

# Menadžment u funkciji upravljanja ljudskim resursima u cilju postizanja poslovne izvrsnosti

---

Posavec, Lorena

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:387317>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 456/PE/2023

**MENADŽMENT U FUNKCIJI UPRAVLJANJA  
LJUDSKIM RESURSIMA U CILJU POSTIZANJA  
POSLOVNE IZVRSNOSTI**

Lorena Posavec

Varaždin, Listopad 2023.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 456/PE/2023

**MENADŽMENT U FUNKCIJI UPRAVLJANJA**  
**LJUDSKIM RESURSIMA U CILJU POSTIZANJA**  
**POSLOVNE IZVRSNOSTI**

Student:

Lorena Posavec, 0313020293

Mentor:

doc.dr.sc. Dijana Vuković

Varaždin, Listopad 2023.

## Prijava diplomskog rada

### Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija <input checked="" type="checkbox"/>		
PRISTUPNIK	Lorena Posavec	MATIČNI BROJ	0313020293
DATUM	14.09.2023.	KOLEGIJ	Uvod u znanstveno-istraživački rad
NASLOV RADA	Menadžment u funkciji upravljanja ljudskim resursima u cilju postizanja poslovne izvrsnosti		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Management in the function of managing human resources in order to achieve business excellence		
MENTOR	Dijana Vuković	ZVANJE	doc.dr.sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Katerina Fotova Čiković, predsjed. 2. izv.prof.dr.sc. Darjo Čerepinko, član 3. doc.dr.sc. Dijana Vuković, mentor 4. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, zamjenski član 5. _____		

### Zadatak diplomskog rada

BROJ 456/PE/2023

#### OPIS

U poslovnom okruženju osnovni resurs svake organizacije čine ljudi i njihove sposobnosti, kojima doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva. Njihova kreativnost, inovativnost, motiviranost, informiranost, osobine su koje ih čine drugačijim od ostalih resursa u poduzeću. Upravljanje ljudskim resursima je posebna naučna disciplina menadžmenta, koja uključuje sve procese i aktivnosti koje imaju za cilj upravljanje ljudskim resursima neke organizacije.

U radu je potrebno:

- \* definirati koncept upravljanja ljudskim resursima;
- \* pojasniti stratešku ulogu upravljanja ljudskim resursima;
- \* pojasniti ulogu poboljšanja performansi zaposlenih;
- \* objasniti poslovnu izvrsnost;
- \* provesti istraživanje sa ciljem definiranja potrebe za upravljanjem poslovnim resursima;
- \* definirati zaključak rada.

ZADATAK URUČEN

28.09.2023.

POTPIS MENTORA



## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	8
<b>1.1. Problem i predmet istraživanja</b> .....	8
<b>1.2. Ciljevi i hipoteze rada</b> .....	9
<b>1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka</b> .....	9
<b>1.4. Struktura rada</b> .....	10
<b>2. KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA</b> .....	11
<b>2.1. Definicija koncepta i menadžmenta upravljanja ljudskim potencijalima</b> .....	11
<b>2.2. Razvoj upravljanja ljudskih resursa</b> .....	16
<b>2.3. Ciljevi upravljanja ljudskih resursa</b> .....	21
<b>2.4. Osnovne uloge menadžmenta ljudskih resursa</b> .....	24
<b>3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA</b> .....	28
<b>3.1. Strateško planiranje ljudskih resursa</b> .....	28
<b>3.2. Pribavljanje ljudskih potencijala</b> .....	36
<b>3.3. Proces selektiranja ljudskih resursa</b> .....	40
<b>3.4. Poboljšavanje performansi zaposlenih</b> .....	47
<b>3.5. Ocjenjivanje performansi zaposlenih</b> .....	49
<b>3.5.1. Motiviranje</b> .....	53
<b>3.5.2. Nagrađivanje</b> .....	55
<b>4. KVALITETA I POSLOVNA IZVRNOST</b> .....	57
<b>4.1. Teorijske odrednice upravljanja kvalitetom</b> .....	57
<b>4.2. Sustavi upravljanja kvalitetom</b> .....	62
<b>4.3. Pojam i definicija poslovne izvrsnosti</b> .....	64
<b>4.4. Modeli procjene poslovne izvrsnosti</b> .....	66
<b>4.5. Mjerenje i ocjenjivanje rezultata poslovanja prema kriterijima EFQM modela poslovne izvrsnosti</b> .....	68

<b>5. EMPIRIJSKI DIO RADA</b> .....	71
<b>5.1. Metodologija istraživanja</b> .....	71
<b>5.2. Uzorak istraživanja</b> .....	72
<b>5.3. Diskusija rezultata istraživanja</b> .....	72
5.3.1. <i>Socio-demografska pitanja</i> .....	72
5.3.2. <i>Pitanja koja se odnose na zadovoljstvo uvjeta na radnom mjestu ispitanika</i> .....	74
5.3.3. <i>Pitanja koja se odnose na zadovoljstvo uvjeta na radnom mjestu ispitanika</i> .....	79
5.3.4. <i>Deskriptivna statistika</i> .....	84
5.3.5. <i>Cronbach's Alpha</i> .....	88
5.3.6. <i>Pearsonov koeficijent za H1</i> .....	89
5.3.7. <i>Pearsonov koeficijent za H2</i> .....	90
5.3.8. <i>T-Test za H1</i> .....	91
5.3.9. <i>T-Test za H2</i> .....	95
5.3.10. <i>ANOVA za H1</i> .....	97
5.3.11. <i>ANOVA za H2</i> .....	100
<b>5.4. Zaključak rezultata istraživanja</b> .....	102
<b>5.5. Ograničenja istraživanja</b> .....	104
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	105
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	107
Knjige: .....	107
Članci: .....	107
<b>POPIS TABLICA</b> .....	108
<b>POPIS SLIKA</b> .....	110
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	111
<b>PRILOZI</b> .....	112

## SAŽETAK

*Menadžment i ljudski resursi su osnova funkcioniranja svakog poduzeća. Percepcija o važnosti ljudski potencijali se mijenja kroz povijest, no danas su najvažniji faktor poduzeća, stavljajući tako materijalnu imovinu na drugo mjesto. Upravljanje ljudskim resursima je proces i vještina, a za posljedicu može imati više učinaka, pozitivnih ali i onih negativnih. Kvalitetne strategije procjene budućih potreba ljudstva i procesi pribavljanja utječu na poslovanje. Greške menadžmenta ljudskih resursa utječu na poslovanje, zaposlenike, kupce, interesne strane, odnosno na cijeli interni i eksterni sustav poduzeća. Implementiranjem sustava kvalitete, te upravljanjem kvalitetom, poduzeća imaju sve predispozicije za postizanje poslovne izvrsnosti koja se preslikava na sve čimbenike poduzeća, od zaposlenika, menadžera, vlasnika i ostalih interesnih strana.*

***Ključne riječi:*** *menadžment, ljudski resursi, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje kvalitetom, poslovna izvrsnost.*

## SUMMARY

*Management and human resources are the basis of the functioning of every company. The perception of the importance of human resources has changed throughout history, but today they are the most important factor of a company, putting material assets in second place. Human resource management is a process and a skill, and as a result, it can have multiple effects, both positive and negative. Quality strategies for assessing future manpower needs and procurement processes affect business. Human resource management mistakes affect business, employees, customers, stakeholders, that is, the entire internal and external system of the company. By implementing a quality system and quality management, companies have all the predispositions to achieve business excellence, which is reflected in all factors of the company, from employees, managers, owners and other stakeholders.*

**Keywords:** *management, human resources, human resources management, quality management, business excellence*



## **1. UVOD**

Razvoj i globalizacija društva donose razne novitete, kako društvu tako i poslovanju. Poslovni procesi, nove tehnologije, način vođenja i razni drugi segmenti poslovanja imaju veliku ulogu u ostvarivanju rezultata poduzeća.

Svrha ovog rada je objasniti važnost koju ljudskih resursi imaju u poslovanju i ostvarivanju poslovne izvrsnosti, te ukazati na važnost upravljanja ljudskim resursima kako bi poduzeća u budućnosti mogla ostvariti izvrsne rezultate poslovanja. Kako se radi o procesu, rezultati možda nisu odmah vidljivi, no dugoročno imaju veliki značaj na poslovanje.

Hipotezama se nastoje potvrditi čimbenici utjecaja i njihov značaj na zaposlene, te dokazati utjecaj koji menadžeri imaju na svoje zaposlenike i vezu između kvalitetnih nadređenih osoba i zadovoljstva poslovanjem, kako zaposlenih tako i vlasnika poduzeća.

Cilj ovog rada je istaknuti čimbenike utjecaja na zadovoljstvo poslom zaposlenika, te dokazati da menadžment ljudskih resursa ima velik utjecaj na ljudske resurse u poduzeću, ali i na dugoročnu poslovnu izvrsnost poduzeća.

### **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Razvoj karijere dolazi nakon završene škole ili studija, a na istu utječu razni faktori. U vremenima koja su iza nas, ljudi su tražili poduzeće u kojem će imati sigurnost, rijetko su mijenjali poslove i obično su radili u jednom poduzeću. Danas se trendovi na tržištu rada mijenjaju. Mladi ljudi koji tek ulaze na tržište rada imaju naviku kratko se zadržavati na radim mjestima, najčešće šest mjeseci do godinu dana. Poduzeća danas prepoznaju važnost ljudskih potencijala, više nego ikad ulažu u razvoj istih raznim edukacijama, radionicama, tečajevima i menadžmentom kako bi završni cilj poduzeća bio postizanje poslovne izvrsnosti. No problem s kojim se u današnje vrijeme susreću poduzeća, upravo je pronalazak i zadržavanje kvalitetnih ljudskih resursi. Praksa je da naša radna snaga odlazi u potrazi za poslom u susjedne zemlje, poput Njemačke i Austrije zbog većih prihoda koje mogu zaraditi u inozemstvu, dok radna snaga iz slabije razvijenih zemalja dolazi u Republiku Hrvatsku koja opet ima viši standard od tih slabije razvijenih zemalja. Također se mladi ljudi nakon završenih škola i studija kratko zadržavaju na radnim pozicijama, svega šest do dvanaest mjeseci prije nego promjene poduzeće. Problem s kojim se susreću poduzeća u RH je pronalazak i dugoročno zadržavanje kvalitetnih ljudskih resursa u poduzeću zbog čega gube novčana sredstva koja bi mogla uložiti

u daljnji razvoj poduzeća u smjeru rasta i postizanja konkurentnosti. Predmet istraživanja proizlazi iz problema istraživanja, točnije predmet istraživanja su razlozi zbog kojih se zaposleni kratko zadržavaju u istom poduzeću i utjecaji koji menadžment ljudskih resursa ima da ih u istom poduzeću zadrži.

## **1.2. Ciljevi i hipoteze rada**

Cilj rada je detektirati razloge zbog kojih se radna snaga zadržava kratko u istom poduzeću i razloge zbog kojih se ista spremna dugoročno zadržati u poduzeću u svrhu postizanja poslovne uspješnosti.

Cilj rada je dokazati da menadžment ljudskih resursa ima velik utjecaj na ljudske resurse u poduzeću, odnosno da kvalitetnom organizacijom rada i definiranjem radnog vremena, točnim i jasno definiranim poslovnim zadacima i zahtjevima koje postavljaju zaposlenima, te ostalim dobro definiranim uvjetima rada, ima sposobnost pronalaska, educiranja i zadržavanja kvalitetnih ljudskih resursa u poduzeću i time ima mogućnost postizanja iznimne poslovne uspješnosti poduzeća.

***Hipoteza I:** Ljudski potencijali se zadržavaju u poduzeću 6-12 mjeseci zbog lošeg menadžmenta ljudskih resursa u poduzeću, a isti se odnosi na loše vodstvo menadžera, neizgrađene odnose između menadžmenta i zaposlenika, loša raspodjela radnih zadataka od strane menadžera, te nedostatak motivacije bonusima, slobodnim danima i ostalim vrstama stimulacija od strane menadžera.*

***Hipoteza II:** Postoji pozitivna korelacija između kvalitetnog menadžmenta te dugoročnog ulaganja u ljudske potencijale i zadržavanja ljudskih potencijala u poduzeću s ciljem ostvarivanja poslovne uspješnosti poduzeća.*

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

Za potrebe izrade diplomskog rada „Menadžment u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima u cilju postizanja poslovne izvrsnosti“ korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Za potrebu teoretskih odrednica, korišteni su sekundarni podaci, u potpunosti javno dostupni i prikupljeni iz knjiga relevantnih za ovu temu, te raznih portala i internetskih časopisa i stranica. U svrhu izrade istraživanja korišteni su primarni podaci dobiveni iz vlastitog istraživanja, odnosno anketnog upitnika koji su razrađeni i detaljno objašnjeni. Metode korištene u izradi rada su metoda analize i sinteze, i deskriptivna metoda.

#### **1.4. Struktura rada**

Diplomski rad podijeljen je na šest glavnih dijelova. Uvodni dio koji čitatelje uvodi u temu sastoji se od definiranja problema i predmeta istraživanja, ciljeva i hipoteza rada, izvora i metoda prikupljanja podataka, te strukture rada.

Drugi dio se odnosi na koncept upravljanja ljudskim resursima gdje se naglasak stavlja na teorijsku osnovu menadžmenta ljudskih potencija i na ljudske resurse jer u današnje vrijeme imaju veliki značaj za poslovanje, razvoj ali i opstanak poduzeća na turbulentnim i promjenjivim tržištima. U drugom poglavlju se također predstavlja razvoj upravljanja ljudskih resursa kroz povijest, te ciljevi i osnovne uloge menadžmenta ljudskih resursi.

Treći dio se odnosi na strateško upravljanje ljudskim resursima, odnosno na glavne zadatke menadžera u cjelokupnom procesu upravljanja. Proces započinje strateškim planiranjem ljudstva, pribavljanjem odnosno regrutiranjem ljudstva, te se nastavlja raznim testovima i intervjuima kroz proces selekcije. Nastavno na obavljanu selekciju izabire se najbolji i najprikladniji kandidat i nudi mu se posao, pa ukoliko kandidat prihvati posao, slijedi zapošljavanje. Proces upravljanja ljudskim resursima ne završava zapošljavanjem, već se nastavlja upravljanjem i ocjenjivanjem performansi zaposlenih. U trećem dijelu se također definira motivacija i nagrađivanje i njihova uloga u procesu.

Četvrti dio se odnosi na upravljanje kvalitetom koja dovodi do poslovne izvrsnosti. Kvaliteta je ključna stvar za proizvode i usluge poduzeća koja žele konkurirati na tržištima. Upravljanjem kvalitetom i implementiranjem kvalitete u sve aspekte poslovnih procesa dovodi do postizanja poslovne izvrsnosti. U četvrtom djelu se definira pojam kvalitete, upravljanje kvalitetom, te poslovna izvrsnost. Također se navode modeli poslovne izvrsnosti i sustavi upravljanja kvalitetom.

Nakon teorijskog djela, prelazi se na empirijski dio rada. U petom poglavlju su definirane metode i uzorak istraživanja, nakon čega se iznose i komentiraju rezultati dobiveni iz vlastite ankete. Slijedi zaključak istraživanja i definiranje i upozoravanje na ograničenja istraživanja.

U posljednjem dijelu rada iznosi se cjelokupan zaključak temeljen na teorijskoj osnovi i provedenom istraživanju.

## **2. KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA**

Za poduzeća koja konkuriraju i zauzimaju vodeća mjesta na današnjim promjenjivim tržištima i tržišnim uvjetima, neophodna je dobra organizacija svih poslovnih procesa i atributa unutar njega. Upravljanje, vođenje, motiviranje, koordiniranje i kontroliranje važnih aspekta organizacije od presudne je važnosti. Utjecaj individualnosti koja nas prati u svim tržišnim trendovima, implementira se u poslovanje i način poslovanja modernih poduzeća.

Upravljanje ljudskim resursima jedan je od najvažnijih zadataka poduzeća. Razvoj ljudskih resursa započinje još u 18. stoljeću u Smithovim teorijama, a važnosti ovog termina i utjecaja na poduzeće bave se i mnogi drugi autori. Krajem 90-tih godina prošlog stoljeća, sve više se naglasak stavlja na ovaj aspekt poslovanja. Brojni globalni utjecaji poput ekonomske krize i tehnološkog napretka utječu na razvoj ljudskih resursa. Danas su ljudski resursi najvažniji aspekt poslovanja poduzeća.

Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala moraju biti u skladu s ciljevima poduzeća. Ciljevi poduzeća se svrstavaju u tri skupine a to su poslovni i ekonomski ciljevi, socijalni ciljevi i ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena.

Funkcije upravljanja ljudskim resursima sagledane su s stajališta raspodjele zadataka, odgovornosti za menadžment ljudskih potencijala te funkcija ljudskih potencijala glede menadžera. Upravljanje ljudskim resursima proces je koji se sastoji od niza aktivnosti unutar poduzeća, a započinje predviđanjem potreba za ljudstvom, pribavljanjem i selekcijom, te zapošljavanjem, nakon čega slijedi ulaganje u ljudski potencijal praćenjem rezultata i unapređenjem performansi. Motivacija i nagrađivanje su važne funkcije koje utječu na zadovoljstvo ljudi unutar poduzeća.

### **2.1. Definicija koncepta i menadžmenta upravljanja ljudskim potencijalima**

Menadžment je veoma kompleksan pojam u definiranju kojega se javljaju problemi kao oni semantičke, tako i oni sadržajne naravi. Sa semantičke strane problem se javlja u tome što se sama riječ menadžment preklapa s drugim riječima kao što su vodstvo, organizacija, liderstvo, nadzor, kontrola i smjer, pa se u stručnoj literaturi pojmovi često poistovjećuju (Buble, 2006:3).

Prema Buble (2006:4) pojam menadžmenta odnosi se na proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju, a ponekad i na funkciju u poduzeću.

Prema Gutić (2019:13) menadžment ljudskih potencijala nastao je u krilu općeg menadžmenta u onom trenutku kada su teorije i praksa menadžmenta jasno utvrdili i potvrdili da je tadašnja filozofija menadžmenta neodrživa. U početku, menadžment je iznalazio upravljačke mehanizme, postavke i cijelu dogmatiku temeljenu isključivo na kapitalnim resursima. Ljudi su bili samo jedan od čimbenika koji su se integrirali unutar proizvodnog procesa.

Menadžment ljudskih potencijala je multidisciplinarna znanstvena disciplina koja u sebi uključuje nekoliko desetaka različitih posebnih znanstvenih područja i metoda. Humanistički karakter i pristup menadžmentu ljudskih potencijala polazi od specifičnosti čovjeka kao individualnog i kulturnog bića te uvažavanja određenih specifičnosti u svim fazama njegovog sudjelovanja u radnim procesima (Gutić, 2019:12)

Menadžment ljudskih potencijala razvio se iz koncepta menadžmenta i važnosti ljudskih potencijala na koje se postepeno i s vremenom stavljao sve veći naglasak. Multidisciplinarnost menadžmenta ljudskih resursa razlog je velikog broja definicija ovog pojma s naglaskom na individualni pristup čovjeku.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999:25) živi faktor organizacije poduzeća danas čine ljudi, ljudski resursi, odnosno kadrovi. Oni sa svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše doprinose uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. Ljudski resursi se uvelike razlikuju od materijalnih resursa jer materijalne resurse je ponekad moguće kopirati, dok su ljudski resursi jedinstveni za svako poduzeće. Iako dva poduzeća imaju isti broj zaposlenih, istu kvalifikaciju i profesionalnu strukturu, istu dobnu i spolnu strukturu, nikako ne znači da imaju identične ljudske resurse. Ukupne intelektualne, stručne organizacijske i druge sposobnosti nisu jednostavan zbroj individualnih sposobnosti, već nova kvaliteta koja ovisi o drugim faktorima. Ono što ih razlikuje je ukupna praksa i programi upravljanja ljudskim potencijalima, organizacijska kultura, struktura, opći socijalni odnosi, stil menadžmenta itd.

Gutić i sur. (2018:42) također stavljaju naglasak na veliku važnost ljudskih resursa u poduzeću, tvrdeći da organizacije bez ljudi nisu poduzetničke strukture u klasičnom smislu te riječi. Ljudi su uvijek usmjereni na organizacije koje predstavljaju i određeno sredstvo, odnosno alat za realizaciju potreba, ali ljudi su ujedno i specifični sastavni element tih organizacija. Ljudi se u organizacijama pojavljuju u raznim ulogama, pa tako nazivi za ljude na radu u organizacijama i s tim povezane procese nemaju samo figurativno značenje, nego se radi o teorijski i praktično različitim konceptima, glede mjesta, uloge i značaja ljudi i ljudskog rada u organizacijama.

