funkciji ostvarenja organizacijskih razvoja i ciljeva. Većina tvrtki slijede neku vrstu strategije radi povećanja dobiti, prihoda i ciljeva tržišnog udjela. Odsjeci, odjeli, radne grupe i pojedinci u tvrtki moraju ujednačavati svoje aktivnosti s tim strategijama i ciljevima. Ako nisu ujednačani, onda se vjerovatnost postizanja ciljeva smanjuje. Kako se uspostavlja ova veza u organizaciji? Prvenstveno specifikacijom što treba postići i koja će ponašanja dovesti do primjene strategije tvrtke. Ova se veza sve češće smatra nužnom, a sustavi planiranja i procijene uspješnosti stječu sve veću popularnost. Sustavi za planiranje i procijenu uspješnosti teže povezivanju službenog procesa procjene, vrsta i razine uspješnosti sa strategijama tvrtke i to određivanjem, na početku razdoblja procijene, vrsta i razine uspješnosti koje je potrebno postići da bi se strategija izvršila. Zatim se na kraju razdoblja procijene pojedinci i grupe procijenjuju na osnovi toga koliko su se njihovi stvarni rezultati približili planu. U savršenom bi svijetu sustavi upravljanja uspješnošću osigurali da sve aktivnosti poduiru strategijske ciljeve organizacije.

Kako je ranije objašnjeno, zaposlenik može imati potrebne vještine a ipak ne pokazati potrebna ponašanja. Ponekad organizacijska kultura obeshrabljuje zaposlenike da rade članovi grupe i rezultate koje proizvode. S druge strane, neki ljudi jednostavno nisu motivirani za pokazivanje pravog ponašanja. To se često događa ako zaposlenici ne vjeruju da će njihova ponašanja biti nagrađena povećanjem plaće, promaknućem, itd. Konačno, ljudi mogu pokazati učinkovita ponašanja, a da rezultati ne uslijede. Na primjer, izvaredan prodavač možda nema visoke novčane rezultate zato jer je gospodarstvo u lošem stanju i ljudi jednostavno ne kupuju.

Dakle kako je vidljivo na slici 5, zaposlenici moraju imati određene osobine da bi pokazali niz ponašanja i postigli neke rezultate. Da bi se postigla konkurentna prednost, osobine ponašanja i rezultati moraju biti pokazani sa strategijom tvrtke

(<http://hrcak.srce.hr/120073>, Raymond A. Noe et al, 2006, Fikreta B Šiber, 1999 )

## 5.2 RAZVOJ ZAPOSLENIKA

Razvoj zaposlenika fokusira se na inovativne prakse i ideje u razvoju i usavršavanju zaposlenika, načine izgradnje „organizacije koja uči“ te postavljanje sustava i implementaciju procedura za razvoj zaposlenika. Poseban naglasak stavljen je na iskustva iz prakse kada su u pitanju različiti pristupi oblikovanju i profiliranju individualnog plana razvoja karijere zaposlenika, kao i pristupi organizacijskom razvoju. Upravljanje promjenama jedna je od glavnih tema u poslovnom svijetu danas, a suočavanje s promjenama znači stalni razvoj i rast, organizacije i pojedinca. Programi edukacije i razvoja direktno proizlaze iz sustava upravljanja radnom uspješnošću. Plan edukacije ima za cilj osigurati razvoj onih vještina i znanja potrebnih za postizanje poslovnih ciljeva. Mogućnost osobnog i profesionalnog razvoja među najvažnijim je elementima zadovoljstva poslom, a percepcija tvrtke kao okruženja koje omogućuje razvoj jedan je od glavnih elemenata privlačnosti poslodavca. Izazov menadžera, uključivo menadžera ljudskih potencijala, je kako uskladiti potrebe, želje i potencijal zaposlenika. Planiranje razvoja karijere kreće od trenutka zapošljavanja, analizom prednosti i nedostataka za određeno radno mjesto te razvojnog potencijala – elementa koji posebno kod mladih ima najveću težinu u donošenju odluke o zapošljavanju.

(<http://www.selectio.hr/modul-3-procesi-upravljanja-ljudskim-resursima-iii-razvoj-zaposlenika/>)

Slika 6 pokazuje razlike između razvoja i obuke. Razvoj im pomaže pripremiti se za druge pozicije u tvrtki i povećava njihovu mogućnost premještanja na poslove koji možda još ne postoje. Razvoj također pomaže radnicima da se pripreme za promjene u njihovom tekućem poslu koje mogu proizaći iz nove tehnologije, oblikovanja posla, novih potrošača ili novih proizvodnih tržišta. Obuka usredotočena na poboljšanje uspješnosti zaposlenika na njihovim tekućim poslovima. U ovom poglavlju naglasili smo strategiju ulogu obuke. Važno je napomenuti da će se, kako obuka bude postojala sve više strategijska (tj. sve povezanija s poslovnim ciljevima).

Razvoj zaposlenih je interes poslodavca jer s ukupnim rastom znanja raste i ukupan potencijal poslodavca. Pri tome, u kontekstu upravljanja raznolikošću, ali i iskorištavanja ukupnog ljudskog

potencijala unutar organizacije, važno je voditi računa o posebnostima pojedinca i na temelju toga osmisliti njegov/njezin dugoročni razvoj (npr. poznavanje nekog posebnog jezika može biti veća prednost nego izvrsno korištenje engleskog jezika i može se osoba usmjeriti u posebnom smjeru u odnosu na uobičajene programe obrazovanja).