Proces evolucije i akumuliranje kritične mase potrebe za promjene paradigmi doveo je do transformacije uloga ljudi u organizacijama.

Neki od najpoznatijih autora koji su se u proteklom desetljeću bavili definicijama intelektualnog kapitala su Klain i Prusak (1994), Bontis (1996), Saint-Onge (1996), Edvinsson i Malone (1997), Sveiby (1997), Sullivan (1998). Temeljeći se na Stewartu (2021:32) gore navedeni autori iznijeli su neke definicije intelektualnog kapitala:

- Intelektualni kapital predstavlja sumu kolektivnog znanja, iskustva, stručnosti, sposobnosti i vještina poduzeća o tome kako ostvariti veće rezultate, pružiti bolje usluge ili stvoriti druga na opipljive vrijednosti za poduzeće;
- Intelektualni kapital predstavlja neopipljivi materijal i odnose koji su bili ili mogu biti formalizirani, uhvaćeni i usmjereni proizvodnji više vrijedne imovine;
- Intelektualni kapital obuhvaća sposobnosti poduzeća, njegove neopipljive resurse, sposobnosti, znanja, stručnosti i potencijal njegovih zaposlenika, kao i dioničara u poduzeću;
- Intelektualni kapital predstavlja znanje koje može biti pretvoreno u profit;
- Intelektualni kapital je razlika između knjigovodstvene vrijednosti i tržišne vrijednosti poduzeća.

Važnost ljudskog kapitala vidljivo je tek u današnjim vremenima. Ljudi su oduvijek veliki i važan faktor poduzeća, no tek danas se ljudski resursi stavljaju ispred materijalnih resursa kao faktor najveće važnosti koje poduzeće ima. Činjenica je da poduzeće ne može jednako gledati na materijalnu i nematerijalnu imovinu koju ima. Nekretnine, oprema i strojevi su materijalna imovina koju poduzeće posjeduje, no ljudi su nematerijalni dio poduzeća i ukoliko isto želi zadržati kvalitetne ljudske resurse, svakako treba imati uvjete u kojima će se oni zadržati.

Jednu od prvih analiza i podjela intelektualnog kapitala napravio je Sveiby 1989. godine, a koja se temelji na bilanci poduzeća koja mora sadržavati i tri nevidljiva elementa intelektualnog kapitala ili nematerijalne imovine a uključuje (Stewart, 2021:33):

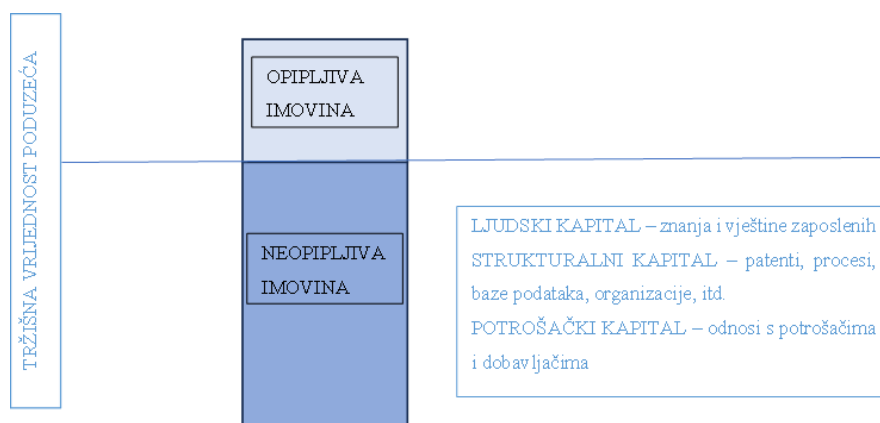
1. Unutarnju strukturu - unutarnja struktura uključuje sve interne baze podataka, sustave, rutine i procese koje podržavaju poslovne operacije i zaposlenike.
2. Vanjsku strukturu - vanjska struktura uključuje sve vanjske odnose i mreže koje podržavaju poslovne operacije.

3. Sposobnosti - sposobnosti uključuju individualno iskustvo, znanje, stručnost, sposobnost i ideje.

U međuvremenu predstavljeno je više modela podjele intelektualnog kapitala, no danas najpoznatiju podjelu razvio je Edvinsson koji definira i sagledava intelektualni kapital kao zbroj ljudskog, strukturalnog i potrošačkog kapitala a njihovu međusobnu interakciju predstavlja kao vrijednost poduzeća. Prema njegovoj podjeli Stewart (2021:35) navodi kako su tri osnovna elementa intelektualnog kapitala:

1. Ljudski kapital - skup znanja, sposobnosti, vještina i iskustva zaposlenih koji se koriste u poslovnim procesima.
2. Strukturalni kapital - obuhvaća različite neopipljive elemente, poput poslovnih procesa, običaja, rutina, baza podataka, organizacijsku strukturu, sustave i intelektualno vlasništvo (licence i patent), a nastaje transformacijom ljudskog kapitala.
3. Potrošački kapital - obuhvaća odnose i veze s potrošačima, dobavljačima i distributerima, a uključuje i imidž, brand i identitet poduzeća na tržištu.

Prema Stewartovom modelu intelektualnog kapitala, tržišna vrijednost poduzeća ovisi o njegovoj opipljivo i neopipljivo imovini. Unutar njegovog modela neopipljiva imovina se dijeli na ljudski, strukturalni i potrošački kapital te tako podržava Edvinssonovu podjelu.



**Slika 1.** Model intelektualnog kapitala

Izvor: Vlastita izrada prema Stewart; *Intelektualni kapital 30 godina prakse u svijetu i Hrvatskoj*; Kersschoofset 2021, Zagreb, str. 34

Slika 1. prikazuje utjecaj i značaj materijalne (opipljive) i nematerijalne (neopipljive) imovine na tržišnu vrijednost poduzeća. Nematerijalna imovina je značajna za poduzeće, a kako se

strukturni i potrošački kapital temelje na poslovnim odnosima i običajima unutar i izvan poduzeća, ukoliko ne bi postojao ljudski kapital, cijeli koncept intelektualnog kapitala bio bi demantiran. Upravo je zbog toga ljudski kapital najvažniji i najznačajniji element intelektualnog kapitala poduzeća, pa tako i tržišne vrijednosti koju neko poduzeće postiže.

Ljudski kapital obuhvaća različite sposobnosti, znanja, vještine i iskustvo menadžera, ali i ostalih zaposlenika koja se koriste u poslovnom procesu te se na taj način stvara vrijednost. Karakteristika ljudskog kapitala, ujedno i razlika u odnosu na materijalni kapital je u tome što ga poduzeće ne posjeduje, već ima u najmu. Ljudski kapital napušta poduzeće i u mogućnosti je iznajmljivati svoje usluge drugdje i na drugi način. Ljudski kapital se dijeli na (Stewart, 2021:36):

1. Idejni kapital: predstavlja ljudski mozak, odnosno poduzetnike, istraživače i druge potencijalne pokretače inovacija koje mogu stvarati inovativne ideje koje se mogu pretvoriti u dugotrajnu vrijednost za poduzeće, tako da u koncept intelektualnog kapitala ulazi broj prikupljenih ideja i potencijalnih rješenja jer će se na taj način proizvesti novi proizvodi i usluge, a ne broj zaposlenih iako se bave znanstveno istraživačkim radom.
2. Upravljački kapital: predstavlja sposobnost pretvaranja idealnog kapitala u praksu, e upravljanje ostalim oblicima intelektualnog kapitala poduzeća. Veličina upravljačkog kapitala ovisi o iskustvo i sposobnosti zapažanja tržišnih prilika te kompilaciji ostalih elemenata intelektualnog kapitala u poduzetničkoj aktivnosti.

Pojam menadžment ljudskih potencijala ima četiri značenja prema Bahtijarević-Šiber (1999:3):

#### 1. Znanstvena disciplina

Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina jest područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama. Cilj mu je otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama (Bahtijarević-Šiber 1999:5-6).

#### 2. Menadžerska funkcija

U određenju menadžerskih zadaća i funkcija koje upravljaju organizacijama jest i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. Osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i



razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva, postaje ključna menadžerska zadaća i funkcija. Bez toga ni najbolji planovi niti organizacija nemaju nikakav efekt. Uz tu, na rad s ljudima usmjerena još jedna menadžerska funkcija, a to je vođenje koje osigurava da se stvari postignu pomoću drugih ljudi, ta je menadžerska funkcija također uključena u širi koncept menadžmenta ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 1999:9).

### 3. Posebna poslovna funkcija u organizaciji

U posebnoj poslovnoj funkciji u organizaciji se iz ukupne zadaće organizacije deriviraju i objedinjuju poslovi i zadaće vezani uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanja i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Tijekom povijesti ona se u organizacijama različito nazivala: industrijski odnosi, odnosi zaposlenih, personalna administracija itd. Kod nas je bio uobičajen naziv kadrovska funkcija koja se još uvijek upotrebljava, ne samo u svakodnevnom govoru nego i u nizi organizacija (Bahtijarević-Šiber, 1999:11).

### 4. Specifična filozofija menadžmenta

Menadžment ljudskih potencijala označava i specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu koji ljudi vide kao najsnažniji resurs i potencijal, te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost. To je filozofija usmjerena na „soft“ elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto (Bahtijarević-Šiber, 1999:11).

Sve izneseno upućuje da kvalitetan menadžment ljudskih potencijala može određivati i najvećim dijelom određuje cjelokupnu menadžersku organizacijsku uspješnost.

## **2.2. Razvoj upravljanja ljudskih resursa**

Koncepcija menadžmenta ljudskih potencijala javlja se ranih osamdesetih godina i u potpunosti zamjenjuje dotadašnju koncepciju i funkciju personalnog menadžmenta, ili kako se još nazivala, personalna administracija. Razlika između njih nije semantičke prirode, pa se niti ne radi o pomoćnoj upotrebi drukčijeg, sofisticiranijeg i zvučnijeg naziva za istu stvar, nego o suštinskoj promjeni u pristupu ljudskoj dimenziji organizacijske uspješnosti. On označava novi sadržaj i način djelovanja u usporedbi s personalnom funkcijom. Na mjesto funkcije zaokupljene problemima radnih i međuljudskih odnosa, radnog morala, otklanjanja nezadovoljstva i slično, zbog čega se često nazivala funkcijom zdravlja i sreće, koja je bila potrebna ali nevažna, razvija se poslovna funkcija usmjerena na podizanje opće organizacijske

sposobnosti i uspješnosti, stvaranje profita je konkurentna prednost u iznimno promjenljivoj i konkurentskoj poslovnoj okolini. (Bahtijarević-Šiber 1999:15).

Prva su upozorila na važnost ljudskih potencijala poznata Hawthorne istraživanja Elona Mayoa i njegovih suradnika provedena u razdoblju 1927-1933. na kojima se temelji i razvija menadžmentska teorija međuljudskih odnosa. Istraživanja upozoravaju na važnost stavova, grupa, neformalnih odnosa, stila vodstva i međuljudskih odnosa na individualnu grupnu uspješnost. Prvi put se ističe i prakticira trening menadžera za rad s ljudima i naglašavaju socijalne vještine kao način podizanja proizvodnosti. Sljedeći niz autora poput McGregor, Argyris, Likert i drugi, te radova koji u okviru bihevioralnog pristupa menadžmentu, koji danas dominira, inzistiraju na ljudskim potencijalima i njihovu upravljanju kao temeljnoj zadaći menadžmenta, te potrebi da se organizacijska struktura i menadžment prilagode potrebama razvoja ljudi. Posebno se ističe Likert koji eksplicitno govori o ljudskim potencijalima kao ključnom organizacijskom resursu. (Bahtijarević-Šiber, 1999:43).

1990- tih raspravljalo se o potrebi definiranja preraspodjele stvaranja vrijednosti u poduzeću, a novi model podrazumijevao je stvaranje vrijednosti na osnovu nematerijalne imovine, dalje od okvira tradicionalne profitne statistike i ostalih standarda mjerenja poslovne uspješnosti poduzeća. Jedan od prvih zastupnika paradigme nematerijalne imovine bio je Karl- Erik Sveiby koji je u svojoj knjizi *The Invisible Balance Sheet* iz 1998. razvio pristup koji se bazira na osnovi tri vrste nematerijalne imovine, te također stvorio i terminologiju koja je zajedno s kategorizacijom od tada postala standard širom svijeta. Trend praćenja intelektualnog kapitala proširio se 1990-tih u mnogim zemljama svijeta, pa su na tom području najpoznatiji znanstveni doprinosi Barucha Leva u SAD-u, Jana Mouritsena u Danskoj, Johana i Gorana Roosa u Velikoj Britaniji, Nicka Bontisa u Kanadi, Daniela Andriessena u Nizozemskoj (Stewart, 2021:13).

Krajem 1990-tih i početkom 2000-tih pojavljuju se brojni modeli i mjere vrednovanja intelektualnog kapitala. Njemačka je 2004. godine započela projekt pod vodstvom BMWA s novitetom u računovodstvenom sustavu koja je prezentirana idejom da se i *soft* stavke moraju uključiti u bilancu. Posljedica projekta je implementacija ideje u sva mala i velika, javna i privatna njemačka poduzeća, a tijekom narednih dvadesetak godina došlo je do razvoja brojnih drugih pristupa i modela praćenja intelektualnog kapitala. Početkom 2000-tih počeo se razvijati i makroekonomski pristup perspektive intelektualnog kapitala na nacionalnoj razini pa je danas moguće pratiti i nacionalnu razinu intelektualnog kapitala. Ovom problematikom bavi se sve više svjetskih stručnjaka, pa je suradnja brojnih svjetskih stručnjaka na području intelektualnog

kapitala prerasla u svjetsku zajednicu pod nazivom The New Club of Pariz, čiji je glavni cilj stvoriti svijest o tome što je društvo znanja i što će ono postati o budućnosti, te podržati nacije, regije, gradove, zajednice i organizacije u njihovoj transformaciji u istoimeno društvo (Stewart, 2021:14).

Krajem 21. stoljeća pojava nove ekonomije izazvala je velike promjene u poslovanju poduzeća. Postoje brojni opisi definicije fenomena nove ekonomije koji se čvrsto temelje na novim poslovnim mogućnostima nastalim povećanjem količine znanja te intenziviranju primjene informacijske i komunikacijske tehnologije u poslovanju. Većinom se oni odnose na promatranje i reorganizaciju ekonomije s aspekta načina poslovanja (Kolaković, 2006:156).

Važnost ljudi za uspješnost i upravljanje nije novitet, ali je relativno novi stvarni praktični interes poduzeća i njihova upravljanja za ljudske potencijale i njihov razvoj sa svrhom ne samo razvoja i uspješnosti poslovanja nego i dugotrajnog opstanka poduzeća na tržištu. Značaj ljudskih potencijala potvrđuju i neka istraživanja provedena početkom 20-tog stoljeća koja su naglasak stavljala na važnost gledišta, grupa, motivacija stila vodstva i drugo. Čak i ranije, u 18. stoljeću, Adam Smith je upozoravao na važnost i isticao neophodnost obrazovanja pojedinca za društvo u cjelini. Karl Marx je u 19. stoljeću u svojoj analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto smjestio uspješnost radnika pa tako najbitnijom proizvodnom snagom društva uz znanje i znanost naveo svestrani razvoj. Danas, kroz razna istraživanja dokazana je povezanost između obrazovanja i gospodarske uspješnosti, pa zbog toga ljudskom faktoru pridodan dovoljno veliki interes i značaj. Suvremeni trend tehnološkog razvoja dovodi čovjeka i upravljanje ljudskim potencijalima u samo središte poslovne strategije suvremenog poduzeća. Zbog toga inovacije i znanja čine temelj opstanka i razvoja. Poduzeća zahtijevaju sve više sposobnosti i vještina zaposlenih različitih profila, pa se tako tržište rada fizičke prebacuje na intelektualnu i psihičku energiju ljudi (Jambrek, 2008, vol.29. br.2. str.4)

Razvoj koncepta menadžmenta ljudskih potencijala postaje ključna razvojna i strategijska funkcija suvremenih poduzeća, to je najjače oružje menadžmenta u povećanju organizacijske uspješnosti. Često se ističu velike promjene koje unosi menadžment ljudskih potencijala u usporedbi s personalnom funkcijom i administracijom, a neke od najbitnijih su (Bahtijarević-Šiber, 1999:14):

- Praksa planiranja zapošljavanja pomaknula se od svog prijašnjeg relativno uskog i tehničkog fokusa i interesa za predviđanje rada, na interes za uspostavljanje veza

između planiranja ljudskih potencijala, šire organizacijske strategije i poslovnog planiranja organizacije.

- Tradicionalni interes i posao personalne funkcije s pregovaranjem i administriranjem kolektivnih ugovora proširuje se na upravljanje zaposlenima u kojem postaju važni drugi mehanizmi uključivanja i participacije zaposlenih u odlukama vezanim za rad.
- Prijašnji interes personalne administracije za radno zadovoljstvo i moral pojedinačnih zaposlenika zamjenjuje interes za šire uvjete koje označava prvo pojam „organizacijske klime“, a zatim „organizacijske kulture“.
- Ideju o selekciji, treningu, procjeni uspješnosti i kompenzacijama vezanu isključivo za ulogu pojedinca, zamjenjuje uvjerenje da je uspješan timski rad vrlo važan za postizanje uspješnosti.
- Temeljni interes personalne funkcije za smanjenje troškova kroz minimaliziranje stopa fluktuacije i apsentizma zamijenio je stajalište da upravljanje ljudskim potencijalima može dati značajan doprinos ukupnoj organizacijskoj uspješnosti.
- Relativno uska usredotočenost treninga na obučavanje i uvježbavanje vještina pojedinačnog, specifičnog posla širi se u interes za razvijanje punih, dugoročnih potencijala zaposlenih.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999:14) riječ je zapravo o novoj filozofiji, pristupu koji je mnogo širi, dugoročni je i poslovni orijentiran i integriran u organizaciju i menadžment. Ta filozofija ima četiri temeljna uporišta prema Bahtijarević-Šiber (1999:15):

1. Smjer i način upravljanja ljudskim potencijalima proizlazi iz organizacijske strategije, što znači da je bolje i interno i eksterno integriran jer cijela filozofija i pristup nastaje iz poslovnog plana.
2. Cilj je razviti odanost i privrženost zaposlenih, a ne njihovo podvrgavanje.
3. Način da se to postigne mnogo je sustavniji pristup pribavljanju, selekciji, procjeni uspješnosti, obrazovanju, nagrađivanju i komuniciranju. Bitno se mijenja naglasak menadžmenta s kolektivnih oblika usklađivanja s radom na individualnije.
4. Za razliku od personalnog menadžmenta industrijskih odnosa, menadžment ljudskih potencijala pripada izvršnim menadžerima, a ne personalnim stručnjacima, što jača njegovu poslovnu i organizacijsku integraciju.

Bahtijarević-Šiber (1999:46-51) tvrdi da veliki utjecaj na upravljanje ljudskim resursima ima i ekonomska kriza te tehnološki razvoj. Ekonomska recesija odnosno kriza, čineći kapital

oskudnijim i skupljim, uvjetuje okretanje onim resursima kojih u praksi ima u izobilju, a to su ljudi i nastojanje da se kroz razvoj i maksimalnu uporabu tog resursa kompenzira nedostupnost i nedostatak drugih oblika kapitala. Efekti takva, objektivnom nuždom uvjetovanog pristupa, koji su znatno premašili poslovne efekte ulaganja fizičkog kapitala, uvjetovali su revolucionarne promjene u poslovnoj filozofiji i strategiji suvremenog menadžmenta u kojoj se razvoj i oslobađanje ukupnih ljudskih potencijala, individualnih mogućnosti i kreativnih sposobnosti svakog pojedinca javlja kao osnovni strategijski cilj i najefikasniji mehanizam ekonomskog razvoja. Razvoj tehnologije i brze promjene u tehnološkoj i poslovnoj okolini suvremenih organizacija nesumnjivo su jedni od najznačajnijih poticaja promjene poslovne filozofije i okretanja čovjeku i njegovim kreativnim potencijalima, odnosno znanju kao najvažnijem proizvodnom i razvojnom resursu koji ne samo što se obnavlja nego se i sam proizvodi. Tek s ubrzanim razvojem tehnologije, a posebice moderne informacijske tehnologije, postaje evidentno da snaga privrede i njezini razvojni potencijali sve manje ovise o snazi strojeva, opreme i kapitala, a sve više o kvaliteti ljudi, odnosno pameti i kreativnim potencijalima kojima raspolažu. Uz znanje kao temeljnu odrednicu ljudskog kapitala, presudan čimbenik razvoja postaje kreativnost i imaginacija, odnosno stvaralačka primjena znanja u proizvodnji novih ideja, spoznaja i otkrića, te njihove primjene u revolucioniranju proizvoda, rada i svih područja ekonomskog i opće društvenog života.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999:51) promjene u okolini organizacije koje također utječu na okretanje suvremenih organizacija ljudima i njihovim potencijalima su:

- turbulentnost okoline,
- povećanje konkurencije,
- promjene u strukturi obrazovanja i radne snage,
- promjene u sustavu vrijednosti,
- promjene u strukturi rada i radnim odnosima,
- povećanje socijalne odgovornosti.

Adam Smith je jedan od prvih autora koji koristi pojam i naglašavam važnost ljudskih resursa. Marx i Marshal u svojim teorijama također stavljaju znanje i stručnost zaposlenih na prvo mjesto. Mnogi drugi teoretičari su se bavili pojmom ljudskih resursa i njihovom važnosti za poslovanje. Hawthorne istraživanje u razdoblju 1927-1933 osnova su i temelj razvoja menadžmentskih teorija međuljudskih odnosa. Brojni drugi teoretičari su se također bavili proučavanjem i definiranjem ovog područja, čijem je razvoju doprinijela pojava ekonomske

krize ali i tehnološkog razvoja. Danas je ovo područje jedno od važnijih za funkcioniranje organizacija, odnosno motor koji pokreće poduzeće.

### **2.3. Ciljevi upravljanja ljudskih resursa**

Mnogobrojni su ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima, a njihov izbor je u samim organizacijskim ciljevima s kojima moraju biti kompatibilni. Neki od ciljeva organizacije u privatnom sektoru, s krajnjim ciljem postizanja konkurentnosti su (Pržulj, 2002:12):

1. maksimalizacija profita,
2. povećanje produktivnosti,
3. snižavanje troškova proizvodnje,
4. porast organizacijske uspješnosti.

Menadžment ljudskih potencijala u privatnom sektoru mora biti usmjeren na zadovoljenje potreba zaposlenika, osiguranje prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života, poboljšanje socijalnog i ekonomskog položaja, osiguranje povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, te na brigu o zdravlju zaposlenika (Pržulj, 2002:12-13).

Cilj menadžmenta ljudskih resursa je najveći mogući povrat uloženi sredstava u osiguravanje kvalitetnog ljudskog kapitala, te minimiziranje financijskih rizika i troškova (Kuka, 1992:65).

Postoje tri primarna cilja kadrovanja (Kuka, 1992:65) :

1. privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
2. razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu,
3. dugoročno održavanje radne snage.

Menadžment ljudskih potencijala usmjeren je na uspješno ostvarivanje ciljeva organizacije. To znači da njegovi ciljevi moraju biti usklađeni i kompatibilni s ciljevima poslovanja. Međutim, menadžment ljudskih potencijala ima i specifične ciljeve (Bahtijarević-Šiber, 1999:20).

Njegovi se ukupni ciljevi mogu podijeliti u tri osnovne skupine (Bahtijarević-Šiber, 1999:20):

1. poslovni i ekonomski ciljevi
2. socijalni ciljevi
3. ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena.

Najvažniji ekonomski cilj je osigurati maksimalni povrat na uložene investicije, odnosno, uobičajenom terminologijom, maksimalnu rentabilnost ili profitabilnost ulaganja. Kako ljudi i ulaganje u njih jesu investicija u poslovanje i razvoj, najveći povrat na nju organizacije ostvaruju najboljom upotrebom i razvijanjem njihovih potencijala. Iz toga slijedi da je neposredni poslovni cilj osigurati: pravi broj djelatnika, prave kvalitete, u pravo vrijeme, na pravom mjestu i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, povećanje organizacijske konkurentske snage i uspješnosti. Tako su krajnji ekonomski ciljevi porast proizvodnosti i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguranje konkurentske sposobnosti i porast ukupne organizacijske uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999:20).

Socijalni ciljevi u sklopu menadžmenta ljudskih resursa unutar organizacije su zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih, poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenih, upotreba i razvoj individualnih mogućnosti, osiguravanje sposobnosti stalne zapošljivosti i podizanje kvalitete radnog života. (Bahtijarević-Šiber, 1999:21)

Jedna od ključnih pretpostavki ne samo razvoja nego i opstanka organizacije je stalno i brzo prilagođavanje promjenama u okolini. Izvor prilagodljivosti i fleksibilnosti organizacije su ljudi. U tom području upravljanje ljudskim potencijalima ima u cilju stvaranje i održavanje fleksibilnog i stabilnog potencijala svih zaposlenih, smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćanje kao načina života i djelovanja, povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene. (Bahtijarević-Šiber, 1999:21)

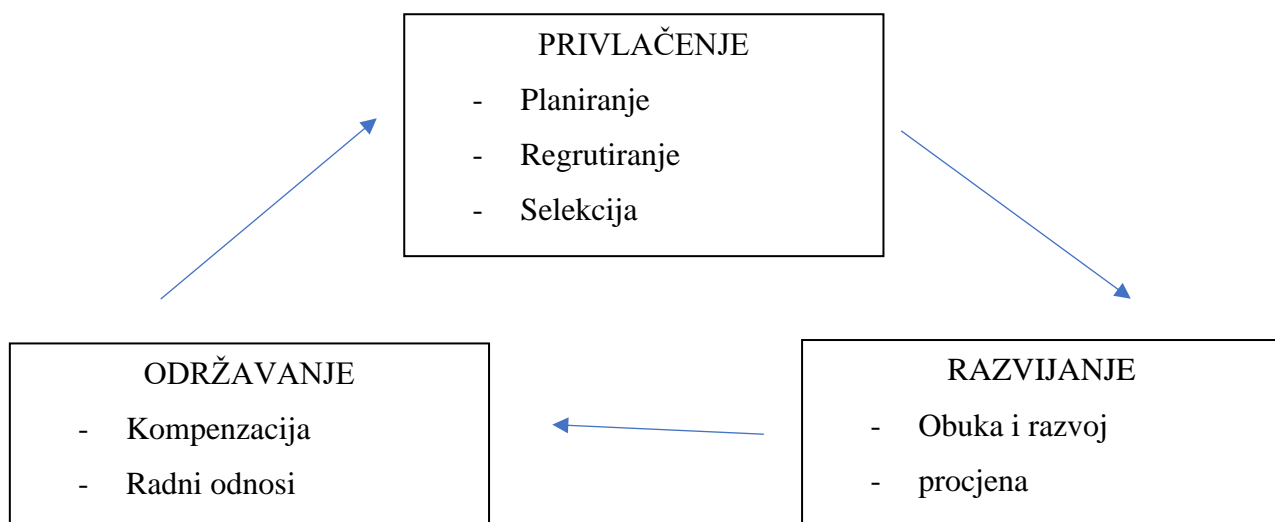
Ciljevi poduzeća moraju biti u sinergiji s ciljevima menadžmenta ljudskih potencijala jer su oni osnova za daljnji razvoj. Ciljevi moraju biti usmjereni na postizanje poslovne uspješnosti, ostvarivanje profita, smanjenje troškova, ali i u skladu s općim zadovoljstvom interne i eksterne okoline poduzeća.

Da bi se ostvarili navedeni ciljevi menadžment ljudskih potencijala u organizacijama mora polaziti od nekih načela i pridržavati ih se. Najvažnija su (Bahtijarević-Šiber, 1999:22):

- zaposleni su investicija s dugoročnim efektima koji znatno nadilaze investirano,
- kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima osigurava organizacijama glavnu konkurentsku i strategijsku prednost,
- politika i prakse upravljanja ljudskim potencijalima moraju zadovoljiti ekonomske socijalne i psihološke potrebe zaposlenih,

- politika i praksa upravljanja ljudskim potencijalima moraju balansirati i omogućiti jednako postizanje i organizacijskih i individualnih ciljeva,
- najbolji se rezultati postižu ako se osigura da pojedinci, ostvarujući svoje osobne ciljeve, istovremeno ostvaruju i organizacijske,
- što pojedinci mogu više svojih raznolikih potreba zadovoljiti organizaciji, to će njihova odanost i identifikacija s organizacijom biti veća,
- organizacijska kultura i radna okolina moraju poticati zaposlene na maksimalan razvoj i iskorištenje intelektualnih i kreativnih sposobnosti i znanja.

Pojedinačnim aktivnostima menadžera, koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, obuku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose, realizira se kadrovanje. Unutar istoimene okoline, nedavnim aktivnostima povezuju se gore navedeni ciljevi (Buble, 2006:358).



**Slika 2.** Glavne aktivnosti povezane kroz ciljeve

Izvor: Buble M.; *Menadžment*; Slobodna Dalmacija, 2006, Split, str. 358

Slika 2. prikazuje povezanost ciljeva unutar HRM okoline. Osnovne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursi su privlačenje, razvoj i održavanje kadrova. Privlačenje je aktivnost koju čine procesi planiranja, regrutiranja i selekcije. Jedna aktivnost ovisi o drugoj, tako se privlačenje kandidata i proces selekcije nastavlja obukom i razvojem zaposlenih kandidata te procjenom performansi. Ukoliko se utvrdi da su na temelju procjene zaposleni kvalitetni i konkurenti u



obavljanju posla, valja održavati radne odnose unutar poduzeća kako bi ono postizalo odlične rezultate i na taj način privlačilo interes ostalih kandidata. Svi ciljevi poduzeća i okoline moraju biti usklađeni i temeljeni na aktivnostima.

#### **2.4. Osnovne uloge menadžmenta ljudskih resursa**

Prema Bahtijarević-Šiber (1999:30) poduzeća, po pravilu imaju posebnu funkciju i organizacijsku jedinicu ljudskih potencijala. Istodobno je menadžment ljudskih potencijala jedna od temeljnih funkcija odnosno zadaća menadžera.

Osnovne uloge menadžmenta ljudskih resursa prema Bahtijarević-Šiber (1999:30) su:

1. Raspodjela zadataka
2. Odgovornost za menadžment ljudskih potencijala
3. Uloge funkcije ljudskih potencijala glede menadžera

Analiza stvarne podjele specifičnih aktivnosti i zadataka menadžmenta ljudskih potencijala u poduzećima pokazuje njihovu različitu raspodjelu između odjela ljudskih potencijala i općih i operativnih menadžera. To je stvar svake pojedine organizacije. Negdje su, primjerice, pri zapošljavanju jasno povučene granice tako da je izbor i zapošljavanje do određene organizacijske razine u domeni stručne službe dok na višim razinama odluku donose isključivo menadžeri. U nekim pak organizacijama jedinica ljudskih potencijala ima samo savjetodavnu ulogu u usporedbi s menadžerima koji odlučuju. Nisu rijetke ni organizacije u kojima se menadžeri distanciraju od svih problema vezanih za ljude i većinu ili sve poslove prepuštaju toj jedinici. Sve to govori da se raspodjela zadaća i aktivnosti može prilagoditi potrebama, politici i situaciji u svakoj konkretnoj organizaciji (Bahtijarević-Šiber, 1999:31-32).

Menadžeri svih razina odgovorni su za upravljanje ljudskim potencijalima, dok je odgovornost menadžera ljudskih potencijala osiguravanje da se taj posao dobro i stručno obavlja, a ne da ga sami obavljaju. Pri tome različite menadžerske razine imaju različitu ulogu prema Bahtijarević-Šiber (1999:33):

- Menadžeri najviše razine - postavljaju ciljeve i politiku upravljanja ljudskim potencijalima, dugoročno planiraju i organiziraju.
- Menadžeri srednje razine - kontroliraju operativne postupke i programe potrebne za postizanje ciljeva upravljanja ljudskim potencijalima i provode politiku i programe vrhovnih menadžera.

- Menadžeri najniže razine - interpretiraju ciljeve, politiku, programe i postupke zaposlenima, raspravljaju prigovore, utječu na stavove, usmjeravaju rad i popratno prenesene interese zaposlenih više menadžeru.
- Menadžeri ljudskih potencijala - pomažu menadžerima svih razina osiguravanjem stručnih savjeta, smjernica i pomoći.

Temeljna zadaća funkcije organizacijske jedinice ljudskih potencijala jest pružiti stručnu pomoć i programe menadžerima u uspješnom upravljanju ljudskim potencijalima da bi se ostvarili organizacijski ciljevi. U tome ona ima četiri važne uloge prema Bahtijarević-Šiber (1999:35):

### 1. Specifične usluge

Upravljanje ljudskim potencijalima je stručna djelatnost koja zahtijeva specifična stručna znanja i metode, obavljanje čitavog niza specifičnih, stručnih zadaća, te općenito stvaranje dobrih stručnih podloga za kvalitetno odlučivanje u toj sferi. Formira se posebno organizacijska jedinica s koncentracijom odgovarajućih znanja i vještina, odnosno specijalista za različite aspekte i zadatke upravljanja ljudskim potencijalima. Ona obavlja niz stručnih poslova za menadžere kao što su vođenje informacijskog sustava ljudskih potencijala, dosjea svakog zaposlenika, razvoj metodologije i tehnika analize posla i planiranja, pribavljanje potrebnih ljudi, testiranje kandidata, obavljanje selekcije itd. Osigurava menadžerima potrebne informacije o zakonskim i institucionalnim zahtjevima i okvirima vezanim uz ljudske potencijale, radne odnose i slično te ispunjava sve obaveze organizacije glede davanja podataka i izvješća institucijama izvan organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999:35).

### 2. Savjet i pomoć

Kako menadžeri moraju rješavati gotovo svakodnevno niz problema vezanih uz ljude, trebaju savjet i pomoć stručnjaka ljudskih potencijala. Koliko će menadžeri tražiti i prihvaćati stručne savjete i pomoć specijalista organizacijske jedinice ljudskih potencijala ovisi o kvaliteti uspostavljene međusobne suradnje i povjerenja. Loše je kad se menadžeri u rješavanju konkretnih problema ne obraćaju stručnjacima, ne prihvaćaju dobivene savjete i prijedloge rješenja ili pak prebacuju svu odgovornost za rješavanje ljudskih problema na odjelu ljudskih potencijala što je jednako kontraproduktivno (Bahtijarević-Šiber, 1999:36).

### 3. Koordinacija

Organizacijska jedinica ljudskih potencijala ima važnu ulogu u koordinaciji ukupne djelatnosti upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji. Zapravo ona mora osigurati jedinstveni pristup temeljnim problemima ljudskih potencijala, provođenje utvrđene politike njihova upravljanja i razvoja kao i posebnih politika te realiziranje postavljenih ciljeva. To može određivanjem osnovnih smjernica i okvira, uspostavljanjem standarda, utvrđivanjem temeljnih pristupa, metoda i postupaka rješavanja problema, razvojem specifičnih programa, utvrđivanjem jedinstvenih osnova procjenjivanja i praćenja uspješnosti, nagrađivanja, selekcije i slično (Bahtijarević-Šiber, 1999:37).

#### 4. Kontrola

Organizacijska jedinica ljudskih potencijala ima iznimno važnu kontrolnu ulogu. Mora pratiti uspješnost ostvarivanja ciljeva i realizacije programa menadžmenta ljudskih potencijala u cijeloj organizaciji i pojedinim organizacijskim jedinicama. Bitne kontrolne aktivnosti obuhvaćaju analizu, praćenje kretanja i podataka u različitim segmentima upravljanja ljudskim potencijalima (Bahtijarević-Šiber, 1999:37).

Aktivnosti strateških menadžera za ljudske potencijale su identificirati ključna područja ljudskih potencijala u kojima se strategije mogu dugoročno implementirati kako bi se poboljšala ukupna motivacija, zadovoljstva i produktivnost zaposlenika (Gutić, 2019:18).

Temeljni procesi razvoja i korištenja ljudskih potencijala organizacije prema Jurina (2011:6-7) su:

1. Definiranje menadžerske strategije i politike razvoja i korištenja ljudskih potencijala organizacije
2. Projektiranje odnosno dizajniranje radnih mjesta
3. Planiranje razvoja ljudskih potencijala
4. Benchmarking ljudskih potencijala
5. Pribavljanje i selekcija djelatnika i menadžera
6. Zasnivanje radnog odnosa i zaključivanje ugovora o radu ili menadžerskog ugovora
7. Uvođenje djelatnika u posao
8. Motiviranje ljudi za rad
9. Obrazovanje zaposlenih i obrazovna funkcija organizacije
10. Ocjenjivanje uspješnosti
11. Profesionalni razvoj i razvoj karijere

Kako bi poduzeće uspješno funkcioniralo, potrebni su im stručnjaci iz područja ljudskih potencijala jer radom na gore navedenim aktivnostima ne smiju napraviti propust. Također moraju biti u bliskim poslovnim odnosima sa menadžerima poduzeća i baviti se brojnim procesima, kontrolom i koordinacijom.

### **3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**

Upravljanje ljudskim resursima najvažnija je funkcija menadžmenta ljudskih resursa. Planiranje ljudskih potencijala u poduzeću važna je stavka o kojoj ovisi buduća uspješnost poslovanja poduzeća i opće zadovoljstvo zaposlenika. Poduzeće mora na temelju predviđanja ili mišljenja stručnjaka donijeti odluku o budućim potrebama za ljudstvom. Ukoliko su potrebe poduzeća male, doći će otpuštanja zaposlenika primjenom raznih metoda koje imaju veći ili manji utjecaj na zaposlene i brži ili sporiji utjecaj na poslovanje poduzeća. Ukoliko postoji potreba za povećanjem ljudi u poduzeću, stručne osobe dužne su pokrenuti postupak zapošljavanja ljudstva, odnosno raspisivanja natječaja za posao putem raznih platformi. Moguća je pribaviti ljude iz internih i eksternih izvora, a svaki za sobom nosi prednosti i nedostatke.

Ukoliko se poduzeće odlučilo na strategiju zapošljavanja, važno je da kandidati prođu cjelokupan proces selekcije kako bi se izabrala najadekvatnija osoba za traženu poziciju. Proces selekcije ovisi od poduzeća do poduzeća, a uvijek započinjem prikupljanjem dokumentacije, rješavanjem raznih testova, te selekcijskim razgovorima, odnosno intervjuiima. U svaki novi krug razgovora ulazi sve manji broj kandidata. Izabranom kandidatu piše se pismo namjere i ukoliko ga kandidat prihvati, cijeli proces završava zapošljavanjem.

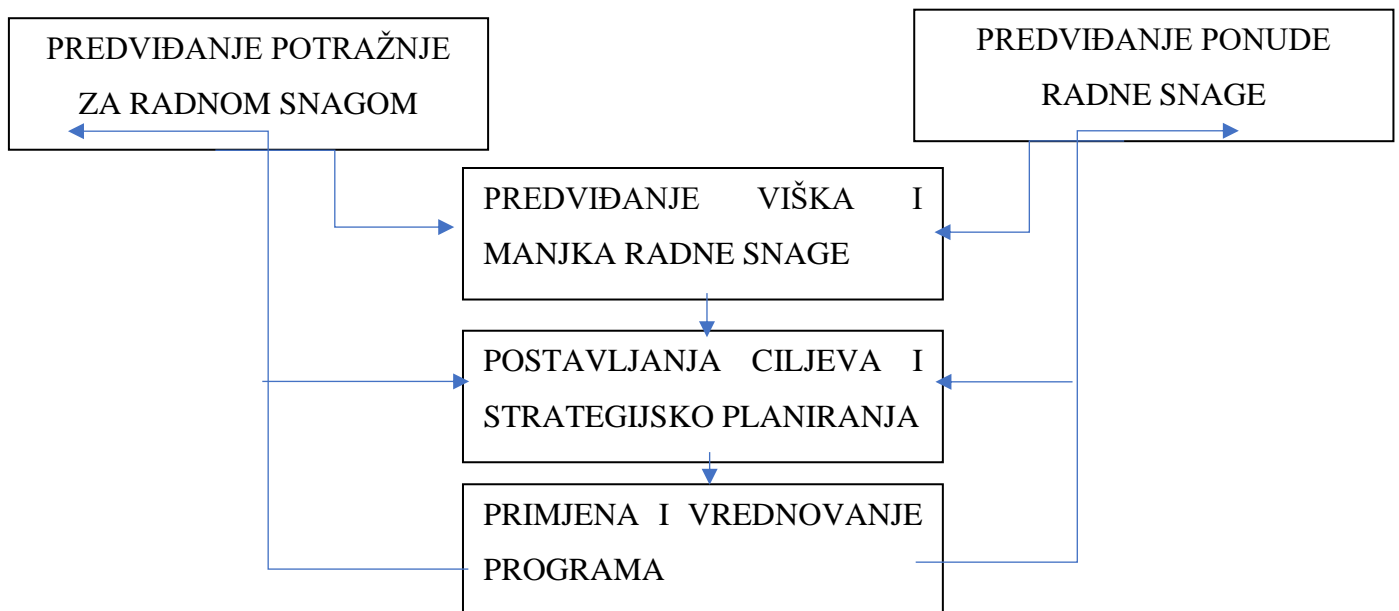
Unapređenje i praćenje performansi zaposlenih bitno je zbog formiranja profila zaposlenog. Svaka zaposlena osoba na temelju svojih kompetencija treba imati pravo na neki oblik usavršavanja i napredovanja. Praćenje je važno jer na taj se način dolazi do informacija bitnih za neke sljedeće procese planiranja. U performansu zaposlenih, važnu ulogu imaju nagrade i motivacija jer na taj se način zaposlene potiče na maksimalno iskorištavanje znanja i vještina, čiji je krajnji cilj postizanje poslovne izvrsnosti.