(Raymond A. Noe et al, 2006, <http://www.moj-posao.net/Vijest/70813/Obrazovanje-i-razvoj-zaposlenih/>)

Slika 6: Usporedba između obuke i razvoja

|                                 | <b>OBUKA</b>             | <b>RAZVOJ</b>        |
|---------------------------------|--------------------------|----------------------|
| <b>Fokus</b>                    | Sadašnjost               | Budućnost            |
| <b>Upotreba radnog iskustva</b> | Niska                    | Visoka               |
| <b>Cilj</b>                     | Priprema za tekući posao | Priprema za promjene |
| <b>Sudjelovanje</b>             | Obvezno                  | Dobrovoljno          |

Izvor: Raymond a. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala; Mate Zagreb 2006

Tradicionalno su karijere opisivane na više načina. Karijere su opisane kao sljed pozicija unutar istog zvanja. Na primjer, član sveučilišnog osoblja može biti mna poziciji asistenta, suradnika i redovnog profesora. Karijera je isto tako opisana i u kontekstu pokretljivosti u organizaciji. Na primjer, inženjer može početi karijeru kao dio inženjerskog tima. Kako se povećava njegova stručnjost, iskustvo i uspješnos, on se može kretati kroz pozicije savjetodavnog inženjera, višeg inženjera te zatim preći na viđše tehničke položaje. Konačno karijera je opisana kao karakteristika zaposelnika. Karijera svakog zaposlenika sastoji se od različitih poslova, pozicija i iskustava.

(<http://danielazgodic.blogspot.hr/2012/05/razvoj-i-karijera-ljudskih-resursa.html>)

Novi se koncept karijere često naziva fleksibilnom karijerom. Fleksibilna karijera, je karijera koja se često mijenja na temelju promjena osobni interesa, vrijednosti i sposobnosti i promjena u radnom okruženju. Za razliku od tradicionalne karijere, zaposlenici ovdje preuzimaju najveću odgovornost za upravljanje osobnim karijerama. Na primjer, zaposlenica u inženjerstvu može odlučiti napraviti pauzu od svoje inženjerske pozicije raditi godinu dana na drugim poslovima. Namjena ovog zadatka može biti razvijanje njenih ostalih vještina.

Fleksibilna karijera se razvila pod utjecajem promjenba u psihološkom ugovoru između tvrtke i zaposlenika. Psihološki ugovor predstavlja očekivanja koja poslodavci i zaposlenici imaju jedno od drugih. Tradicionalno, psihološki je ugovor navodio da će tvrtka pružiti stalno zaposlenje i prilike za napredovanje ako zaposlenik ostane u tvrtki i ako bude postizao dobre rezultate. Povećivanje plaće i status bili su izravno povezani s okomitim pomakom u tvrtki (promaknuća). Fleksibilna karijera ima nekoliko posljedica na razvoj zaposlenika.

Cilj je nove karijere psihološki uspijeh. Psihološki uspijeh je osjećaj ponosa i postignuća koji proizlazi iz postizanja životnih ciljeva koji nisu ograničeni na dostignuća u poslu (npr. Podizanje obitelji, dobro fizičko zdravlje). Psihološki uspijeh je više pod kontrolom zaposlenika nego tradicionalni ciljevi karijere, na koje nije utjecao samo trud zaposlenika nego su bili ovisni o dostupnosti pozicija u tvrtki. Psihološki uspjeh je samo određen, a ne određen samo znakovima koje zaposlenik dobiva od tvrtke (npr. Povećanje plaće, promaknuće). Psihološki uspjeh prevladava u novoj generaciji osoba koje pridružuju radnoj snazi. Zaposlenici moraju razviti nove vještine, a ne oslanjati se na statičnu osnovu znanja. Ovo je proizašlo iz potrebe tvrtke da bolje odgovara na potrošačke zahtjeve za uslugama i proizvodima. Promjenile su se vrste znanja koja zaposlenik treba da bi bio uspješan. U tradicionalnoj karijeri bilo je ključno < znati kako > (imati odgovarajuće vještine i znanja za pružanje usluge ili proizvodnju proizvoda).

(Raymond A. Noe et al, 2006)

### **5.3 SEPARACIJA I ZADRŽAVANJE ZAPOSLENIKA**

Zadržavanje zaposlenika se odnosi na sposobnost organizacije da zadrži svoje zaposlenike. Međutim, mnogi smatraju zadržavanja zaposlenika kao odnose na napore koje poslodavci pokušavaju zadržati zaposlenike u svoje radne snage. U tom smislu, zadržavanje postaje strategija.



U poslovnom okruženju, cilj poslodavaca je obično smanjenje fluktuacije zaposlenih, čime se smanjuje troškovi obuke, troškovi zapošljavanja, gubitak talenta i organizacijskog znanja. Uvođenjem lekcije naučene iz ključnih koncepata organizacijskog ponašanja, poslodavci mogu poboljšati zadržavanje stope i smanjiti povezane troškove preokreta. Međutim, to nije uvijek slučaj, poslodavci mogu tražiti tako zvani pozitivan preokret, pri čemu je cilj održati samo one radnike kojima oni smatraju da su visoke kvalitete.