#### **3.1. Strateško planiranje ljudskih resursa**

Noe (2006:146) kao dva najvažnija načina kako društveni trendovi utječu na poslodavce navodi potrošačka tržišta koji utječu na potražnju za njihovim proizvodima i uslugama i tržišta radne snage koja utječu na pribavljanje ljudi za proizvodnju proizvoda i usluga. U određenim situacijama višak radne snage proizvest će troškove koji se ne mogu nadoknaditi tijekom razdoblja slabe potražnje za proizvodima, a u drugim situacijama manjak radne snage ograničit će rast tijekom razdoblja velike potražnje. Postoje tri ključna načina za učinkovito korištenje tržišta radne snage kao konkurentske prednosti, a to su prema Noe (2006:46):

1. Tvrtke moraju imati jasnu ideju o svojoj trenutnoj konfiguraciji ljudskih potencijala, posebice moraju znati snage i slabosti radnika koje trenutno zapošljavaju.
2. Organizacije moraju znati kuda su se uputile i biti svjesne u kojem je odnosu njihova sadašnja konfiguracija ljudskih potencijala prema konfiguraciji koju će trebati ubuduće.
3. Kada postoji nesklad između sadašnje konfiguracije i konfiguracije koju će trebati ubuduće, organizacija treba programe koji će se pobrinuti za taj nesklad, što u uvjetima viška radne snage može značiti kreiranje učinkovite intervencije smanjenja radne snage, a u uvjetima manjka radne snage to može značiti pripremanje učinkovite kampanje zapošljavanja.

Sljedeća slika prikazuje proces planiranja ljudskih potencijala koji se sastoji od predviđanja, postavljanja ciljeva i strateškog planiranja, te primjene programa te njegove evaluacije.



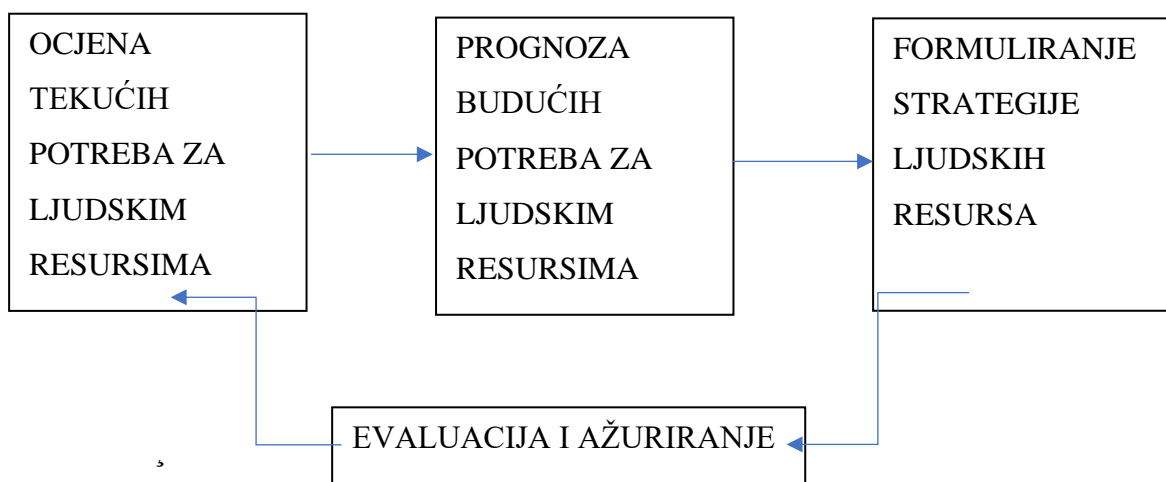
**Slika 3.** Proces planiranja ljudskih resursa

Izvor: vlastita izrada prema Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Mate d.o.o., 2006. str. 147.

Cjelokupni proces se bazira na pretpostavkama ponude i potražnje radne snage na tržištu rada u nekom zadanom vremenu u budućnosti. Raznim metodama pokušava se predvidjeti stanje tržišta rada, najčešće baziranjem na prošle događaje i ponovljene uzorke, te predviđanjem stručnjaka. Menadžeri moraju donijeti razumnu i realnu procjenu radne snage kako poduzeće ne bi bilo u situaciji viška ili manjka radne snage. Obje situacije su financijski udarac na

poduzeće. Nakon predviđanja situacije postavljaju se ciljevi i strateški planovi nakon čega se kreće s primjenom programa.

Buble (2006:369) s druge strane, planiranje kadrova definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje. Planiranje povećava prednosti poduzeću da će dobiti prave ljude na prave poslove u pravo vrijeme, razvija poduzeću jasnu viziju ciljeva izvan kojih poduzeće ne može biti efikasno i povećava sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama u svojoj okolini. Sljedeća slika 4. prema Buble (2006:370) prikazuje bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa.



*Slika 4. Bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa*

Izvor: vlastita izrada prema Buble M., *Menadžment*, Split: Slobodna Dalmacija, 2006.

Str. 370.

Proces se bazira na tekućim potrebama za ljudskim resursima unutar poduzeća što daje temelj prognozi budućih potreba za ljudskim resursima. Ne stavlja se naglaska na tržište rada kao u prethodnom modelu. Sljedeći korak je formuliranje strategije, te sukladnom prethodnom modelu, kontrola i praćenje procesa.

Prema Buble (2006:370 – 375) bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa sastoji se od ocjene tekućih potreba za ljudskim resursima, prognoze budućih potreba za ljudskim resursima, formuliranja strategije ljudskih resursa, te evaluacije i ažuriranja.

Buble (2006:370- 375) tvrdi da je prvi korak u procesu planiranja ljudskih resursa ocjena tekućih potreba za ljudskim resursima, odnosno zadatak je ove analize najprije identificirati kadrovske potencijale poduzeća, te potom izvršiti ocjenu sukladnosti identificiranih potencijala i ciljeva poduzeća. Analiza bi trebala dati odgovore na pitanja s kojim kadrovima poduzeća raspolaže, koji je stupanj kvalificiranosti raspoloživih kadrova, koji je stupanj kvalificiranosti poslova, kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa i kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova, stoga je temelj ove analize izrada datoteka zaposlenika i datoteka radnih mjesta.

Datoteka zaposlenika je izvor podataka o svakom zaposlenom u poduzeću, a podaci se odnose na dob, spol, podrijetlo, stupanj i vrstu obrazovanja, zvanje i zanimanje, radni staž, i sl. Datoteka radnih mjesta pak sadrži sve podatke o radnim mjestima koja su ustanovljena u poduzeću. Kada se povežu podaci iz jedne i druge datoteke tek tada je moguće utvrditi kakva je raspoređenost zaposlenika po tipovima procesa i temeljnim grupama poslova, te koji je stupanj iskorištenja njihove kvalificiranosti. Podaci analize predstavljaju temelj za utvrđivanje kvalitativnog aspekta stanja ljudskih resursa no za potrebe kadroviranja važno je utvrditi i njihov kvantitativni aspekt, odnosno dobiti informacije koliko je zaposlenika potrebno za ostvarivanje određenih ciljeva poduzeća. Različite metode se koriste za dobivanje kvantitativnih podataka, najpoznatije su metoda studija rada i regresijska analiza Buble (2006:370 – 375).

Prema Noe (2006:147) predviđanje je prvi korak u procesu planiranja, pa tako u predviđanju osoblja menadžer ljudskih potencijala pokušava utvrditi ponudu i potražnju za različite vrste ljudskih potencijala. Cilj je predvidjeti područje u organizaciji gdje će u budućnosti postojati manjak ili višak radne snage. Predviđanje budućeg stanja može se napraviti pomoću statističkih metoda ili pomoću metoda prosudbe. Iako je najbolja opcija kombinacija jedne i druge metode, statističke su metode izvrsne za praćenje povijesnih trendova u potražnji za radnom snagom i puno su točnije od onih koje se postižu subjektivnom prosudbom. S druge strane, određeni događaji koji se pojavljuju na tržištu rada prvi puta bez povijesnog oslonca, trebaju subjektivnu prosudbu stručnjaka koja može biti jedini izvor budućeg zaključka.

Noe (2006:147-150) tvrdi da se na temelju predviđanja treba odrediti:

1. Potražnja za radnom snagom
2. Ponuda radne snage
3. Višak i manjak radne snage



Noe (2006:147) tvrdi da se predviđanja potražnje za radnom snagom razvijaju za određene kategorije posla ili područja vještina koje se vežu za sadašnje i buduće stanje organizacije. Nakon što se detektiraju kategorije ili vještine, menadžer mora doći do informacija koje će mu pomoći u predviđanju potreba za ljudima koji raspolažu tim vještinama ili pripadaju tim kategorijama posla, odnosno da li će se oni u budućnosti povećati ili smanjiti. Navodi dvije glavne metode predviđanja potražnje za radnom snagom, odnosno metodu vodećih pokazatelja i metodu subjektivnog mišljenja, te kombinaciju jedne i druge metode preporuča kao najdjelotvorniju za poduzeće.

Određivanjem ponude radne snage dobiva se detaljna analiza sadašnjeg broja ljudi u raznim kategorijama posla unutar poduzeća. Analiza se predviđanjima nadograđuje kako bi se buduće promjene u bliskoj budućnosti također prikazale na istoj. Isto kao i u slučaju potražnje za radnom snagom predviđanja ponude radne snage se mogu izvesti povijesnim statističkim metodama ili prosudbenim tehnikama (Noe, 2006:148).

Noe (2006:149) navodi da kada su poznata predviđanja ponude i potražnje radne snage, menadžer može usporediti brojke kako bi ustanovio hoće li se pojaviti višak ili manjak radne snage u određenim posebnim kategorijama i nakon toga odrediti što će učiniti s tim potencijalnim problemom.

Prognoza budućih potreba je drugi korak planiranja ljudskih resursa, a planiranje za kadrovima znatno je teže od utvrđivanja tekućih potreba zbog toga jer današnji uvjeti u kojima se odvija poslovanje poduzeća sutra neće biti isti. Varijable od kojih menadžer polazi u predviđanju potreba za ljudskim resursima su buduća potražnja proizvoda poduzeća, buduća ekonomija poslovanja, tehnološke inovacije, financijske mogućnosti i promjene u strategiji poslovanja. Kod prognoziranja budućih potreba za kadrovima važno je i predvidjeti eksternu i internu ponudu kadrova. Predviđanje eksterne ponude proizlazi iz demografskih kretanja, kretanja nezaposlenosti, promjena u strukturi zanimanja, kretanja potrebe za određenim zanimanjem i sl. Metode koje se koriste za predviđanje eksterne ponude najčešće su metode procjene eksperata i metode simulacije (Buble 2006:370 – 375).

Buble (2006:370-375) tvrdi da se predviđanjem interne ponude želi utvrditi mogućnost zadovoljavanja budućih potreba za kadrovima iz postojećeg fonda kadrova, pa se tako na temelju informacija o zaposlenicima izrađuju:

1. Tablice osoblja - slikoviti prikazi svih radnih mjesta u organizaciji na temelju kojih se vidi postojeće stanje broja zaposlenih i popunjenih radnih mjesta, te buduće potrebe u zapošljavanju.
2. Pregled kvalifikacija - prikaz školske kvalifikacije, radno iskustvo, profesionalni interes, specifične sposobnosti vještine, poslove koje je pojedinac unutar organizacije obavljao.
3. Pregled menadžmenta - specifičan pregled kvalifikacija koje se odnosi na menadžment.
4. Karte zamjene - prikazuje nositelje pozicija, godine života, ocjenu uspješnosti na radu i mogućnost promocije.

Procjena trenutnog stanja, kako tržišta, tako i poduzeća i potreba za ljudskim resursima prvi je korak u procesu planiranja upravljanja ljudskim resursima. Na temelju određene smjernice potrebno je izraditi predviđanja koja se odnose na pojavu budućeg viška ili manjka radne snage te se na taj način prilagoditi tržištu i financijski ostati na nulu u pogledu ljudskih resursa. Predviđanja je moguće donositi na temelju prošlih događaja ili na temelju stručnog mišljenja ljudi kvalificiranih za ovo područje.

Noe (2006:148) kao sljedeći korak u svojem modelu procesa planiranja ljudskih resursa, navodi postavljanje cilja i strategijsko planiranje. Svrha postavljanja cilja je pronalazak rješenja na problem viška ili manjka radne snage. Ti ciljevi moraju direktno proizlaziti iz analize potražnje i ponude radne snage i moraju sadržavati kvantitativne analize koje će pokazati što će se dogoditi s određenom kategorijom posla ili područjem vještina do određenog trenutka u budućnosti. Nakon postavljanja ciljeva, poduzeće treba izabrati između mnogih različitih strategija raspoloživih za otklanjanje viška ili manjka radne snage. U tablici 1. prikazane su opcije za smanjenjem očekivanog viška radne snage, a u tablici 2. prikazane su opcije za izbjegavanje očekivanog manjka radne snage.

**Tablica 1. Opcije za smanjenje očekivanog viška radne snage**

OPCIJA	BRZINA	LJUDSKA PATNJA
Smanjenja broja radnika	Brzo	Visoka
Smanjenja plaće	Brzo	Visoka

Degradacija	Brzo	Visoka
Premještanje	Brzo	Umjerena
Podjela posla	Brzo	Umjerena
Mirovina	Sporo	Niska
Prirodni osipanje	Sporo	Niska
Usavršavanje	Sporo	Niska

Izvor: Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Mate d.o.o., 2006. str. 150.

Opcije koje se koriste kada poduzeće hitno želi smanjiti radnu snagu ali iziskuje visoku ljudsku patnju i šok su smanjenje broja radnika otpuštanjem radnika, rigorozno smanjenje plaća, te degradacija. Premještanje i podjela posla su također brzi načini smanjenja viška radne snage ali nisu toliko rigorozni odnosno umjereni su po utjecaju na zaposlene. Ukoliko se u situaciji viška radne snage najviše gleda na ljude i njihove emocije i potrebe, tada se ljude šalje na usavršavanje ili mirovinu, no to je proces s kojim se ne može brzo utjecati na stanje i broj ljudi u poduzeću.

**Tablica 2.** Opcije za smanjenje očekivanog manjka radne snage

OPCIJA	BRZINA	OPOZIVNOST
Prekovremeni rad	Brzo	Visoka
Privremeni zaposlenici	Brzo	Visoka
Izmještanje	Brzo	Visoka
Premještanje nakon usavršavanja	Sporo	Visoka
Smanjenja fluktuacije	Sporo	Umjerena
Novi zaposlenici izvana	Sporo	Niska
Tehnološka inovacija	Sporo	Niska

Izvor: Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Mate d.o.o., 2006. str. 151.

Opcije koje se koriste za brzo povećanje broja radne snage su prekovremeni rad, privremeni zaposlenici, premještaji i oni imaju visok udio opoziva. Smanjena fluktuacija, novi izvan organizacijski zaposlenici i tehnološki razvoj imaju spor utjecaj ali visokog opoziva. Premještaji su također spori s visokim opozivom.

Buble (2006:373 – 375) tvrdi da se na temelju izvršenih analiza pristupa formuliranju odgovarajuće strategije koristeći tri temeljne opcije a to su:

1. Opcija istog broja zaposlenih
2. Opcija manjka zaposlenih
3. Opcija viška zaposlenih

Opcija istog broja zaposlenih ne znači da u postojeće kadrovske stanje nisu nužni nikakvi zahvati. Ova opcija ne pretpostavlja novo stanje kadrova identično postojećem stanju već su tu moguće različite podopcije:

1. Buduće stanje zahtijeva isti broj, ali različitu kvalifikacijsku strukturu zaposlenih
2. Buduće stanje zahtijeva isti broj, ali različite profile zaposlenih

U jednom i drugom slučaju važno je posebnim programima obrazovanja, prekvalifikacija usavršavanja, zatim različitim oblicima unutrašnjeg transfera i primanjem novih kadrova osigurati isti broj zaposlenih (Buble 2006:374).

Buble (2006:374) tvrdi da se opcija manjka zaposlenih odnosi na eksterno regrutiranje koje se može ostvariti na različite načine a najčešća su zapošljavanje s punim radnim vremenom, zapošljavanje s dijelom radnog vremena i zapošljavanje na poziv, ali i najam zaposlenih pomoću kojeg poduzeća preko specijalnih organizacija unajmljuju odgovarajući broj kadrova za izvršenje određenog posla ili posebnim ugovorom angažira drugo poduzeće da mu obavi određene poslove. U rješavanju viška zaposlenih, poduzeća nikad ne koriste samo jednu, već više opcija što im omogućava da bezbolnije riješe taj problem.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999:235-237) opcija viška zaposlenih je slučaj poduzeća kada ono treba manje kadrova u budućnosti nego što ih ima danas. Drastičan način rješavanja viška kadrova je otpuštanje, no pri tome se obično razvijaju programi pomoći onima koji moraju napustiti poduzeće a obično se odnose na traženju novog zaposlenja ili pružanje pomoći za

osnivanje vlastitog biznisa. Ostale mjere koje se primjenjuju za rješavanje viška zaposlenih su: skraćivanje radnog vremena, dijeljenje radnog mjesta, neplaćeni dopusti, stimuliranje dragovoljnog odlaska, ranije si umirovljenje, snižavanje ili zamrzavanje plaća, premještanje i prirodan odljev.

Formuliranje strategije bazira se na prethodnim koracima planiranja potreba za ljudskim resursima, a odnosi se na strategije planiranja ljudskih potencijala u budućnosti. Poduzeće može imati veću potrebu za zaposlenima zbog širenja opsega poslovanja ili potrebu za manjim brojem zaposlenih zbog krize koja utječe na isto. Potrebno je odrediti smjer u kojem će poduzeće ići i na temelju toga definirati korake koji će se poduzeti u realizaciji strategije.

Buble (2006:158) i Noe (2006:370) se slažu da je posljednji korak u procesu upravljanja ljudskim resursima kontrola i evaluacija, odnosno procjena i vrednovanje programa. Najočitiije vrednovanje je provjera je li tvrtka uspješno izbjegla potencijalni višak ili manjak radne snage. Stoga je važno imati redovite izvještaje o napretku primjene da bi se bilo sigurno da su svi programi u skladu s određenim rasporedom i da su svi rezultati ovih programa u skladu s predviđanjem.

Kontrola i evaluacija je posljednji korak procesa planiranja ljudskih resursi i važan je kako bi se pratio učinak implementirane strategije na organizaciju. Osim toga važno je sastavljati izvješća na temelju kojih će nastati neka nova buduća predviđanja.

### **3.2. Pribavljanje ljudskih potencijala**

Noe (2006:160) definira pribavljanje ljudskih potencijala kao praksu ili aktivnosti koje organizacija provodi u svrhu prepoznavanja i privlačenja potencijalnih zaposlenika, a služi kao stvaranje privremenog spremnika između planiranja i stvarne selekcije novih zaposlenika. Aktivnosti pribavljanja oblikovane su tako da utječu na:

1. Broj ljudi koji se prijavljuje za radno mjesto.
2. Vrstu ljudi koji se prijavljuju za radno mjesto.
3. Vjerojatnost da će oni koji se natječu za radno mjesto prihvatiti ponuđeni posao.

Cilj programa pribavljanja organizacije je osigurati da ona ima određen broj dovoljno kvalificiranih kandidata, koji su zainteresirani za ponuđeni posao, između kojih će odabrati kada se pojavi prazno radno mjesto. Cilj pribavljanja nije jednostavno prikupiti velik broj kandidata, jer može doći do velikog broja nekvalificiranih kandidata za koje će organizacija

morati izdvojiti sredstva za selekciju osoblja. Pripravljanje osoblja i selekcija su dva složena procesa koja se moraju zasebno izvršavati (Noe, 2006:160).

Novo zapošljavanje i razvoj ljudskih potencijala dva su osnovna načina na temelju kojih poduzeće zadovoljava svoje potrebe za ljudstvom. Poduzeća gotovo uvijek daju prednost popunjavanju iz unutrašnjih (internih) izvora kad god je to moguće jer na taj način izravno djeluju na motivaciju i razvoj ljudskih potencijala, dok se novi zaposlenici poduzeća pribavljaju iz ponude s tržišta rada koju čine nezaposlene ali i zaposlene osobe zainteresirane za novo radno mjesto. Jedan i drugi način zapošljavanja ima određene prednosti i nedostatke za organizaciju (Gutić i sur., 2018:102).