( [https://en.wikipedia.org/wiki/Employee\\_retention](https://en.wikipedia.org/wiki/Employee_retention))

Najvažniji resurs kompanije u idućih dvadeset godina bit će "talent", odnosno pametni, tehnološki pismeni i globalno pokretljivi poslovni ljudi. U uvjetima globalizacije ljudi i njihovo znanje prepoznati su kao pravi izvor konkurentske prednosti, ali ipak mnogi protivnici globalizacijskog procesa smatraju da ne vrijedi vjerovanje da su ljudi glavna vrijednost kompanije koji se trebaju razvijati kroz treninge i edukaciju jer nema potrebe ulagati u ljudske potencijale kada je profit ono najvažnije u globalnoj ekonomiji bez obzira na koji je način stvoren

(<http://hrcak.srce.hr/94460>)

Stalne fluktuacije unutar poduzeća reflektiraju separaciju koju potiče tvrtka i onda kada bi zaposlenik želio biti dio organizacije. Suprotno tome, dobrovoljna fluktuacija od strane zaposlenika odražava separaciju pojedinca, kada bi možda tvrtka željela da pojedinac ostane. Tvrtka mora doći do konkurentske prednosti strateškim upravljanjem separacijom na način da izazove fluktuaciju koja nije dobrovoljna tako da ne izazove osjećaj osвете kod zaposlenika, dok se dobrovoljna fluktuacija kvalitetnih zaposlenika mora održati na minimumu. Odmazda od strane zaposlenika može se umanjiti tako da se odluka o otpuštanju djelatnika provede na način da se stekne osjećaj pravednosti procesa raskida ugovora o radu i pravednosti međudjelovanja. Dobrovoljna fluktuacija se može svesti na minimum na način da se prati zadovoljstvo djelatnika s kritičnim aspektima tvrtke i poslova na kojima radi, te da se na temelju utvrđenih informacija radi na rješavanju nastalih problema.

Svaki direktor prepoznaje potrebu za zadovoljnim, lojalnim klijentima. Ako je tvrtka d.d., predpostavka je da svaki direktor prepoznaje i potrebu za zadovoljnim, lojalnim ulagačima. Klijenti i ulagači su izvor financijskih resursa koji tvrtki omogućuju opstanak. Međutim, nerazumije svaki direktor potrebu stvaranja zadovoljstva i lojalnosti među zaposlenicim. Ipak stope zadržavanja zaposlenika povezane su sa stopama zadržavanja klijenata i ulagača. Budući da su direktori u novim

organizacijama spori u razumijevanju ove znanosti, to otvara još jedno područje u kojem tvrtka može steći konkurentsku prednost nad drugima na tržištu.

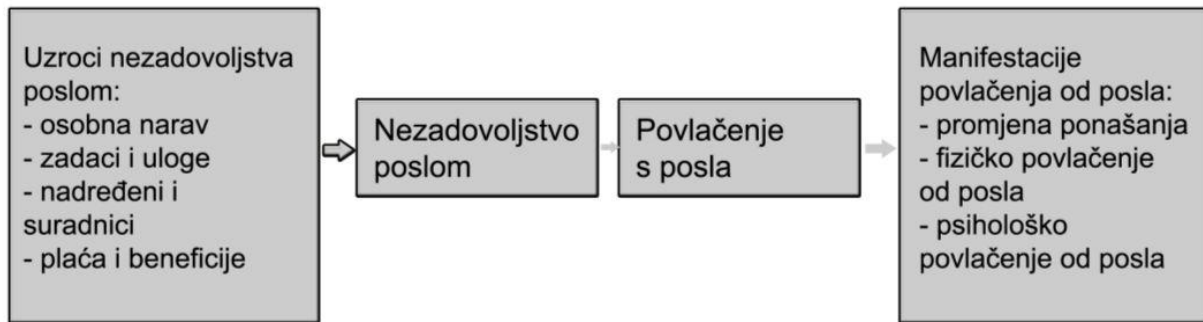
Kako većina akcija za zadržavanje zaposlenika uključuje kompenzaciju i beneficije. U ovom poglavlju će mo govoriti o dvije stvari to su nedobrovoljna fluktacija , to jest fluktaciju koja potiče organizacija, a druga stvar je dobrovoljna fluktacija , to jest fluktacijom koju potječu zaposlenici. Iako obje vrste fluktacije održavaju separaciju zaposlenika, one su očito različiti fenomeni i treba ih razmotriti odvojeno.

Unatoč tvrtkinim najboljim nastojanjima u području selekcije osoblja, obuke i oblikovanja sustava kompenzacije, neki zaposlenici ponekad neće uspijati udovoljiti zahtjevima uspješnosti ili će prekršiti politike tvrtke dok su na poslu. Kad se to dogodi, organizacija se mora pozvati na disciplinski program koji može dovesti do otpuštanja osobe. Iz niza razloga otpuštanje zaposlenika može biti vrlo težak zadatak koji treba obaviti s najvećom brigom i pažnjom za detalje. Prvo, postoje pravni aspekti ove odluke koje mogu imati važne reperkusije za organizaciju. U odsutnosti određenog ugovora poslodavac ili zaposelnik mogli su prekinuti zaposlenje u bilo koje vrijeme. Skidanje ove veze moglo je biti iz valjanih razloga, bez razloga ili čak iz loših razloga. Ova se politika smatra doktrinom slobodnog raskida radnog odnosa (rada na volju). Sad će mo objasniti povlačenje od posla koji karakterizira dobrovoljnu fluktaciju zaposlenika i opisati središnju ulogu koju zadovoljstvo poslom igra u ovo procesu.