Prema Gutić i sur. (2018:102) osnovnom prednošću eksternog zapošljavanja smatra se otvaranje poduzeća prema tržištu rada i s time široj ponudi kandidata, pa se tako povećava vjerojatnost izbora kvalitetnih kadrova zbog veće mogućnosti selekcije prijavljenih kandidata, a onda i mogućnost dobivanja informacija o vlastitom stanju poduzeća ali i konkurencije te informacije općenito o stanju tržišta rada. Negativne strane ovog oblika zapošljavanja su veći troškovi zbog izbora i selekcije kandidata, vremenski period zapošljavanja te rizici neizvjesnosti i nepoznanica koji nose novi kandidati. U sljedećoj tablici prikazane su prednosti i nedostaci eksternog zapošljavanja.

**Tablica 3. Prednosti i nedostaci eksternog zapošljavanja**

EKSTERNO ZAPOŠLJAVANJE	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
Šira ponuda kandidata	Skuplji model zapošljavanja
Povećana vjerojatnost izbora kvalitetnijeg kandidata	Duži period trajanja popunjavanja radnog mjesta
Informacije o ponudi i potražnji kadrova na tržištu rada	Rizici neizvjesnosti i nepoznanica kod izbora kandidata
Praćenje ponašanja konkurencije na tržištu rada	Vjerodostojnost ponuđenih profila na tržištu rada

Skeniranje pozicije vlastitog poduzeća na tržištu rada	
--	--

Izvor: vlastita izrada autora prema Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M., *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i praksi*. Zagreb: Effectus, 2018., str. 102 – 104.

Prednosti koje se odnose na eksterno zapošljavanje svakako mogućnost donošenja novih ideja u poduzeće te praćenje kretanja tržišta rada, no ponekad može biti nesigurno zaposliti sasvim novu osobu u poduzeću zbog rizika da osoba nije pouzdana ili motivirana za rad u poduzeću.

Modeli eksternog zapošljavanja su najčešće Gutić i sur. (2018, 102):

1. Preporuke koje pružaju poslodavci i menadžeri o kandidatima - relativno niski troškovi, pa je zbog toga područje izbora kandidata suženo što sa sobom nosi ograničenja i rizike.
2. Baza podataka u informacijskom sustavu ljudskih potencijala poduzeća - relativno niski troškovi, pa velik broj poduzeća danas stvara bazu podataka u svom sustavu ljudskih potencijala koju čine potencijalni kandidati koji su ranije pokazali interes za rad na određenim poslovima.
3. Kontakti s ustanovama obrazovanja kadrova - rješava se stipendiranjem i kroz ugovorni odnos školovanja budućih kadrova. Dobra je strana tog modela što se kandidata tijekom školovanja usmjerava na određena područja na kojima će raditi, a loša strana što se ovim modelom onemogućuje da se kandidati s iskustvom jave na slobodno radno mjesto.
4. Institucije tržišta rada - zavod za zapošljavanje i različite privatne agencije za posredovanje pri zapošljavanju koje poslodavcima pružaju informacije o kandidatima, te vrše različite usluge testiranja, obuke, prekvalifikacija, dopunskog obrazovanja, itd. (Gutić i sur., 2018:103).

Gutić i sur. (2018:103) navode da su prednosti popunjavanja radnih mjesta iz unutrašnjih potencijala za organizaciju niži troškovi primanja i selekcije kandidata, brzina popunjavanja, te smanjena vjerojatnost pogreške pri izboru kandidata. Nedostaci ove vrste zapošljavanja su zatvaranje prema okruženju, gubljenje kontakta s novim idejama jer novi ljudi često nose nove i svježije ideje, te sužena mogućnosti izbora. Tablica prikazuje prednosti i nedostatke internog zapošljavanja.

**Tablica 4.** Prednosti i nedostaci internog zapošljavanja

INTERNO ZAPOSŁJAVANJE	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
motivacijski poticaj na zaposlene i niski troškovi primanja i selekcije kandidata	zatvaranje prema okruženju što se kasnije može pokazati lošim potezom i odlukom
pozitivna podrška razvoju ljudskih potencijala	gubljenje kontakta s novim idejama
smanjenja vjerojatnost pogreške pri izboru kandidata	relativno jača negativnu konkurenciju među zaposlenicima
smanjeni rizici kod uvođenja u posao	gubi se objektivnost kriterija kod primanja
brzina popunjavanja	sužena mogućnost izbora

Izvor: vlastita izrada autora prema Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M., *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i praksi*. Zagreb: Effectus, 2018., str. 102 – 104.

Prednosti internog zapošljavanja su sigurnost u motivaciju i poduzeće kandidata, no veći nedostatak bi bio ograničavanje opcija koje nudi eksterno zapošljavanje.

Modeli internog zapošljavanja su Gutić i sur. (2018:103):

1. Oglasi objavljeni u različitim internim medijima poduzeća - oglasne ploče, razglasi, bilteni, Internet i sl.
2. Preporuke menadžmenta - smatraju se pouzdanim izvorima, s obzirom da se temelje na procjeni menadžera koji je odgovoran za predloženog kandidata.
3. Baza podataka u centru za ljudske potencijale poduzeća - smatra se objektivnim pristupom jer uklanja subjektivnosti mogućnost preporuka menadžera, a kvalitetna baza podataka sadrži mnoštvo podataka o potencijalnim kandidatima. (Gutić i sur., 2018:104).

Svaka tvrtka ima vlastitu strategiju, pa tako svaka tvrtka može davati različitu važnost pribavljanju. Općenito sve tvrtke moraju donositi odluke u tri područja pribavljanja:



1. Politike osoblja koje se tiču vrsta poslova koje tvrtka nudi - odnosi se na opći pojam koji se koristi za organizacijske odluke koje se tiču prirode radnih mjesta za koja se ljudi pribavljaju, što znači da su karakteristike radnog mjesta važnije od pribavljača ili izvora pribavljanja kada je riječ o predviđanju izbora posla.
2. Izvori pribavljanja u kojima se traže potencijalni kandidati, što onda utječe na vrste ljudi koji se pribavljaju - odnosi se na izvore iz kojih tvrtka pribavlja potencijalne zaposlenike i ključni su aspekt njene cjelokupne strategije pribavljanja. Ukupno tržište rada je opsežno, a vrsta osobe koja će se prijaviti za posao oglašene na internetu može se razlikovati od osobe koja će se javiti na oglas u novinama.
3. Karakteristike i ponašanje onoga koji pribavlja, što utječe na gledište o tome koliko dobro kandidat odgovara poslu (Noe, 2006:160).

Nabavljanje i privlačenje ljudskih potencijala bitna je stavka ukoliko poduzeće u budućnosti očekuje potrebu za radnom snagom. Poduzeće mora biti dovoljno osviješteno da samo svojim poslovanjem utječe na privlačenje i interes ljudi. Svakako treba razmotriti opcije zapošljavanja koje mogu biti iz internih i eksternih izvora. Jedan i drugi izvor nosi određene kako financijske, tako i vremenske i funkcijske prednosti i nedostatke koje treba izvagati prije ulaska u daljnje procese.

### **3.3. Proces selektiranja ljudskih resursa**

Noe (2006:180) definira selekciju osoblja kao proces kojim tvrtke odlučuju koga će pustiti u svoje redove, a koga ne. U svakom procesu selekcije treba zadovoljiti nekoliko generičkih standarda, a to su pouzdanost, valjanost, sposobnost uopćavanja, korisnost i zakonitost. Prva četiri proizlaze jedan iz drugoga u smislu da je prethodni standard često nužan, ali nedovoljan za onaj koji slijedi.

Buble (2006:381) tvrdi da se pod selekcijom kadrova podrazumijeva postupak izbora između regrutiranih kandidata za jednog ili više poslova. Ovaj se izbor vrši tako da se polazi od zahtjeva posla te se traži onaj kandidat koji tim zahtjevima najbolje odgovara. U slučaju da je u postupku regrutiranja osigurano manje kandidata od broja poslova, tada ostaje mogućnost da kandidat bira posao koji njemu najviše odgovara. U većini poduzeća selekcija je kontinuiran proces koji se odvija prema ustaljenom algoritmu koji ima manje ili više etapa. Broj tih etapa uvjetovanje veličinom i stupnjem organizacije poduzeća, a to znači razvijenošću službe ljudskih resursa. Minimum te procedure obično je određen zakonskim propisima kako bi se zaštitilo kandidate u pogledu njihovih prava.

Gutić (2018:107) tvrdi da postoji više kriterija i modela s pomoću kojih je moguće selektirati prijavljene kandidate na oglase o zapošljavanju, a najčešći su:

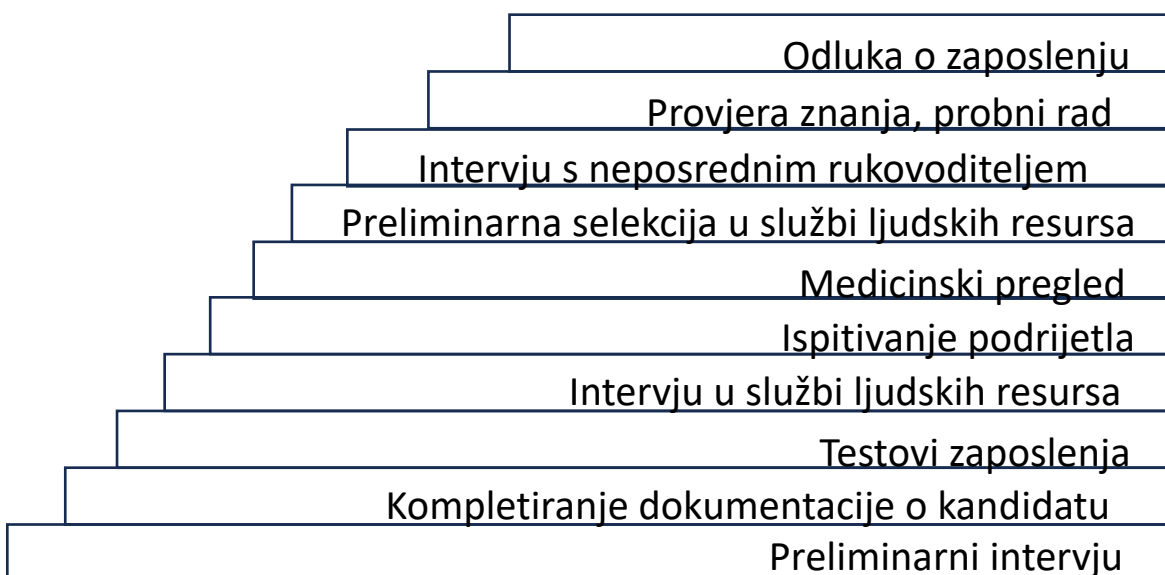
1. Model valorizirane očekivane vrijednosti
2. Model idealnog kandidata
3. Model minimalnih kriterija
4. Model osnovnih kriterija

Prema Gutić (2018:107-108) model valorizirane očekivane vrijednosti polazi od unaprijed jasno definiranih kriterija. Svakom se od odabranih kriterija dodjeljuje odgovarajući ponder njegove važnosti. Ocjenjujući svakog prijavljenog kandidata po pojedinačnom kriteriju dolazi se do valorizirano očekivane vrijednosti. Ona je umnožak ocjene i pondera važnosti kriterija. Kod donošenja odluke izabire se one kandidat gdje je najveća valorizirana očekivana vrijednost.

Gutić (2018:108) navodi da kod modela idealnog kandidata odabir se vrši tako da se svaki prijavljeni kandidat na oglas stavi u fokus usporedbe s idealno zamišljenim kandidatom za to radno mjesto. Odluka o izboru kandidata po prijavljenom oglasu u ovom se modelu donosi za kandidata kod kojeg je komparativni jaz najmanji.

Gutić (2018:108) tvrdi da se kod modela minimalnih kriterija odluka o izboru donosi kod kandidata koji ispunjava minimalno tražene uvjete za obavljanje slobodnih poslova, a kod modela osnovnih kriterija izbora pada na kandidata koji ispunjava točno određene kriterije.

Prema Sherman/Bohlander/Chruden (1988:160) tipičan postupak selekcije kadrova sastoji se od deset etapa:



**Slika 5.** Koraci procesa selekcije

Izvor: vlastita izrada autora prema Sherman, W.A.Jr., Bohlander W.G., Chruden J.H. (1988): *Managing Human Resources*, Eight Edition, Cincinnati, Ohio (South-Western Publishing Co.) str. 160.

Proces selekcije sastoji se od nekoliko koraka. Najopširniji i prvi korak selekcije je preliminarni intervju kojeg pohađa viši broj prijavljenih kandidata, nakon razgovora s kandidatom formira se dokumentacija i rade se testovi ključni za poduzeće. Nakon testova slijedi nešto duži intervju u službi ljudskih resursa i u ovaj krug ulazi manji broj kandidata. Slijedi postupak ispitivanja podrijetla i medicinski pregled nakon čega dolazi preliminarna selekcija. U ovu selekciju ulazi samo mali broj kandidata koji su prošli ostale korake. Osoba za koju se klijenti odluče odlazi na intervju s neposrednim rukovoditeljem, radi provjeru znanja i probni rad, te ukoliko sve bude zadovoljeno sklapa se radni odnos, točnije potpisuje se ugovor o radu.

Buble (2006:382) navodi da je potreba selekcije uvjetovana činjenicom da se ljudi međusobno razlikuju, te da te razlike utječu na uspješnost u poslu. Te se razlike odnose na različite psihičke varijable, kao što su percepcija, interesi, aspiracije, motivi, itd., ali od svih njih za selekciju su najvažnije razlika u sposobnostima, osobinama ličnosti i kompetencijama kandidata.

Prema Buble (2006:382) sposobnosti su psihičke osobine koje čine opće osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti. Razvijaju se naslijeđenim dispozicijama pod utjecajem okoline i osobnih aktivnosti.

Buble (2006:382) razlikuje 4 skupine ljudskih sposobnosti:

#### 1. Intelektualne sposobnosti

Odnosi se na potencijal ljudi da procesiraju verbalne, numeričke i ostale informacije, te da shvaćaju i rješavaju probleme različite vrste.

Bahtijarević-Šiber (1999:336) razlikuje više tipova intelektualne sposobnosti a to su:

- Perceptivna sposobnost – sposobnost brze i točne identifikacije oblika i uočavanje malih razlika u vizualno zahvaćenim strukturama.
- Spacijalna sposobnost – sposobnost koja određuje uspjeh u zadacima koje zahtijevaju razumijevanje i predočavanje odnosa u prostoru, te općenito prostornu orijentaciju.
- Numerička sposobnost - sposobnost brzog i lakog obavljanja lakih računskih zadataka i određuje uspješnost u obavljanju poslova koji uključuju jednostavne brojske operacije.

- Verbalna sposobnost - sposobnost lakog i brzog razumijevanja govornih simbola.
- Verbalna fluentnost – sposobnost lakoće i brzine uporabe riječi i bogatstvo govora.
- Sposobnost rezoniranja - sposobnost rješavanja različitih problemskih situacija pomoću misaonog procesa rezoniranja, odnosno logičkog i sustavnog mišljenja.

## 2. Senzorne sposobnosti

Odnose se na čovjekova čula, a razlikuje se više tipova ovih sposobnosti, no najčešća posjela je na sposobnosti viđenja, sposobnosti sluha i senzorne sposobnosti.

## 3. Psihomotorne sposobnosti

Odnose se na obavljanje sitnih, jednostavnih i složenih pokreta. Tu se ubrajaju spretnost ruke, šake, prstiju i brzina reagiranja.

## 4. Fizičke sposobnosti

Odnose se na građa tijela, fizičku snagu, izgled, itd.

**Tablica 5. Model ličnosti**

DIMENZIJE	OPIS
Ekstraverzija	Odnosi se na stupanj u kojemu je neka osoba okrenuta okolini, socijalna i otvorena: atributi koji je opisuju: društvena, ambiciozna, pričljiva, asertivna, eksplozivna, impulzivna i agresivna.
Emocionalna stabilnost	dimenzija koja se odnosi na opseg u kojem je osoba emocionalno stabilna i prilagodljiva; osobine koje se opisuju: emocionalno stabilna, nedepresivna, sigurna, zadovoljna.
Ugodnost	dimenzija koja se odnosi na stupanj u kojem je osoba socijalno prihvatljiva i kooperativna; osobine koje se opisuju: ljubazna, puna povjerenja, dobroćudna, tolerantna, kooperativna, pomirljiva.

Pouzdanost	dimenzija koja se odnosi na stupanj svjesnosti, pouzdanosti, organiziranosti, zainteresiranost i odgovornost i za postizanje ciljeva i rokova: atributi koji ju opisuju: pouzdana, organizirana, postojana, temeljita, usmjerena postignuću.
Radoznalost i otvorenost	dimenzija koja se odnosi na stupanj u kojem je osoba imaginativna, radoznala, fleksibilna, senzitivna, zaigrana, otvorena za nove iskustva i promjene: to su ujedno osobine koje ju opisuju.

Izvor: vlastita izrada autora prema Bahtijarević Šiber, F: *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 344.

Postoji više vrsta i karakteristika na koje poslodavci obraćaju pažnju prilikom selekcije. Ovisno o prirodi posla za kojeg se osoba prijavljuje, rješava testove ličnosti i kroz intervju se provjerava točnost testova i radi se procjena ličnosti. Važno je unaprijed utvrditi uklapa li se profil osobe u poduzeće kako bi se izbjegle neugodne situacije i uštedjela financijska sredstva i vrijeme.

Buble (2006:386) tvrdi da kompetencije predstavljaju sposobnost pojedinca da uspješno obavlja određene poslove, odnosno da te poslove obavlja prema određenim standardima. To su kompleksni oblici ponašanja pojedinca, a proizlaze iz pojedinačnih sposobnosti individualnih karakteristika pojedinca.

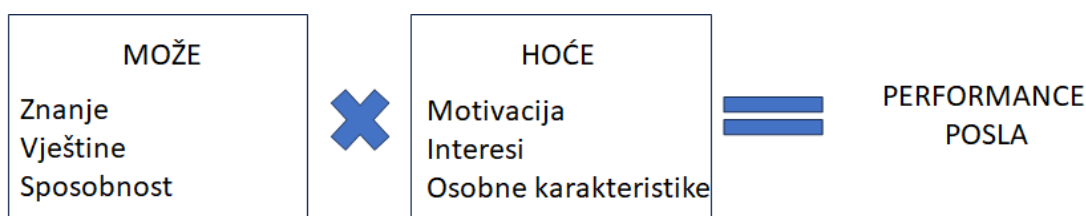
Noe (2006:200) tvrdi kako su osnovne vrste metoda selekcije koje se koriste u mnogim organizacijama, sljedeće: intervjui, preporuke biografski podaci, testovi kognitivne sposobnosti, upitnici osobnosti testovi uzroka posla, testovi poštenja i testovi na uporabu droge.

Buble (2006:386) također navodi da se selekcija kandidata provodi na temelju informacija koje poduzeće posjeduje prikupljanjem iz različitih izvora. U teoriji i praksi navodi se niz izvora informacije o kandidatima, poput: prijava za zaposlenje, molba za zaposlenje, preporuka za prijem na posao, upitnik o općim podacima, ispitivanje školskih kvalifikacija, podaci iz radnih karakteristika, banka biografskih informacija, ispitivanje podrijetla, prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija, ispitivanje laži pomoću poligrafa, pokusni rad, medicinski pregledi, intervju i razni testovi. Svi su navedeni izvori informacije o kandidatu značajni pri odlučivanju o izboru, ali se ipak testovima i intervjuu pridaje posebno značenje.

Noe (2006:192) selekcijski intervju definira kao razgovor koji potiče jedna ili više osoba s ciljem sakupljanja informacija i vrednovanja kvalifikacija kandidata za zaposlenje. Selekcijski intervju je najraširenija metoda selekcije koje organizacije koriste. Duga povijest istraživanja intervjuja pri zapošljavanju pokazuje da, bez odgovarajuće pažnje, oni mogu biti nepouzdana, nedovoljno valjana i sadržavati predrasude o brojnim različitim skupinama. Osim toga, intervjui su relativno skupi jer je potrebna barem jedna osoba da intervjuira drugu osobu i te osobe moraju doći na istu zemljopisnu poziciju. Konačno, s obzirom na zakonitost, subjektivnost uključena u proces često uzrujava kandidate pogotovo ako ne dobije posao nakon odgovaranja na očito nebitna pitanja. Novija istraživanja su ukazala na brojne konkretne korake koje netko može poduzeti za povećanje korisnosti intervjuja za selekciju osoblja. Osoblje ljudskih potencijala mora intervju održavati strukturiranim, standardiziranim i usmjerenim na postizanje malog broja ciljeva, moraju planirati iz svakog intervjuja dobiti kvalitativne procjene malog broja dimenzija koje su vidljive, a izbjegavati procjene sposobnosti koje je bolje mjeriti testovima.