Povlačenje od posla je niz ponašanja koja nezadovoljni pojedinci provode da bi izbjegli radnu situaciju. Desna strana slike 7 pokazuje model koji grupira ukupni niz ponašanja u tri kategorije (Raymond A. Noe et al, 2006) :

1. Promjena ponašanja
2. Fizičko povlačenje od posla
3. psihološko povlačenje od posla

Slika 7: Nezadovoljstvo poslom



Izvor: Raymond a. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala; Mate Zagreb 2006.

Moglo bi se očekivati da promjenom ponašanja će se zaposlenikova prva reakcija na nezadovoljstvo biti pokušaj promjene uvjeta koji stvaraju nezadovoljstvo. To može dovesti do sučeljavanja podređenih, a možda i do sukoba nezadovoljni radnici pokušaju izazvati promjene u politici ili promjene osoblja više razine.

Fizičko povlačenje od posla je ako se poslovni uvjeti ne mogu promijeniti, ne zadovoljni radnik može biti u mogućnosti riješiti taj problem napuštanjem posla. To može poprimiti oblik unutarnje transfera ako je nezadovoljstvo usko uzrokovano poslom (npr. Rezultat nepravednog nadglednika ili neugodnih radnih uvjeta). S druge strane, ako se izvor nezadovoljstva odnosi na organizacisku politiku (npr. Nedostatak sigurnosti posla ili razine plaće ispod tržišnih), izvjesna je organizaciska fluktuacija.

Psihološko povlačenje je kad ne zadovoljni zaposlenici ne mogu promijeniti svoju situaciju ili se fizički odmaknuti od svojih poslova, mogu se psihološki isključiti iz svojih poslova. I ako su fizički na poslu, njihove su misli negdje drugdje. Psihološko isključivanje može poprimiti nekoliko oblika. Prvo, ako je primarno nezadovoljstvo vezano uz sam posao, zaposlenik može pokazati vrlo nisku razinu sudjelovanja u poslu. Sudjelovanje u poslu je stupanj do kojeg se ljudi poistovjećuju sa svojim poslovima.

Ljudi koji ne sudjeluju u svom poslu smatraju ga ne važnim aspektom svog života. Na njih uspjeh ili ne uspjeh na poslu ne utječe i zbog toga ih je teže motivirati. Tijekom vremena nezadovoljstvo poslom dovodi do nesudjelovanja u poslu. A Drugi oblik psihološkog isključivanja,

koje se može pojaviti kad je nezadovoljstvo vezano za poslodavca uopće, je niska razina organizacijske predanosti. Organizacijska predanost je stupanj do kojeg se zaposlenik poistovjećuje sa organizacijom i voljan je uložiti u nju trud. Pojedinci koji imaju nisku organizacijsku predanost često čekaju samo dobru priliku da daju otkaz. Drugim riječima, ozbiljno namjeravaju napustiti organizaciju. U međuvremenu, jednako kao zaposlenike s niskim sudjelovanjem u poslu, teško ih je motivirati. Kao i sudjelovanje u poslu, organizacijska predanost je snažna povezana sa zadovoljstvom poslom.

(Raymond A. Noe et al, 2006, Fikreta B Šiber, 1999)

Kako vidimo na slici 7, ključna pogonska sila iza svih različitih oblika povlačenja od posla je zadovoljstvo s poslom. Zadovoljstvo poslom će mo definirati kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz precepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe.

## **6. KOMPENZACIJE LJUDSKIH POTENCIJALA**

Motivacija zaposlenika jedna je od ključnih tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima u ostvarivanju ciljeva poduzeća, a tehnike koje će se primijeniti ovisi o odluci menadžera baziranoj na procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg učinka, odnosno zadovoljnog djelatnika s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Jedan od zadataka je definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika, te znanje o vođenju i kompetencije ljudi. Međutim, potrebno je imati znanja iz psihologije, jel sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava.

Kada većina ljudi čuju pojam naknada oni misle plaća. Iako je to istina, to je samo jedan aspekt složene teme. Naknada ne uključuje samo plaće, nego i izravne i neizravne nagrade i naknade radniku dobivene u zamjenu za njihov doprinos organizaciji. Da bi se utvrdila naknada, organizacije trebaju razviti program dobivanja naknade i nagrade. Ova vrsta programa ocrtava pravičan postupak

za kompenzaciju zaposlenih. Dobro strukturirani program s dobrom uravnoteženom plaćom, naknade i nagrade će podržati organizaciju da ostane konkurentna u današnjem tržištu rada i osigurati održivost u budućnosti.