Posljednji korak procesa selekcije je donošenje odluke o izboru kandidata.

Buble (2006:395-397) tvrdi kako je posljednji korak procesa selekcije donošenje odluke o izboru kandidata, a pri tome je bitno što kandidat može i što kandidat hoće s obzirom da ta dva faktora neposredno utječu na učinak kandidata.



**Slika 6.** Faktori selekcije kandidata

Izvor: Sherman, W.A.Jr., Bohlander W.G., Chruden J.H. (1988): *Managing Human Resources*, Eight Edition, Cincinnati, Ohio (South-Western Publishing Co.), str. 181.

Na slici je vidljivo da se kandidati biraju prema onome što mogu ponuditi poduzeću i onime što žele u budućnosti sami postići. Kombinacija znanja i vještina zajedno sa motivacijom i interesima čini performanse posla. Ukoliko su jedan i drugi faktor jaki, pretpostavlja se da će takav biti i radni učinak pojedinca.

Buble (2006:396) navodi kako se faktor može saznaje iz rezultata testova i verificiranih informacija o kandidatu, dok se faktor hoće saznaje iz intervjuja i upitnika za posao. U

razmatranju informacije o kandidatu moguća su dva pristupa - klinički i statistički. Klinički pristup donošenju odluka o izboru kandidata polazi od informacije o kandidatu. Na temelju toga formira se predstava o kandidatu koja se uspoređuje s poslom, te na temelju te komparacije donosi se odluka. U realnom je životu moguće da različite osobe na temelju istih informacije o kandidatu i poslu donesu različite odluke. U tome je i osnovna slabost ovog pristupa, koji se još uvijek zadržava u praksama poduzeća. Statistički pristup donošenju odluke o izboru kandidata, koji se smatra objektivnim, polazi od statističke obrade određenih pokazatelja i njihove važnosti.

Sherman/Bohlander/Chruden (1988:182-185) navode tri pokazatelja za donošenje odluke kod statističkog pristupa, a to su stopa selekcije, točka presjeka i diferencijalna validnost. Stopa selekcije predstavlja odnos između broja izabranih i ukupnog broja kandidata, što znači da niska stopa selekcije pokazuje da je selekcija bila rigorozna dok visoka stopa selekcije pokazuje da je selekcija bila blaga. Kako bi se izbor između kandidata različitih rezultata postignutih u procesu selekcije mogao izvršiti, potrebno je odrediti točku presjeka u odnosu na koju će se taj izbor vršiti. Iznad točke presjeka svi će kandidati biti uzeti u obzir pri odlučivanju o zaposlenju, dok će svi kandidati ispod te točke biti isključeni iz odlučivanja o izboru. Pri statističkoj obradi rezultata kandidata koji su postigli u tijeku selekcije, treba imati u vidu da će različite grupacije kandidata postizati različite rezultate na istom testu. Odatle i potreba razlikovanja pristupa selekciju u koju se svrhu i uvodi pokazatelj diferencijalne validnosti.

Nakon obavljene selekcije menadžment mora donijeti odluku o izabranom kandidatu. U tu svrhu menadžmentu stoje na raspolaganju tri različite strategije:

1. zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda na neuspjeh,
2. zaposliti onog kandidata koji ima najviše izgleda na uspjeh,
3. zaposliti onog kandidata koji ima najbolje izgleda na neuspjeh i najviše izgleda na uspjeh (Buble, 2006:397)

Postoje različite metode razvoja koje tvrtke koriste a najčešće su formalno obrazovanje, procjena, radna iskustva i međuljudski odnosi. Većina tvrtki koristi jedan ili više ovih pristupa za razvoj zaposlenika. Formalno obrazovanje uključuje upis zaposlenika na tečajeve ili seminare koje nude tvrtke ili obrazovne institucije. Procjena sadrži mjerenje zaposlenikove uspješnosti, ponašanja, vještina ili osobnih karakteristika. Radna iskustva uključuju proširenje posla, rotaciju na novi posao, promaknuće ili premještanje. Iskusni i stariji zaposlenik (mentor)

može pomoći zaposlenicima da bolje razumiju tvrtku i steknu vidljivost i izloženost prema ključnim ljudima u organizaciji. Dio menadžerove poslovne odgovornosti može biti obučavanje zaposlenika. Bez obzira na to koji se pristup razvoju koristi, zaposlenici moraju imati razvojni plan koji utvrđuje potrebnu vrstu razvoja, ciljeve razvoja, najbolji pristup razvoju i jesu li postignuti ciljevi razvoja. Da bi razvojni planovi bili učinkoviti, zaposlenik i tvrtka imaju odgovornosti koje se moraju izvršiti (Noe, 2006:364).

Selekcija kandidata neophodan je proces kod povećavanja potrebe za radnom snagom. Proces je karakterističan za svako poduzeće zasebno ali uvijek prati određenu formu. Nakon zaprimanja prijave ili preporuke, osobe zadužene za selekciju kandidata prikupljaju dokumentaciju koju provjeravaju. Kandidati su podvrgnuti nizu testiranja koja su važna za radno mjesto za koje se prijavljuju. Tako će osoba koja se prijavila za posao u ugostiteljstvu rješavanjem testa ličnosti dokazati da je komunikativna. Nakon utvrđivanja podataka i riješenih testova kandidata slijedi i intervju sa stručnom osobom koja će na temelju raznih metoda provjeriti karakteristike kandidata i uklapali li se u buduću ulogu za koju konkurira. Ovisno o poduzeću postoji više ili manje selekcijskih krugova razgovora i svakim novim krugom broj kandidata se smanjuje. Nakon što je kandidat izabran, dobiva ponudu i posao i ukoliko je prihvati slijedi proces zapošljavanja i rješavanja administracije.

### **3.4. Poboljšavanje performansi zaposlenih**

Tradicionalno se razvoj usredotoči na zaposlenike menadžerske razine, dok su linijski zaposlenici dobivali obuku oblikovanu za razvijanje određenog niza vještina potrebnih za njihov tekući posao. Međutim uz veću upotrebu radnih timova i povećano sudjelovanje zaposlenika u svim aspektima poslovanja, razvoj zaposlenika postaje važniji nego ikad. Razvoj zaposlenika je nužna komponenta tvrtkinih nastojanja u poboljšanju kvalitete, odgovaranju na izazove globalne konkurencije i društvene promjene i ugradnji tehnoloških poboljšanja i promjena u oblikovanju posla. Globalizacija tržišta proizvoda prisiljava tvrtke da pomognu svojim zaposlenicima razumjeti kulture i običaje koji utječu na poslovne prakse. Zbog toga što je više zaposlenikovih odgovornost i organizirano na temelju projekta ili potrošača i radi povećane upotrebe radnih timova, zaposlenici moraju razviti opsežniji raspon tehničkih i međuljudskih vještina (Noe, 2006:318)

Prema Buble (2006:435) procjenjivanje performansi rezultira činjenicom da kod pojedinca njegove performanse odstupaju od performansi posla. To odstupanje ima svog odraza na efikasnost rada, pa stoga potreba da se ta odstupanja lociraju, da se utvrde njihovi uzroci te predvide i poduzmu odgovarajuće mjere za poboljšanje performansi.



Odstupanja od performansi posla utvrđuju se procjenom performansi koja se provodi u određenim vremenskim razdobljima. Analiza tih odstupanja trebala bi ukazati na uzroke tih o odstupanja, a izbori kojih su najčešće:

#### 1. Zaposleni

Zaposleni mogu dvojako utjecati na odstupanje vlastitih performansi posla. U prvom se slučaju radi o tome da oni ne posjeduju performanse koje bi bile potrebne za efikasno obavljanje posla. To je rezultat pogrešno provedene selekcije kandidata, koju bi trebalo ispraviti transferom, dodatnom obukom, prekvalifikacijom i u krajnjem slučaju otkazom. U drugom slučaju zaposleni ne odgovaraju ostvaruju očekivane efekte iako posjeduju potrebne performanse. Razlozi mogu biti svi ostali nabrojani dalje u tekstu, no posebno treba istaknuti one osobne naravi kao što su emocionalni poremećaj, nedovoljna motiviranost za rad, bračni problemi, financijske brige, bolesti, itd. (Buble, 2006:435).

#### 2. Posao

Posla također može biti uzrokom odstupanja performansi posla od performansi zaposlenih. Razlozi tome mogu biti brojni, kao što su pretjerana zahtjevnost posla, nejasna definiranost posla, podložnost posla stalnim promjenama, morate nas posao i drugo. U ovom slučaju poboljšanja će biti orijentirana na sam posao koji očito nije dobro dizajniran, pa će stoga biti nužno pristupiti njegovu redizajniranju. Opseg ovog redizajniranja ovisit će o karakteru uzroka odstupanja, a ponekad će se protegnuti na zaposlene u cilju usklađivanja performansi posla i njihovih performansi (Buble, 2006:435).

#### 3. Oprema

Oprema koju koriste zaposleni u procesu izvršenja djelujući pomoću nje na materijale mogu također biti uzrokom odstupanja od očekivanih performansi. Razlozi tome mogu biti veoma brojni, kao što su funkcionalne, eksploatacijske, produktivne, dizajnerske, ergonomske i druge karakteristike tih sredstva. Stoga će i mjere za poboljšanje biti usmjerene na opremu, a koje mogu biti u rasponu od racionalizacije, preko rekonstrukcije pa do njihove potpune zamjene novom. Sve će to imati odraziti na zaposlene koji će se morati podvrći različitim oblicima obuke kako bi mogli efikasno rukovati takvom opremom (Buble, 2006:435).

#### 4. Materijali

Materijali ili objekti izvršenja u ovisnosti o vrsti procesa rada mogu biti svestrane naravi, osobne naravi i energetske naravi. Brojni su razlozi zbog kojih materijali mogu utjecati na ispunjenje očekivanih performansi. Da bi se poboljšale performanse onih koji vrše preradu tih materijala, bit će ponekad potrebno izvršiti krupne zahvate počevši od onih u konstrukciji proizvoda preko onih u nabavnoj službi pa do onih u pripremi proizvodnje (Buble, 2006:435).

## 5. Metode rada

Metode rada predstavljaju način na koji se vrši transformacija materijala u odgovarajuće finalitete poštivanjem izabrane metode rada jedna je od temeljnih pravila efikasne organizacije rada. To znači da ukoliko je izabrana neadekvatna metoda, tada će inzistiranje na njezinu poštivanju voditi stalnom odstupanju performansi. To će na kraju rezultirati potrebom promjene metode rada, koje će zahtijevati odgovarajuću obuku zaposlenih kako bi se adaptirali novoj metodi rada (Buble 2006:436).

## 6. Uvjeti rada

Uvjeti rada pod kojima se obavlja neki posao mogu biti veoma različiti. Postoje oni potpuno komforni, ali i oni veoma teški i opasni za zdravlje i život zaposlenih. Njih obično čine mikroklimatski uvjeti, atmosferski tlak, buka, vibracije, zračenje, plinovi, i opasnosti od nesreća na poslu. Sama pojava faktora uvjeta rada stvara kod zaposlenih poseban odnos prema poslu, a što se odražava na uspješnost rada. Stoga je nužno da se poduzimaju mjere kojima bi se eliminirali ne komforni uvjeti rada ili, ukoliko to nije moguće, poduzimale bi se odgovarajuće mjere zaštite zaposlenih. U ovom posljednjem slučaju obuka zaposlenih bit će orijentirana na pravilnu upotrebu zaštitnih sredstava, odnosno osobnu zaštitu (Buble, 2006:436).

## 7. Menadžment

Menadžment može veoma različito utjecati na odstupanje od očekivanih performansi. To može biti posljedica ne poduzimanja mjera o kojima je do sada bilo govora, zatim svojim odnosom prema zaposlenima i njihovim udruženjima, neadekvatnom posebnom politikom, posebno politikom ljudskih resursa, neadekvatnom organizacijom rada, ne efikasnim informiranjem zaposlenih, itd. Sve su to razlozi zbog kojih zaposleni ne ispunjavaju svoje obveze kako se to njih očekuje. Stoga mjere poboljšanja moraju biti usmjerene k menadžmentu, a odnosit će se na transfer, dodatnu obuku, promociju pa i otkaze (Buble, 2006:436).

Uvjeti u poduzeću mogu biti razni i na razne načine utjecati na efikasnost zaposlenika. Važno je usavršavati i nuditi zaposlenima mogućnost razvoja, te napredovanja.

### **3.5. Ocjenjivanje performansi zaposlenih**

Praćenje i ocjenjivanje rezultata zaposlenih predstavlja kontinuiran proces koji se temelji na objektivno zasnovanim i mjerljivim kategorijama i veličinama. Ovaj proces se smatra jednim od najvažnijih u menadžmentu ljudskih potencijala. Ocjenjivanje omogućava zaposleniku da jasno shvati što se od njega očekuje i kako će njegovi rezultati biti valorizirani. Svaki član organizacije želi znati i imati povratnu informaciju o svom radu. Da ocjena njegovog rada je

temelj za nagrađivanje, sigurnost posla, razvoj karijera, usavršavanje i osposobljavanje. Bez postojanja kvalitetnog i izgrađenog sustava ocjenjivanja ljudstva, nije realno govoriti o riješenom sustavu nagrađivanja i motivacije ljudstva (Gutić, 2018:108).

Buble (2006:428) tvrdi da bi procjena performansi opravdala svoju primjenu, ona nužno mora udovoljavati zahtjevima valjanosti, vjernosti i objektivnosti. Međutim, treba naglasiti da na valjanost, vjernost i objektivnost procjene bitno utječu pogreške procjenitelja, a najčešće uočene pogreške procjenitelja su:

1. Halo efekt - utjecaj općeg dojma ili ocjene jedne osobine na ocjenu drugih osobina kod istog zaposlenika.
2. Logičke pogreške - slično ili jednako procjenjivanje prividno ili stvarno povezane, srodne ili ovisne osobine.
3. Pogreške kontrasta - procjenjivanje procjenitelja obrnuto od sebe u nekim osobinama.
4. Pogreške blizine - pojava da se slične osobine koje su na listi prostorno jedne blizu druge procjenjuju istom ili sličnom ocjenom.
5. Pogreške blagosti - primjena blažih kriterija procjenjivanja od uobičajenih.
6. Pogreške strogosti - primjena strožih kriterija procjenjivanja od uobičajenih.
7. Pogreške centralne tendencije - pojava pretjerane uporabe srednjih vrijednosti mjerne skale (Buble, 2006:428).

U organizacijama gdje se ocjenjivanje provodi bez jasno utvrđenih i razrađenih kriterija i mjerljivih veličina, potencijalni konflikti su neizbježni. Zaposlenici nerijetko u takvim sredinama vjeruju da ocjena njihova rada ne ovisi toliko o njima, već o tome koliko su simpatični ili ne simpatični svojim šefovima. Ti zaposlenici su frustrirani, nezadovoljni i nemotivirani za rad i uspješnost svog rada. Stoga ocjenjivanje kao sustav treba biti postavljeno tako da ne ovisi o volji, raspoloženju i subjektivnom mišljenju ocjenjivača (Gutić, 2018:109).

Pod ocjenjivanjem ljudstva se podrazumijeva utvrđivanje i definiranje standarda radnih učinaka, kreiranje mjerila za radne učinke, izrada modela i metoda mjerenja radnih učinaka, uspoređivanje radnih učinaka sa standardima, izrada sustava ocjenjivanja zaposlenika na temelju učinaka, izrada instrumenta i kriterija za ocjenjivanje radnih učinaka zaposlenika, izrada instrumente kriterija za ocjenjivanje radnih učinaka menadžera, edukacije ocjenjivača, valorizacija i analiza učinaka ocjenjivanja (Gutić, 2018:109).

U svrhu procjenjivanja performansi razvijene su mnoge metode koje se mogu svrstati u tri temeljne grupe a to su:

1. Metode procjenjivanja osobina zaposlenih,

2. Metode procjenjivanja učinaka zaposlenih,
3. Metode ocjenjivanja menadžera (Buble, 2006:429)

Od metode ocjenjivanja osobina zaposlenika najčešće su u praksi korištene:

1. Metoda rangiranja

Najčešće se koriste metode običnog rangiranja, skupnog reagiranja i usporedbe u parovima. Kod običnog rangiranja svi se zaposlenici poredaju u rang liste sastavljene prema nekoj globalnoj utvrđenoj listi karakternih osobina. Skupina metoda je dosta slična običnoj, s time što se ovdje utvrđuje obično do pet rangova i onda se svi zaposlenici raspoređuju u neku od tih skupina prema zadanim karakternim atributima svake skupine. Za razliku od prethodnih dviju kod metode usporedbe u parovima svaki se zaposlenik uspoređuje sa svakim u organizaciji. Uspoređuje se međusobno svi zaposlenici u parovima i za svaki se par ocjenjuje tko je bolji, a tko lošiji. Nakon provedenog cjelokupnog postupka, provodi se konačno rangiranje svih zaposlenika po ocjenama (Gutić, 2018:109).

2. Metode obveznog izbora

Ne polaze od toga ima li zaposlenik neku poželjnu karakternu osobinu ili skalu tih osobina, već sam potvrđuje dominira li jedna osobina nad nekom drugom njegovom osobinom. Pritom se kvalificiraju te usporedbe (Gutić, 2018:109).

3. Metode skale sudova

Temelji se na unaprijed sastavljenim skalama poželjnih i nepoželjnih karakternih osobina zaposlenika. Na temelju tih skala se ispituju i ocjenjuju svi zaposlenici. Postoji mnogo različitih skala, kao i metodoloških postupaka, za konstrukciju tih skala i ocjenjivanje sudova ispitanika na tim skalama (Gutić, 2018:110).

4. Metode slobodnog izbora

Pozivaju na slobodno ekspresiji u ocjenjivanju različitih gledišta ponašanja zaposlenika. Zahtijevaju iznad svega visoku stručnost i iskustvo ocjenjivača, budući da on prema vlastitome znanju, iskustvu i spoznajama potencijala i radnih rezultata zaposlenika opisuje njegove osobine i bodovno ocjenjuje rezultate rada (Gutić, 2018:110).

Prema Buble (2018:432) metode procjenjivanja učinka zaposlenika pretežito su orijentirane na procjenjivanje učinaka zaposlenih bilo po količini, kvaliteti, troškovima, rokovima ili drugo. Stoga se ona ne bave pitanjem kakav je zaposlenik, već kako on radi, odnosno je li uspješan ili nije.

Od metoda ocjenjivanja radnih učinaka zaposlenih najčešće se koriste (Gutić, 2018:110):

1. Sustavni pristup

Sustavnim pristupom se mjere učinci zaposlenika prema teoriji i postavkama teorije sustava. Po toj teoriji, radno mjesto je dio ili element sustava poduzeća. Učinak svakog radnog mjesta se promatra i mjeri kroz tri kriterija: kvantitativnim doprinosom, kvalitativnim doprinosom ekonomičnošću učinka u ukupnim rezultatima poduzeća (Buble, 2006:432).

## 2. Metoda kvalifikacije

Metode kvalifikacije polaze od prikupljanja odgovora za svakog zaposlenika na četiri temeljna pitanja:

- Što ocjenjivani zaposlenik stvarno radi?
- Kako ocjenjivani zaposlenik obavlja dodijeljene mu poslove po kvaliteti učinka?
- Kako se taj učinak očituje?
- Koji se sve postupci mogu predvidjeti za poboljšanje tog učinka i za izbjegavanje pogrešaka (Buble ,2006:433)?

## 3. Ciba-Geigy metoda

Ova metoda fokusira pojedinačne učinke zaposlenika s ciljevima i zadacima te učincima poduzeća kao cjeline. Svodi se na prikupljanje odgovora i analizu ovih sedam pitanja:

- Što ocjenjivani zaposlenik radi?
- Što vam treba postići? Što se od njega očekuje?
- Što je postigao?
- Zašto je tako radio? Koji su uzroci dobrog ili lošeg rada?
- Hvala kakav je to zaposlenik? Kakva ima znanja i vještine? Što zna? Što ne zna?
- Što on treba učiniti? Koje mjere treba poduzeti? Zbog čega?
- Što on osobno o svemu tome misli (Buble ,2006:433)?