( <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/compensation-overview.cfm>)

U kontekstu analize funkcioniranja sustava motivacije, potrebno je razlikovati osnovu motivacijskog sustava na sustav baziran na materijalnim kompenzacijama i sustav motivacija na bazi nematerijalnih kompenzacija. "Kada se radi o stupnju izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekoj tvrtki, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije financijskih kompenzacija (<http://hrcak.srce.hr/101178>):

1. izravnim materijalnim, financijskim dobitcima koje pojedinac dobiva „u novcu“ i „na ruke“ i
2. neizravnim materijalnim dobitcima koje pridonose individualnom materijalom standardu

Izravnim materijalnim, odnosno financijskim dobitcima smatra se sustav plaća, ali i ostali financijski poticaji, kao što su: bonusi, stimulacije, novčane nagrade i slično. Tu je potrebno razjasniti razliku između plaće i drugih navedenih novčanih naknada, odnosno visina plaće ovisi o radnom mjestu i poziciji radnog mjesta unutar platnih razreda pojedine tvrtke, a bonusi su dodatne financijske naknade koje ovise o radnom mjestu ali i o ostvarenju samog zaposlenika. Dok se pod pojmom neizravnih materijalnih dobitaka podrazumijevaju sve one beneficije, koje se u pravilu stječu samim zapošljavanjem u određenoj tvrtki, a ne dodjeljuju se po kriteriju radnog učinka i uspješnosti, kao primjerice zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, životno osiguranje, plaćanje seminara i školarina za edukacijske programe, plaćeni godišnji odmor i slobodni dani i slično. Takav je sustav u pravilu djelotvoran u privlačenju i zadržavanju zaposlenika u tvrtki, ali ne i za poticanje radnog ponašanja ili poboljšanje radnog učinka. Klasifikaciju materijalnih kompenzacija u nastavku ćemo prikazati tabelom, a u svrhu prikaza kako razvijen sustav motivacijskih tehnika djeluje i na razvoj strategije i uspješnost ciljeva organizacije.

(<http://hrcak.srce.hr/101178>)

## 6.1 PRIZNAVANJE DOPRINOSA ZAPOSLENIKA KROZ PLAĆU

Planovi plaće se obično koriste za davanje energije, usmjeravanje ili kontrolu ponašanja zaposlenika. Teorija pravičnosti koja je opisana u predhodnom poglavlju vrijedi i ovdje. Većina zaposlenika uspoređuje svoju plaću sa ostalima, pogotovo ako se radi o istom poslu. Uočavanje razlika može dovesti do toga da zaposlenik poduzme korake kako bi uspostavio pravičnosti. Na žalost, neki od tih koraka (npr. Otkaz, ili nedostatak suradnje) mogu loše utjecati na organizaciju. U priznavanju doprinosa zaposlenika kroz plaću postoji više sustava plaćana a to su sustavi plaćanja po vremenu i sustavi plaćanja po učinku. Kod sustava plaćanja po vremenu to su plaćanja kod kojih visina zarade na pojedinom radnom mjestu, odnosno poslu isključivo zavisi od vremena provedenog na radu. Karakteristike su: nestimulativnost, jednostavnost, vežu uz sebe niske troškove upravljanja, fleksibilnost i ne ubrzava ritam rada radnika iznad normalnog.

Primjena područija kod sustava plaćanja po vremenu:

1. Poslovi koji zahtjevaju težak fizički rad
2. Poslovi gdje bi stimulacija jedne komponente radnog učinka mogla dovesti u pitanje drugu komponentu radnog učinka
3. Poslovima na kojima se traži točno određeni ritam rada
4. Poslovi koji trebaju udovoljiti zahtjevu fleksibilnosti zbog čestih promjena proizvodnom procesu

Također postoje i sustavi plaćanja po učinku koji su usmjereni na mjerenja procesa učinka i na procese ocjenjivanja učinka. Karakteristike sustava plaćanja po učinku su: stimulativnost, nema potrebe za kontrolom brzine rada i radnog učinka, zanemarivanje komponenti učinka koje nisu predmet stimulacije, nije pogodno u slučaju uvođenja novih metoda rada, novih strojeva i novih zaposlenika, zahtijeva posebno obučene kadrove, može dovesti u pitanje sigurnost zaposlenika i opreme i mogućnost pogoršanja odnosa među zaposlenima. Područje primjene ovisi o mogućnosti osobe koje se uključuje u sustav plaćanja po učinku da utječu na radni učinak odnosno pojedine njegove komponente što je u slučaju pogodovalo poslovima koje karakterizira stabilnost u smislu radnih metoda i postupaka. Ponajviše ovisi o spremnosti zaposlenika da prihvate sustav plaćanja po učinku.

Faktori koji ograničavaju plaćanje po učinku

(<http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Kompenzacijski%20menad%9Ement%20II%5B1%5D.dio.doc>) :

1. Tehničko/tehnološki razvoj
2. opadanje značenja plaća kao motivatora radnog ponašanja
3. ekonomski razlozi:
  - optimizacija ukupnih rezultata poduzeća
  - racionalno iskorištenje i održavanje opreme
  - stimuliranjem količine se mogu dovesti u pitanje druge komponente radnog učinka
4. veličina poduzeća
  - umanjivanje poduzeća spriječava porast primjene plaćanja po učinku

(<http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Kompenzacijski%20menad%9Ement%20II%5B1%5D.dio.doc>)

## **6.2 BENEFICIJE ZAPOSLENIKA**

Kroz povijest beneficije su se kontinuirano razvile te je postepeno jačala njihova uloga, što zbog zakonske regulative, što zbog svijesti poslodavca o važnosti zadržavanja kvalitetnih i privlačenja i sposobnih ljudi uz pomoć istih. Širokj primjeni beneficije su pridonjele poboljšanju aktivnosti sindikata na položaju zaposlenika. Kao i restrikcije poslodavcima da povećaju plaće djelatnicima. Odnosno da kroz davanja beneficija ostvare porezne uštede. Beneficije se i dalje razvijaju sve su raznovrsnije te u velikoj mjeri utječu na životni standard djelatnika. Trendovi vezani uz suvremene beneficije, kao što su fleksibilni programi beneficija u kojima poslodavci pružaju djelatnicima odabir beneficija koje najbolje zadovoljavju njihove želje i potrebe, te prilagodba beneficija životnom stilu zaposlenika, ponuda ne tradicionalnih beneficija koje utječu na smanjenje stresa, premorenosti i ne motiviranosti djelatnika. Takvom ponudom spomenutih beneficija poslodavci postaju zanimljivi svojim sadašnjim, ali i potencijalnim zaposlenicima.

Beneficije imaju veliku ulogu u odnosu poslodavca i zaposlenika. Prva uloga ogleda se u već spomenutom privlačenju zaposlenika. Naime, za poduzeće je važno da u svakom trenutku može doći do potrebnih ljudskih resursa, i to u pogledu kvalitete, ali i količine. Poslodavci da bi uspjeli u tome moraju se potruditi da takvu radnu snagu ne izgube. Često poslodavci smišljaju programe beneficija dizajnirane da idu u korist zaposlenicima sa više radnog staža. Primjerice, mirovine zaposlenika i broj dana godišnjeg odmora povećavaju se s godinama radnog staža. Ovakvim vezivanjem beneficija s godinama rada u poduzeću poslodavci osiguravaju kako njihovi zaposlenici ne bi olako napustili svoje radno mjesto. Obično se smatra da beneficije ne djeluju kao izvor motivacije, odnosno, ne utječu direktno na produktivnost zaposlenika, one mogu spriječiti ne zadovoljstvo zaposlenika.

Ne mogućnost beneficija da djeluju kao izvor motivacije u djelatnika pripisuje se činjenici da ih djelatnici uglavnom doživljavaju kao nešto na što imaju pravo, a ne kao nešto što moraju zaraditi. Tu je i ne poznavanje troškova koji nastaju pružanjem beneficija, ali i ne uočavanje izravne veze između radnog učinka i beneficija. Beneficije utječu i na ponašanje zaposlenika. Zadovoljstvo beneficijama važna je komponenta ukupnog zadovoljstva plaćom, ali i poslom. Upravo kroz povećanu zadovoljstvo i sigurnost zaposlenika smanjuje se fluktuacija i absentizam te povećava produktivnost čitave organizacije pri čemu je potvrđeno da su pozitivni učinci beneficija na produktivnost najveći u malim organizacijama. Beneficije imaju i ulogu zadovoljavanja zakonskih obveza poslodavaca. Naime, neke su beneficije zakonski regulirane i obvezne za poslodavce pa poslodavci moraju uskladiti pakete beneficija s pravnom regulativom te osigurati zaposlenicima određene beneficije. Poslodavci njihovom ponudom pokazuju poštovanje prema svojim radnicima, pokazuju da su im voljni pružiti sigurnost, da su prema njima pravedni te iskazuju svoju namjeru zadovoljavanja želja i potreba zaposlenika.

(<http://hrcak.srce.hr/160063>)



## 7. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U VELIKIM HRVATSKIM PODUZEĆIMA

Menadžeri, ekonomisti, a tako i sve interesno utjecajne grupe moraju biti svjesne velikih promjena koje su se u posljednjih deset i više godina dogodile u menadžerskoj praksi i teoriji, odnosno u cjelokupnoj paradigmi menadžmenta. Praksa i principi karakteristični i uspješni u tzv. Staroj ekonomiji, odnosno u doba industrijalizacije, ne samo da su ne prikladni za današnje poslovno okruženje već su, ne poželjan teret. Novi način poslovanja sve je više mekan. Razlog je da menadžeri i organizacije današnjice nastoje preusmjeriti svoju pažnju od tzv. tvrdih varijabli, kao što su tehnologija, struktura, sustavi, procesi i proizvodna praksa, financije i slično, prema različitim ljudskim varijablama. Stručnjaci ističu da su meki, odnosno ne opipljivi resursi poduzeća najvažniji izvor dodane i novostvorene vrijednosti poduzeća. Naglašavaju da će u budućnosti meke varijable još više dobiti na značaju i da će vrijednost intelektualnog kapitala poduzeća postati najindikativniji pokazatelj njegove konkurentske sposobnosti i uspješnosti.

Pokazatelji, tj. karakteristike ljudskog kapitala koje su analizirane za poduzeća iz uzorka jesu postotak ključnih zaposlenih i pokazatelji vezani uz djelatnike za ljudske potencijale (tablica 8.). Dok definiranje ključnih djelatnika i njihov veći udio u ukupnom broju zaposlenih ukazuju na poduzeće koje se suvremeno odnosi prema ljudima, karakteristike djelatnika za ljudske potencijale ukazuju na poziciju i važnost odjela za ljudske potencijale u nekom poduzeću.