## 4. B+F metoda.

Proizlazi od individualnih učinaka i dovodi ih u korelaciju s ostvarivanjem ciljeva i misije poduzeća, s time što ove ciljeve promatra kroz zadovoljenje potreba zaposlenih. Kroz ovaj stav oblik metode ocjenjivanja učinaka zaposlenika utvrđuje:

- smjer i intenzitet napredovanja ocjenjivanog zaposlenika
- koji su pojedinci zadovoljeni, a koji nisu u svojim ambicijama?
- Kako je izvršena selekcija kadrova? S kojim uspjehom? S kojim metodama?
- Kako se provodi obuka kadrova? Kojom metodologijom? S kojom uspješnošću?
- Popis talenata (Buble ,2006:434).

Ocjenjivanje menadžera provodi se kroz nekoliko motrišta sposobnosti (Gutić, 2018:111):

### 1. Ocjenjivanje primarnih mentalnih vrijednosti

2. Ocjenjivanje karakternih crta osobnosti
3. Ocjenjivanje organizacijskih sposobnosti
4. Ocjenjivanje menadžera kroz uspješnost poslovanja organizacije.

Praćenje performansi zaposlenih važno je za cijelu organizaciju jer tu se vraćamo na proces menadžmenta ljudskih resursa koji se finalizira kontrolom i evaluacijom. Kontrola je važna stavka jer na taj način menadžeri dobivaju informacije na temelju kojih se izrađuju izvještaji koji služe za buduće predviđanje. Brojne su metode kojima se prati učinak zaposlenih.

### *3.5.1. Motiviranje*

Motivacija se u najopćenitijem smislu manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Na motivaciju utječu brojni faktori, od kojih se posebno naglašavaju tri sljedeće grupe (Buble, 2006: 485)

#### 1. Individualne karakteristike

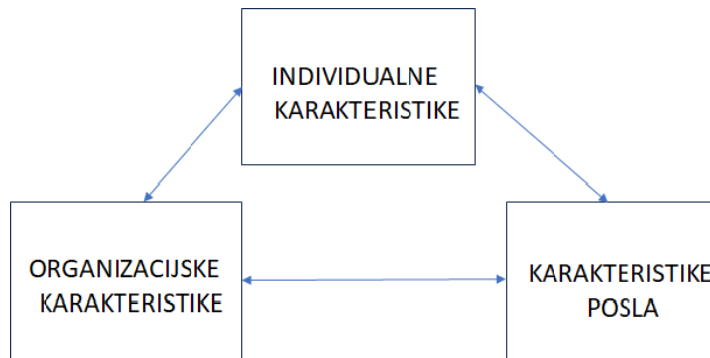
Individualne karakteristike predstavljaju one potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. One se razlikuju od osobe do osobe, što utječe i na razlikovanje njihovih motiva za izvršavanje radnih zadataka. Neki su motivirani novcem, neki sigurnošću posla, neki izazovnošću zadatka. Menadžment mora biti svjestan ovih razlika kako bi poticao one kojima se doprinosi ostvarenju ciljeva poduzeća (Buble, 2006:486).

#### 2. Karakteristike posla

Karakteristike posla predstavljaju određene attribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i drugo. Jedan te isti posao može biti različito karakteriziran po različitim obilježjima. Menadžment mora voditi računa da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla (Buble, 2006:486).

#### 3. Organizacijske karakteristike

Organizacijske karakteristike predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi ovi instrumenti moraju biti tako koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene (Buble, 2006:486).



**Slika 7.** Interakcija između tri grupe motivacijskih faktora

Izvor: vlastita izrada autora prema Buble M., *Menadžment*, Split: Slobodna Dalmacija, 2006., str. 486.

Osobe su primarno motivirane individualnim stavovima, potrebama i interesima. Kada se povežu sa očekivanjima koje osoba ima na radnom mjestu i u organizacijskoj praksi, zajedno sa karakteristikama posla koje se odnose na različite vještine i zadatke, formira se interakcija među njima.

S obzirom na kompleksnost motivacije u njenom su objašnjavanju angažirane brojne teorije koje se razlikuju po tome kako vide bitne osnove i uzroke ponašanja ljudi. Od svih tih teorija glavne su 2 njihove skupine, a to su sadržajne i procesne teorije motivacije (Buble 2006, 486).

Buble (2006:486) tvrdi da su sadržajne teorije motivacije orijentirane na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Temelj na kojemu su zasnovane ove teorije je koncept potreba u fokusu kojeg je analiza značenja individualnih potreba za ponašanje na radu. Ove teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore žele, a neke izbjegavaju. Od sadržajnih teorija motivacije najznačajnije su sljedeće:

1. Teorija hijerarhije potreba
2. Teorija trostupanske hijerarhije
3. Teorija motivacije postignuća
4. Dvofaktorska teorija motivacije
5. Teorija motivacije uloga (Buble 2006:486).

Buble (2006:492) tvrdi da procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, pa stoga u analizu uključuju i druge faktore, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Te teorije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama, a najznačajnije su:

1. Vroomov kognitivni model motivacije

2. Porter-Lawlerov model očekivanja
3. Lawlerov model očekivanja
4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni (Buble, 2006:492).

### 3.5.2. Nagrađivanje

Nagrađivanje je oblik kompenzacije, odnosno različitih oblika materijalnih davanja zaposlenicima i menadžerima, pomoću kojih im se nadoknađuje njihov trud, zalaganje i postignuti rezultati rada. Plaće, nadoknade, beneficije i drugi oblici nagrađivanja su jedan od ključnih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću. Nagrađivanje na određeni način integrira i rezultira iz niza drugih funkcija upravljanja ljudstvom, kao što su: ocjenjivanje radnih rezultata, motivacije ljudstva, osposobljavanja i usavršavanja itd. No, i stalno nagrađivanje utječe na neke funkcije kao, na primjer, na motivaciju ljudstva. Nagrade i nagrađivanje su jedni od osnovnih motiva jer novac ima moć zadovoljenja širokog spektra ljudskih potreba (Gutić, 2018:112).

Kod nagrađivanja ljudstva, kao funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, osnovni sadržaji aktivnosti su (Gutić, 2018:113):

1. utvrđivanje radnih standarda i povezivanje stimulacije s rezultatima rada,
2. izrada sustava mjerenja i procjene radnih učinaka,
3. izrada prijedloga stimulacije zaposlenika,
4. izrada prijedloga i oblika skupnog nagrađivanja,
5. izrada prijedloga i oblika individualnog nagrađivanja i individualnih mjerila,
6. izrada prijedloga beneficija
7. izrada prijedloga sudjelovanja zaposlenih u dobiti poduzeća,
8. izrada prijedloga sudjelovanja zaposlenih u profitu poduzeća,
9. izrada prijedloga sudjelovanja zaposlenih u vlasništvu poduzeća,
10. analiza sustava nagrađivanja, kontrola nagrađivanja.

Različiti su oblici koji menadžerima stoje kao mogućnost nagrađivanja zaposlenih. Najčešće su (Gutić, 2006:113):

1. čista ili fiksna plaća,
2. čista provizija,
3. različite kombinacije plaće i provizije,
4. beneficije,



5. premije,
6. osobno priznanje za radne rezultate,
7. udio zaposlenih u ostvarenoj dobiti,
8. udio zaposlenih u vlasništvu.

Menadžere se obično nagrađuje na 2 načina (Gutić, 2006:116):

1. Kroz izravne modele
2. kroz neizravne modele

Praćenje performansa i nagrađivanje bitne su stavke jer cilj menadžmenta ljudskih resursa je zadržati kvalitetne ljude u poduzeću. Nagrade su poticaji i razlozi zašto se zaposlenici zadržavaju u poduzeću, pa je tako važno istraživati čimbenike koji utječu na kako individualnu, tako i na motivaciju poduzeća.

## **4. KVALITETA I POSLOVNA IZVRNOST**

Kvaliteta proizvoda ili usluga ključna je kod odabira istih. Potrošači su orijentirani prema onim proizvodima ili uslugama koji se razlikuju od ostalih, a imaju određenu kakvoću i vrijednost. Važno je upravljati kvalitetom na način da se svi procesi usredotočuju na potrebe kupaca, upravljanje višeg menadžmenta da bi se razvili ciljevi kvalitete i strategija, provođenjem strategija u godišnje poslovne planove i djelovanje linijskih odjela umjesto oslanjanja na odjel za kvalitetu.

Svako poduzeće koje želi konkurirati na tržištu bi trebalo primjenjivati određeni sustav za upravljanje kvalitetom. Naime svako poduzeće, u većoj ili manjoj mjeri svjestan je činjenice kako bez kupaca proizvoda i usluga nema ni opstanka na tržištu. Pristupi upravljanja kvalitetom se razlikuju od poduzeća do poduzeća, a sustavi upravljanja kvalitetom su norma ISO 9000, potpuno upravljanje kvalitetom, šest sigma i lean menadžment.

Poslovna izvrsnost temeljena je na unapređivanju cjelokupnog upravljanja kvalitetom – TQM, koji se odnosi na poboljšavanje poslovanja. Kvaliteta bi trebala biti temeljna vrijednost načina na koji se upravlja organizacijom i takva organizacija postiže poslovnu izvrsnost.

Modeli za procjenu poslovne izvrsnosti su Američka nacionalna nagrada za kvalitetu – MBNQA, Demingova nagrada u Japanu i Europska nagrada za kvalitetu, a zasniva se na načelima orijentacije na rezultate, usmjerenost na potrošače, vodstva i postojanost svrhe, upravljanje na temelju procesa i činjenica, razvoj i uključivanje radne snage, kontinuirano učenje, inoviranje i unapređivanje, razvoj partnerstva i društvena odgovornost.

### **4.1. Teorijske odrednice upravljanja kvalitetom**

Kvaliteta lat. (qualitas) kakvoća, svojstvo; vrsnoća neke stvari; vrednota; odlika, obilježje: sposobnost (Klaić:1988).

Kvaliteta godinama poprimala različita značenja. Početkom 20. st. značila je inspekciju. Svi su dovršeni proizvodi bili prekontrolirani, a pojedini nedostaci ispravljeni. U 40-tima, riječ kvaliteta dobila je statističku konotaciju. Pioniri statističke kontrole kvalitete – poput Shewharta, Dodgea, Rominga i Nelsona - razvili su ideju da je svaki proizvodni proces podložan određenoj razini prirodne varijacije. Posao je menadžera zaduženih za kontrolu kvalitete bio da, statističkim metodama, otkrio tu razinu i osiguraju kontrolu proizvodnog procesa. Da bi uključila i sve druge funkcije, u 60-ima kvaliteta je proširena izvan proizvodnje

koristeći koncept potpune kontrole kvalitete. S potpunom kontrolom kvalitete, cijela je organizacija mobilizirana u pomaganju izrade kvalitetnog proizvoda. Značenja pojma kvalitete danas je prošireno tako da uključuje proizvodnju bez pogrešaka, kontinuiranom poboljšanje i usredotočenost na potrošača (Lazibat, 2009:41).

Kotler (1998: 39) definira kvalitetu kao skup svojstava i karakteristika proizvoda ili usluge koji utječu na njegovu sposobnost da zadovolji izražene ili neizražene potrebe.

Načelo upravljanja kvalitetom je sveobuhvatno i temeljno pravilo ili vjerovanje za vođenje i djelovanje neke organizacije odlučne da neprestano i dugotrajno poboljšava učinke, prije svega orijentacijom na kupce pri sagledavanju potreba svih interesnih skupina. Primjena sljedećih osam načela u svakodnevnom radu može značajno koristiti poduzeću (Oslić, 2008:70):

#### 1. Organizacija orijentirana na kupce

Organizacije ovise o svojim kupcima, pa moraju a razumjeti njihove sadašnje i buduće potrebe, zadovoljavati ih i nastojati nadmašiti njihova očekivanja. S tim u vezi pojam kvalitete se tumači kao ono što odluči kupac. Primjena načela orijentacije na kupca znači da organizacija provodi akcije za (Oslić, 2008:71):

- poboljšanje razumijevanja cijelog raspona potreba i očekivanja kupca u pogledu proizvoda, st isporuke, cijene, pouzdanosti itd.,
- osiguranje uravnoteženog pristupa potrebama i očekivanjima kupaca i ostalih interesnih skupina,
- komuniciranje utvrđenih potreba i očekivanja u cijeloj organizaciji,
- sustavno mjerenje zadovoljstva vanjskih i unutarnjih kupaca, te poduzimanje mjera za poboljšanje sukladnih dobivenim rezultatima,
- upravljanje odnosima s kupcima.

#### 2. Vođenje

Vođe utvrđuju jedinstvo svrhe i usmjerenje organizacije. Oni stvaraju i održavaju unutarnje okruženje u kojem se zaposlenici mogu u potpunosti uključiti u ostvarenju ciljeva organizacije. Primjena tog načela vodi do sljedećih akcija odnosno ponašanja (Oslić, 2008:71) :

- proaktivni pristup i vođenje primjerom,
- razumijevanje i odgovaranja na promjene u vanjskome okruženju,

- uvažavanje potreba svih interesnih skupina,
- uspostava zajedničkih vrijednosti i etičkih modela ponašanja na svim razinama u organizaciji,
- uspostava jasne vizije buduće organizacije,
- osiguranja zaposlenicima traženih resursa i slobode djelovanja uključujući i odgovornost za rezultate,
- školovanje uvježbavanje i vođenja zaposlenika.

### 3. Uključivanja zaposlenika

Primjena načela uključivanja zaposlenika vodi do prihvaćanja vlasništva i odgovornosti za rješavanje problema, aktivno traženje prigoda za poboljšanje, aktivno traženje prigoda za povećanje osobnih kompetencija i znanja, slobodna razmjena znanja i iskustva u timovima i grupama, koncentriranje na stvaranje vrijednosti za kupce, ostvarenje inovacije i kreativnosti u promicanju ciljeva organizacije, bolje zastupanje organizacije kod kupaca, ostvarenje zadovoljstva u radu i razvijanje osjećaja oduševljenja i ponosa zbog pripadnosti organizaciji (Oslić, 2008:72).

### 4. Procesni pristup

Željeni rezultat se postiže mnogo učinkovitije ako potrebnim resursima i aktivnostima upravljamo kao procesom. Primjena načela procesnog pristupa dovodi do definiranja procesa radi ostvarenja željenog rezultata, prepoznavanja i mjerenja ulaza i izlaza iz procesa, prepoznavanje sučelja organizacije s funkcijama organizacije, procjena mogućeg rizika posljedica i utjecaja procesa na kupce i dobavljače, uspostava jasne odgovornosti, prepoznavanje unutarnjih i vanjskih kupaca, dobavljača i drugih interesnih skupina (Oslić, 2008:72).

### 5. Sustavni pristup upravljanju

Prepoznavanje, razumijevanje i upravljanje sustavom povezanih procesa usmjerenih na određeni cilj poboljšava učinkovitost organizacije. Primjena načela sustavnog pristupa upravljanju vodi do akcija definiranja sustava prepoznavanjem ili razvojem procesa koji utječu na dan i cilj, strukturiranja sustava radi postizanja cilja na najučinkovitiji način, razumijevanja međuovisnosti između procesa i sustava, neprekidno poboljšanje sustava mjerenjem i ocjenjivanjem i ograničenja resursa prije akcije (Oslić, 2008:72).

## 6. Nепrekidnom poboljšanje

Nепrekidno poboljšanje treba biti stalni cilj organizacije, a primjena tog načela vodi do nепrekidnog poboljšanja proizvoda procesa i sustava što postaje ciljem svake organizacijske jedinice i svakog zaposlenika u organizaciji, primjena je koncepcija nепrekidnog i drastičnog poboljšanja, obavljanja periodičnih procjena i samoprocjena prema uspostavljenim kriterijima poslovne izvrsnosti radi prepoznavanja područja za moguća poboljšanja, nепrekidno poboljšanje učinkovitosti i ekonomičnosti svih procesa te promoviranje preventivnih akcija (Oslić, 2008:73).

## 7. Činjenični pristup odlučivanju

Učinkovite su odluke temeljene na analizi podataka i informacija što dovodi do akcija provođenja mjerenja i prikupljanja podataka informacija važećih za cilj, osiguranje dovoljne točnosti, pouzdanosti i dostupnosti podataka i informacija, analiza podataka informacija korištenjem važećih metoda, razumijevanje vrijednosti odgovarajućih statističkih tehnika i odlučivanje i poduzimanje akcija temeljenih na rezultatima odgovarajuće analize, iskustva i intuicije (Oslić, 2008:73).

## 8. Uzajamno korisni odnosi s dobavljačem

Organizacija i njezini dobavljači uvijek su međuovisni, a uzajamno korisni odnosi povećavaju njihovu sposobnost za stvaranje vrijednosti. Primjena tog načela vodi do prepoznavanja i izbora ključnih dobavljača, uspostavu odnosa s dobavljačem koji uravnotežuje kratkoročne probitke s dugoročnim promišljanjem za organizaciju i društvo u cijelosti, stvaranje jasnih i otvorenih komunikacija, poticanje zajedničkog razvoja i poboljšanja proizvoda i procesa, zajednička uspostava jasnog razumijevanja potreba kupaca, prijenos informacije i planova za budućnost i prepoznavanje dobavljačevih poboljšanje (Oslić, 2008:73).

Upravljanje kvalitetom ne znači zamjenu za procese kontrole i osiguranja kvalitete, već štoviše, njihovu nadogradnju i usavršavanje. Kontrola kvalitete proširuje se na kompletan životni vijek proizvoda odnosno usluga dok osiguranje kvalitete još čvršće inkorporira kvalitetu u samu strategiju tvrtke, odnosno, vrhovni menadžment je taj koji donosi ključne ciljeve vezane za kvalitetu koji se zatim realiziraju na svim razinama upravljanja kompanijom (Lazibat, 2009:73)

Određeni pristupi upravljanja kvaliteta još se uvijek razvijaju, ali nekoliko elemenata je ipak temeljno (Lazibat, 2009:73):

1. Usredotočenje na potrebe kupaca koji obuhvaća prednosti, slabosti, prilike i prijetnje. Ako postoji značajna razlika onda se moraju odrediti specifični ciljevi djelovanja. Ponekad usredotočenja na potrebe kupca stvara strategiju kvalitete koja vodi k jedinstvenoj konkurentskoj prednosti.
2. Upravljanje višeg menadžmenta da bi se razvili ciljevi kvalitete i strategije.
3. Provođenje strategija u godišnjoj poslovne planove.
4. Djelovanje linijskih odjela umjesto oslanjanja na odjel za kvalitetu.

Unapređenje odnosa prema kvaliteti i funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom znači i promjenu načina razmišljanja svih zaposlenika, odnosno stvaranje novog stila i načina poslovanja organizacije te općeg odnosa prema kvaliteti proizvoda i svih poslova. Osposobljavanje je temelj svih promjena u ljudskoj djelatnosti, pa tako i promjena u poboljšanju kvalitete proizvoda ili usluga. Kvaliteta počinje i završava osposobljavanjem, a za rješavanje bilo kojeg problema potrebno je znanje (Kondić i sur., 2018:57).

Tumačenje kvalitete u današnje vrijeme usko je vezano uz pojam poslovne učinkovitosti organizacije koja se promatra kroz vrlo široki, cjeloviti aspekt. Pri takvom tumačenju cjelovite kvalitete (TQ - Total Quality) se ističe: - životni ciklus proizvoda - zadovoljstvo, zdravlje i sigurnost ljudi (polagatelja prava) - minimalan utrošak svih resursa - prihvatljiv učinak na korisnika, okoliš i društvo. Kompanija opredijeljena za cjelovitu kvalitetu mora početi od primjene sustava upravljanja kvalitetom (ISO 9001:2000), okolišem (ISO 14001) i zdravljem te zaštitom na radu (OHSAS 18001). Ti normirani sustavi upravljanja čine temelj za postupnu izgradnju TQM-a (Total Quality Management). TQM, odnosno upravljanje cjelovitom kvalitetom znači da sve organizacijske jedinice i svi pojedinci u njima moraju, pored kvantitete i rokova, osiguravati kvalitetu i održivi razvoj. Uvođenje TQM-a u organizacije omogućuju modeli izvrsnosti poslovanja kojima se tvrtke osposobljavaju za postizanje izvrsnih rezultata te za provjeru, kontrolu postignutog. Kod provođenja aktivnosti i projekata TQM-a važni su slijedeći pristupi:

- potpuna orijentacija na kupca
- napuštanje funkcionalne organizacije, česte rasprave o organizaciji, ali i promjene
- organiziranje u minimalnom broju razina
- planirano i sustavno praćenje svih oblika troškova

- orijentacija upravljanja pomoću timskog rada i samoupravljanih timova
- objavljivanje jasne vizije, misije, strategija i politika poduzeća
- kontinuirano i odlučno poboljšavanje svih procesa tako da kvaliteta ne predstavlja više nikakav veći problem
- bitno poboljšanje zadovoljstva zaposlenika i kupaca
- daleko manji negativni utjecaj na okoliš i društvo, kontinuirano mjerenje poboljšanja i objavljivanje postignuća.