Slika 8: Pokazatelji vezani uz zaposlene i posebno zaposlene u organizacijskoj jedinici za ljudske potencijale

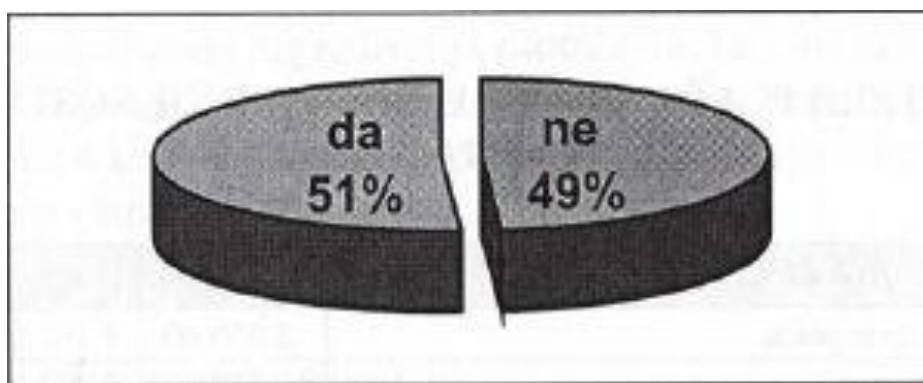
| POKAZATELJ MLJP   | M     | $x_{\min}$ | $x_{\max}$ | n  |
|---|-------|------------|------------|----|
| Postotak ključnih zaposlenih  | 3,55  | 0,00       | 21,25      | 41 |
| Postotak zaposlenih u organizacijskoj jedinici za LJP u odnosu na ukupan broj zaposlenih                            | 0,87  | 0,16       | 2,48       | 41 |
| Prosječna starost djelatnika za LJP   | 44    | 28         | 52         | 39 |
| Prosječna stručna sprema djelatnika za LJP <sup>9</sup>   | 0,853 | 0,650      | 1,050      | 39 |
| Omjer prosječne starosti zaposlenih u organizacijskoj jedinici za LJP u odnosu na prosječnu starost svih zaposlenih | 1,09  | 0,74       | 1,53       | 39 |

Izvor: <http://hrcak.srce.hr/16299>

Tablica 8. pokazuje da Hrvatska poduzeća nemaju praksu prepoznavanja svojih ključnih zaposlenih, a to znači da nemaju ni smišljene specifične politike skrbi izadržavanja onih zaposlenika koji su ključni za rast, opstanak i razvitak poduzeća. Dodatno je potrebno napomenuti da je čak 48% poduzeća iz uzorka istraživanja Nina Pološki Vokić izjavilo da uopće ne identificiraju, odnosno nemaju kategoriju ključnih zaposlenih. Broj zaposlenih koji se bave menadžmentom ljudskim potencijalom u odnosu na ukupan broj zaposlenih u poduzeću ukazuje na ne razvijenost aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala, jer na 100 zaposlenih u prosjeku otpada manje od jednog djelatnika za ljudske potencijale. U svijetu se, naime, kao optimalan omjer djelatnika za ljudske potencijale i ukupnoga broja zaposlenih uzima upravo odnos 1 : 100. Drugim riječima, u slučaju kada poduzeće samostalno obavlja različite aktivnosti menadžment ljudskih potencijala, odnosno ne eksternalizira ih, 1% zaposlenih morali bi biti stručnjaci za ljudske potencijale. Konačno, djelatnici za ljudske potencijale mahom su ljudi srednje životne dobi, stariji od prosječnog djelatnika poduzeća i to sa srednjom stručnom spremom, što također pokazuje da se MLJP-u u velikom broju hrvatskih poduzeća još uvijek ne pridaje strategijska važnost.

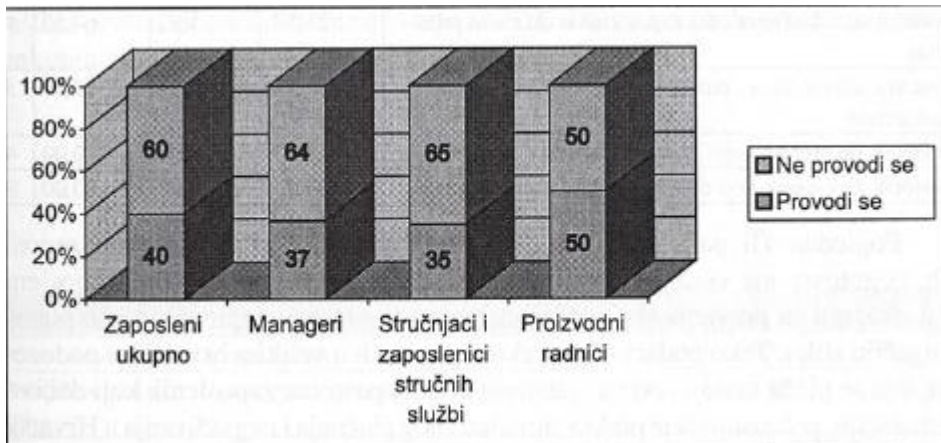
(<http://hrcak.srce.hr/16299>)

Slika 9: Postotak velikih Hrvatskih poduzeća koje provode praćenje uspješnosti



Izvor: <http://hrcak.srce.hr/16299>

Slika 10: Praćenje usluga prema kategorijama zaposlenih



Izvor: <http://hrcak.srce.hr/16299>

Vidimo da se u prosjeku uspješnost prati za samo 37% menadžera, za stručnjake manje i zaposlenike stručnih službi, ali nešto više za radnike u proizvodnji, zato što oni najčešće rade prema normativima. Pritom je posebno zabrinjavajuća činjenica da se uspješnost prati za tako mali postotak menadžera, jer su upravo menadžeri ti čije bi plaće i ostatak u organizaciji morali biti usko povezani s njihovom radnom uspješnošću. Naravno, ako se ona ne prati, upitno je kako se ocjenjuje koji je menadžer i koliko potreban organizaciji.

## 8. ZAKLJUČAK

Ljudski resursi zauzimaju važno mjesto u poslovanju poduzeća, prvenstveno zato što su ljudski resursi jedni od ključni faktora u ostvarivanju dobiti i konkurentske prednosti poduzeća koji djeluju svojim sposobnostima, vještinama, kreativnošću i znanjima. Upravo zbog ovog razloga je izrazito važna kvaliteta upravljanja ljudskim resursima jer će se itekako odraziti i na kvaliteti upravljanja financijskim i materijalnim resursima. Uspješno vođenje ljudskih resursa je preduvjet za uspješno funkcioniranje poduzeća, jer ljudi su ti koji pokreću materijalne resurse i upravljaju financijskim resursima.

Da bi zaposlenici u poduzeću uspješno sudjelovali u postizanju ciljeva organizacije, potrebno je znati kako ih motivirati jer složenost individue isključuje prihvaćanje jedne od motivacijskih teorija kao univerzalne, putem koje bi se na jedinstven način motivirali ljudi u svim vrstama i oblicima organizacija bez obzira na sredinu u kojoj se ona nalazi. Čovjek je složen psihološki sistem koji zahtjeva mnoge instrumente podizanja motivacije. Nužno je poznavati, uz motivacijske teorije, i složenost zaposlenika kao individua te okolnosti koje ih okružuju kako bi vođenje kao i način motiviranja ljudskih resursa bio uspješan.

how to do it

## 9. LITERATURA

### KNJIGE

1. Raymond a. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala; Mate Zagreb 2006
2. Prof. Dr. Sc. Marčelo Dujanić, Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci 2007
3. Marin Buble, Osnove menadžmenta, Sinergija d.o.o., Zagreb 2006
4. Fikreta Bahtijarević Šiber, Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999

### INTERNET

1. [http://www.neuronedukacije.hr/?page\\_id=1061](http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061)
2. <http://hrcak.srce.hr/120073>
3. <http://www.moj-posao.net/Vijest/70813/Obrazovanje-i-razvoj-zaposlenih/>
4. <http://www.selectio.hr/modul-3-procesi-upravljanja-ljudskim-resursima-iii-razvoj-zaposlenika/>
5. <https://www.thebalance.com/what-is-human-resource-management-1918143>
6. <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>
7. <http://hrcak.srce.hr/130094>
8. [https://selekcija.hr/2015/09/kako\\_izgleda\\_profesionalna\\_selekcija/](https://selekcija.hr/2015/09/kako_izgleda_profesionalna_selekcija/)
9. <http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Kompenzacijski%20menad%9Ement%20II%5B1%5D.dio.doc>
10. <http://hrcak.srce.hr/16299>
11. <https://www.docstemplate.net/menadzment-ljudskih-resursa>
12. <http://hrcak.srce.hr/160063>
13. <http://www.yourarticlelibrary.com/hrm/strategic-human-resource-management-meaning-benefits-and-other-details-hrm/35236/>
14. <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/compensation-overview.cfm>
15. [https://en.wikipedia.org/wiki/Employee\\_retention](https://en.wikipedia.org/wiki/Employee_retention)
16. <http://smallbusiness.chron.com/developing-effective-employee-training-program-1181.html>
17. <https://id.scribd.com/document/88005607/Proces-Planiranja-Ljudskih-Resursa>

## 10. POPIS SLIKA

| Redni broj | Ime slike                                    | Izvor slike   | Stranica |
|------------|--|---|----------|
| 1.         | Model procesa strategijskog menadžmenta      | Raymound a. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala; Mate Zagreb 2006. | 6        |
| 2.         | Izbornik opcija prakse ljudskih potencijala  | Raymound a. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala; Mate Zagreb 2006. | 8        |
| 3.         | Proces pribavljanja organizacije             | Raymound a. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala; Mate Zagreb 2006. | 13       |
| 4.         | Ključne karakteristike organizacije koja uči | Raymound a. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala; Mate Zagreb 2006. | 17       |

|     |   |   |    |
|-----|---|---|----|
| 5.  | Model upravljanja uspješnošću u organizacijama  | <a href="http://hrcak.srce.hr/120073">http://hrcak.srce.hr/120073</a>   | 20 |
| 6.  | Usporedba između obuke i razvoja  | Raymound a. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala; Mate Zagreb 2006. | 23 |
| 7.  | Nezadovoljstvo poslom   | Raymound a. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala; Mate Zagreb 2006. | 27 |
| 8.  | Pokazatelji vezani uz zaposlene i posebno zaposlene u organizacijskoj jedinici za ljudske potencijale | <a href="http://hrcak.srce.hr/16299">http://hrcak.srce.hr/16299</a>   | 33 |
| 9.  | Postotak velikih Hrvatskih poduzeća koje provode praćenje uspješnosti                                 | <a href="http://hrcak.srce.hr/16299">http://hrcak.srce.hr/16299</a>   | 34 |
| 10. | Praćenje usluga prema kategorijama zaposlenih   | <a href="http://hrcak.srce.hr/16299">http://hrcak.srce.hr/16299</a>   | 35 |