Upravljanje cjelovitom kvalitetom znači zapravo upravljanje usmjereno na poslovnu izvrsnost kompanije zadovoljavanjem svih polagatelja prava. <https://hrcak.srce.hr/file/127965> (16.09.2023.)

#### **4.2. Sustavi upravljanja kvalitetom**

Karakteristika svakog poduzeća je da primjenjuje određeni sustav za upravljanje kvalitetom. Naime svako poduzeće, odnosno njegov vlasnik, u većoj ili manjoj mjeri svjestan je činjenice kako bez kupaca proizvoda i usluga nema ni opstanka na tržištu. Razlike koje postoje među tržišnim uvjetima, veličini poduzeća, obliku vlasništva, društvenoj kulturi, stilu upravljanja, djelatnosti itd., uzrokuje ipak da se njihov pristup upravljanju kvalitetom drastično razlikuje. U slučaju da poduzeće zaista prepozna važnost kvalitete vrlo vjerojatno će primijeniti jedan od formalnih sustava za upravljanje kvalitetom. Iako mnoge od ovih sustava posjeduje brojne zajedničke elemente poput ideja, vrijednosti i krajnjeg cilja, među njima postoje i bitne razlike. (Lazibat, 2009:157).

Razvoj normi za upravljanje kvalitetom nastupio je prvenstveno zbog mišljenja kako bi takve norme značajno unaprijedile i olakšale međunarodnu trgovinu. Naime, iako je već činjenica kako se proizvod proizveden po međunarodnoj normi može prodavati bilo gdje u svijetu gdje je ta norma usvojena znatno olakšavala trgovinu, izgradnja normi za sustave upravljanja kvalitetom donijela je još jednu značajnu prednost, a ta je bila što su svi proizvodi proizvođača certificiranog po međunarodno priznatoj normi za sustav upravljanja kvalitetom automatski dobili putovnicu za međunarodno tržište. Iz ove rečenice sasvim jasno proizlazi važnost normi vezanih za sustave upravljanja kvalitetom u suvremenom poslovanju te se lako može pretpostaviti kako stoga njihov razvoj nije bio ni brz ni jednostavan (Lazibat, 2009:157).

Ostvarenje samo visoke kvalitete komformnosti proizvoda i usluga više nije dovoljno za sigurniju budućnost organizacije. Ona mora osigurati zadovoljstvo svih interesnih skupina. To znači da trajno mora ostvarivati cjelovitu kvalitetu, odnosno mora u potpunosti zadovoljiti (Oslić, 2008 128-129):

1. Kupce - nezadovoljni kvalitetom, cijenom ili rokom otići će konkurenciji. U njihov povrat treba uložiti mnogo više sredstava nego li za stjecanje novog kupca.
2. Zaposlenike - nezadovoljni zaposlenici ne ostvaruju najbolje rezultate i velika opasnost da najbolji napuste organizaciju, te dolazi do poznate negativne selekcije i gubitka znanja.
3. Vlasnik je kapitala - investitori nezadovoljni profitom izvući će kapital iz organizacije koja će tada najvjerojatnije propasti, pa se odnosima s investitorima treba upravljati sustavno i transparentno.
4. Društvenu zajednicu unutar koje poduzeće posluje - Okolno stanovništvo i politička zajednica mogu ugroziti opstojnost organizacije, pa je znanje ono najvrijednije što organizacija može prenijeti zajednici a ne samo novčane potpore nekih aktivnosti.

Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) je korporativna filozofija poslovnog menadžmenta koji prihvaća nedjeljivost potreba kupaca i poslovnih ciljeva. Ono osigurava maksimalnu efikasnost i efektivnost u poslovanju, kao i vodstva na tržištu uvodeći ih procese i sustave kroz koje će se promatrati izvrsnost, sprječavati nastojanje pogreška i jamčiti da će svaki aspekt poslovanja biti usmjeren na potrebe kupaca i unaprjeđivanje poslovnih ciljeva, bez povećanja ili oduzimanja bez korisnih napora (Lazibat, 2009:217)

Šest sigma ili šest standardnih odstupanja je strukturirani pristup primjeni skupa alata za takvo poboljšanje sposobnosti i stabilnosti procesa da je nastajanje pogreška vrlo malo vjerojatno, a organizaciji osigurava (Oslić, 2008:138):

- orijentaciju na konkretne poslovne prigode te novčano iskazivanje ušteda,
- aktivno uključivanje viših i linijskih menadžera,
- razvijanje statističkog načina razmišljanja orijentiranog na podatke,
- smanjivanje odstupanja u procesu i smanjivanje količine pogrešaka,
- orijentaciju na učinak procesa,
- orijentaciju na kupce i razvijanje smisla za brzo djelovanje.



Define	Measure	Analize	Improve	Control
--------	---------	---------	---------	---------

**Slika 8. Koraci DMAIC pristupa**

Izvor: vlastita izrada autora prema Oslić, I., *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*, Zagreb: M.E.P. Consult, 2008., str. 138.

Lean menadžment još se naziva lean proizvodnja, lean poduzetništvo ili jednostavno lean. Ovaj pojam odnosi se na sustav metoda koje naglašavaju utvrđivanje i uklanjanje svih aktivnosti koje ne dodaju vrijednost, odnosno otpada, iz proizvođačkih organizacija ili organizacija koje su uključene u proces proizvodnje. Kao posljedica leana, procesi se odvijaju brže i jeftinije. Plin model nastoji broj procesa što više smanjiti kako bi ostali samo oni najvažniji za poslovanje poduzeća. Naglasak kod lean modela upravo je na eliminaciji svih oblika otpada uključenog u procese organizacije prvenstveno putem konstantnog unaprjeđivanja. Krajnji je cilj nastojanje da se što više skрати vrijeme između narudžbe kupca i isporuke robe, na način da se eliminiraju sve nepotrebne radnje. Na taj način dolazi do smanjenja troškova organizacije, vremena obrtaja sredstva te broja nepotrebnih radnji što uzrokuje stvaranje organizacije koja je konkurentnija te agilnija na zahtjeve tržišta. Osnovni cilj sustava jest povećanje brzine odvijanja procesa kroz nemilosrdnu eliminaciju otpada u procesima najveća novost koju uvodi lean menadžment jest činjenica kako se prilike za poboljšanje ne traže u aktivnostima koje stvaraju vrijednost već u aktivnostima koje im prethode. Navedena strategija otvara mnogo veće prilike vezano za unaprjeđivanje pojedinih aktivnosti, a isto tako i cjelokupnih procesa (Lazibat, 2009:265-269)

**4.3. Pojam i definicija poslovne izvrsnosti**

Uz pojam upravljanja potpunom kvalitetom počelo se vezivati i negativne konotacije, poput pretjerane usmjerenosti na interne i eksterne kupce, a manje na zainteresirane strane. Na tome je započeo razvoj paradigme upravljanja pod nazivom „Poslovna izvrsnost“ s mnogo većim težištem na zadovoljenju interesa ostalih zainteresiranih strana kao što su vlasnici, partneri, uža i šira društvena zajednica, zaposleni (Fadić, 2008:152).

Poslovna izvrsnost promatrana je iz konteksta kvalitete ponude i doživljaja gostiju. Ukoliko se kvaliteta promatra kao nešto što se odnosi na dobru, prosječnu organizaciju, onda izvrsnost osigurava izvrsnu ponudu, doživljaje i rezultate, a takve tvrtke postaju iznimno uspješne. Stoga se smatra da je samo kvaliteta – prosječnost, neprijatelj izvrsnosti. To je ujedno jedan od glavnih razloga zašto samo neka poduzeća postižu izvrsnost i ostvaruju ponudu koja izaziva oduševljenje korisnika i potiče na napredak. Poslovna izvrsnost temeljena je na unapređivanju

cjelokupnog upravljanja kvalitetom – TQM, koji se odnosi na poboljšavanje poslovanja, organizacije i rezultata. <https://hrcak.srce.hr/file/124633> (16.09.23)

Razvoj globalne ekonomije prisilio je mnoge organizacije na primjenu različitih suvremenih pristupa, modela i inicijativa za brzo i dugoročnije poboljšanje poslovanja. Ipak, sve to još uvijek prečesto primjenjujemo sporadično, pojedinačno i bez razrade dugoročnije i cjelovitije strategije poboljšanja. Organizacija često uzimaju vanjske konzultante od kojih neki obećavaju spektakularan i brz uspjeh. Nesustavni pristup nekih konzultanta češće završava razočaranjem. Iskustva vrlo uspješnih organizacija, često i dobitnica nagrada za poslovnu izvrsnost, pokazuje da je za uspjeh nužan sustavni pristup koji usko povezuje različite sastavnice u jednu cjelovitu strategiju poboljšanja tj. u istovremeno, usklađenu i dugoročniju primjenu više inicijativa, alata i modela. Takav pristup osigurava povezivanje usvojenih strategija za neprekidno poboljšanje s ključnim čimbenicima uspjeha, praćenjem ostvarenja ciljeva, planovima akcija, te vanjskim sustavnim uspoređivanjem s najboljima na određenom području (Oslić, 2008;150).

Osnovna misao u podlozi poslovne izvrsnosti jest ideja kako se kvaliteta ne bi smjela fokusirati isključivo na proizvode i usluge koje organizacija proizvodi. Ona bi u stvari trebala biti uklopljena u praksu upravljanja organizacijom, ili drugim riječima, kvaliteta bi trebala biti temeljna vrijednost načina na koji se upravlja organizacijom. U slučaju da su dobri upravljački principi dizajnirani izvršeni, trebali bi biti popraćeni dobrim rezultatima. To nas dovodi do pojma izvrsnosti performansi koji se može smatrati sinonimom za poslovnu izvrsnost. Izvrsnost performansi vezana je uz integrirani pristup upravljanju organizacijskim performansama koji rezultira isporukom kontinuirano poboljšavajući ih vrijednosti kupcima, doprinosi organizacijskoj održivosti, povećanju cjelokupne organizacijske učinkovitosti i kapaciteta kao i organizacijskom i osobnom učenju (Lazibat, 2009:425).

Okviri za mjerenje i procjenu poslovne izvrsnosti imaju duge korijene. Već je japansko društvo znanstvenika inženjera (JUSE) ustanovilo Demingovu nagradu 1951. godine kao posvetu i odavanje priznanja utjecaju W.E. Deminga na japansku industriju. Nagrada je bila namijenjena kompanijama koje su izvrsno implementirale kontrolu kvalitete uzduž cijele kompanije koja bi se najkraće mogla objasniti kao japanski ekvivalent TQM-u, iako je TQM zasnovana na nešto cjelovitijem pristupu. Nakon gotovo 3 desetljeća i spoznaje kako će upravo kvaliteta odigrati ključnu ulogu u plasmanu proizvoda i usluga na globalno tržište, SAD je također 1987. Uveo nagradu za kvalitetu odnosno poslovnu izvrsnost pod nazivom Malcom Baldrige National Quality Award. Radi se vjerojatno o najpoznatijoj svjetskoj nagradi iz područja kvalitete i

najkorištenijim svjetskom okviru za samoprocjenu. Navedena je nagrada također odigrala ključnu ulogu u globalnoj promociji koncepta poslovne izvrsnosti kao i ulogu uzora prilikom oblikovanja brojnih nacionalnih nagrada za kvalitetu. Kriteriji nagrade dizajnirani su na način da kompanijama omoguće povećanje konkurentnosti kroz fokusiranje na dva cilja: kontinuirano isporučivanje povećane vrijednosti kupcima te poboljšanje cjelokupnih organizacijskih performansi. Sljedeći događaj ključan za povijesni razvoj poslovne izvrsnosti jest 1991. godina u kojoj Europska fondacija za upravljanje kvalitetom (EFQM) razvija vlastiti model za potpuno upravljanje kvalitetom (TQM). Vrlo brzo okviri za ostvarivanje poslovne izvrsnosti postali su modeli za implementaciju strategija izvrsnosti, provođenje samoprocjene, benchmarkinga i isporuku poboljšanih poslovnih performansi (Lazibat, 2009:426).

#### **4.4. Modeli procjene poslovne izvrsnosti**

Prema Oslić (2008:160-161) modeli izvrsnosti predstavljaju sustavni, integrirani i trajniji pristup poboljšanju, odnosno integriranu strategiju za postupno ostvarenje poslovne izvrsnosti. Ti modeli mogu poslužiti za pripremu organizacije za natjecanje za odgovarajuću razinu izvrsnosti ili za planiranje ili neprekidnu poboljšanje. Oni omogućuju objektivno utvrđivanje položaja organizacije na skali izvrsnosti, si ali također otkrivaju i područje u kojima je ona slaba, odnosno jaka. Otkrivena slabosti predstavljaju dragocjeni potencijal za poboljšanje i treba ga koristiti u godišnjim planovima i programima kvalitete. Više je mogućih pristupa korištenju modela, a za početak najčešće je primjenjivan pristup strukturiranog EFQM upitnika za samoprocjenu. Izvrsnost, najopćenitije rečeno, znači da ono što danas radimo dobro, sutra moramo raditi još bolje i mudrije, mudrije od konkurencije kako bismo potpuno zadovoljili sve interesne skupine. Za organizaciju bi izvrsnost najčešće trebala značiti jasnu prednost lidera i menadžera za neprekidno poboljšanje barem svih ključnih procesa, kreativnosti i inovativnosti, uvjeta rada, timskog rada, motiviranosti i opće organizacijske kulture. Na razini zaposlenika izvrsnost započinje njihovim opredjeljenjem za dobar rad u prvom pokušaju, spremnost za preuzimanje odgovornosti, neprekidno učenje, poboljšanje i jednostavnost u svemu što rade.

Prema Oslić (2008:160-161) u području poslovne izvrsnosti postoje prestižni modeli a to su:

- Model izvrsnosti Europske zaklade za upravljanje kvalitetom – EFQM EM
- Američka nacionalna nagrada za kvalitetu – MBNQA
- Demingova nagrada u Japanu

Demingova nagrada prva je i vrlo cijenjena nacionalna nagrada za kvalitetu ustanovljena u Japanu 1951. godine, a dodjeljuje se u tri kategorije (Lazibat, 2009:431-432):

- Demingova nagrada za pojedince - dodjeljuje se pojedincima ili grupama koja su značajno doprinijela je proučavanju TQM-a ili statističkim metodama korištenim u TQM-u te onim koji su dali značajan doprinos razumijevanju i širenju TQM koncepta.
- Demingova nagrada za aplikaciju - dodijeljen se organizacijama ili pojedinim divizijama organizacija koje samostalno upravljaju svojim poslovanjem, a koje su postigle osobite rezultate u unapređivanju performansi kroz primjenu TQM sustava u tekućoj godini. Ova nagrada je jedina dostupna organizacijama izvan Japana.
- Nagrada za kontrolu kvalitete u operativnim poslovnim jedinicama - dodjeljuje se operativnim poslovnim jedinicama unutar organizacije koje su postigle značajne rezultate u unapređivanju performansi kroz primjenu kontrole kvalitete u svrhu postizanja TQM-a u dotičnoj godini.

Kompanije koja osvoje nagradu imaju sljedeća tri zadatka (Lazibat, 2009:434):

- prezentirati svoje TQM aktivnosti na završnom skupu dobitnika,
- aktivno izvještavati o TQM know-how kojeg su stekle tijekom procesa ispitivanja i nadmetanja za nagradu u svrhu benchmarkinga,
- prihvatiti ponovni pregled na licu mjesta 3 godine nakon osvajanja nagrade.

Okvir Demingove nagrade za primjenu TQM-a sastoji se od dva okvira, odnosno gledišta. Prvi je usmjeren na implementaciju skupa načela i tehnika, od kojih se mnogi mogu pronaći unutar drugih okvira kvalitete, te nastavi ocijeniti organizaciju spram deset kriterija koji su podijeljeni na nekoliko podkriterija. Drugi okvir nastoji ocijeniti ulogu vrhovnih direktora u organizaciji. Točke ocjenjivanja su vizija, strategije i vodstvo vrhovnog menadžmenta, TQM okviri, sustav osiguranja kvaliteta, sustavi upravljanja poslovnim elementima, razvoj ljudskih resursa, učinkovito korištenje informacija, TQM koncepti vrijednosti, znanstvene metode, organizacijske snage i doprinos realizaciji korporacijskih ciljeva (Lazibat, 2009:434-439).

Američki kongres je 1987. godine ustanovio Nacionalnu nagradu za kvalitetu Malcolm Baldrige, kako bi se unapređivalo praksu boljeg upravljanja kvalitetom i poboljšavanja rezultata kvalitete američke industrije. MBNQA okvir je vjerojatno najpoznatiji model izvrsnosti te najrašireniji okvir izvrsnosti za-samoprocjenu. Svrha ove nagrade je promovirati svijest o poslovnoj izvrsnosti kao sve važnijem elementu konkurentnosti i promovirati dijeljenje

informacija o uspješno provedenim strategijama i koristima koje su proizašle iz tih strategija. Kriteriji su osnova za donošenje nagrade i davanje povratnih informacija natjecateljima a objavljuju se u tri varijante (Lazibat, 2009:443):

1. Kriteriji za poslovnu izvrsnost - primjenjiv u proizvodnim, uslužnim i malim organizacijama
2. Kriteriji za poslovnu izvrsnost u obrazovanju - primjenjiv u obrazovnim organizacijama
3. Kriteriji za poslovnu izvrsnost u zdravstvu - primjenjiv u zdravstvenim organizacijama

Kriteriji su izgrađeni na temelju jedanaest ključnih vrijednosti koje čine osnovu za integraciju sveukupnih zahtjeva kupaca i organizacijskih operativnih performansi. Te su ključne vrijednosti uglavnom podjednake za sve tri kategorije za koje se nagrada dodjeljuje, a svaka vrijednost uključuje nekoliko dimenzija. Vrijednosti su vizionarsko vodstvo, izvrsnost koju potiču potrošači, organizacijsko i osobno učenje, vrednovanje zaposlenika i partnera, agilnost, fokus na budućnost, upravljanje za inovacije, upravljanje na temelju činjenica, društvena odgovornost, fokus na rezultatima i stvaranju vrijednosti i sustavan pogled (Lazibat, 2009:432-434)

#### **4.5. Mjerenje i ocjenjivanje rezultata poslovanja prema kriterijima EFQM modela poslovne izvrsnosti**

EFQM je neprofitna organizacija koju je 1988. godine osnovalo četrnaest vodećih europskih tvrtki. Njezina je misija promicanje kvalitete i održive izvrsnosti u europskim tvrtkama kako bi se one mogle uspješno natjecati s konkurencijom na tržištima svijeta. U siječnju 2001. godine već je imala više od 800 članica iz gotovo svih države Europe. EFQM je vlasnik modela izvrsnosti i upravlja procesom natjecanja i dodjeljivanja EFQM nagrade za izvrsnost. EFQM Model izvrsnosti sastoji se od devet kriterija od kojih petero osposobljava organizaciju za postizanje izvrsnih rezultata, a četvero upućuje na postignute rezultate. Za svaki od devet kriterija razvijeno je više pitanja na koja treba dati što točnije i nepristranije odgovore u smislu dobrote primijenjenih pristupa i metoda, te potencijala i širine njihove primjene u organizaciji (Oslić, 2008:163).

Europska nagrada za kvalitetu europski je ekvivalent američkoj nagradi Malcolm Baldrige. Europska nagrada za kvalitetu uzela je Baldrigeovu nagradu kao početnu točku i usavršila je na

način da ima sličnu, ali jedinstvenu, usmjerenost na usvajanje potpune kvalitete kao sredstva za unaprjeđivanje poslovanja. Europsku nagradu za kvalitetu razvila je europska fondacija za upravljanje kvalitetom i većina europskih zemalja prihvatila je ovu nagradu kao svoju nacionalnu. EFQM čini jezgru mreže izvrsnosti, pružaju mnoge nacionalne partnerske organizacije diljem Europe. Svaka partnerska organizacija vodi vlastiti nacionalni model nagrađivanja koristeći EFQM model izvrsnosti te osigurava distribucijski kanal za EFQM proizvode i usluge. U početku je ustanovljen određeni broj nagrada, na danas sve nagrade potpadaju pod okvir „razine izvrsnosti“. Od 2001. godine uvedene su tri razine izvrsnosti (Lazibat, 2009:449):

1. Europska nagrada za kvalitetu
2. Prepoznati po izvrsnosti
3. Predani izvrsnosti

Europska nagrada za kvalitetu obuhvaća tri razine (Lazibat, 2009:449):

1. Dobitnike nagrada
2. Posebne nagrade
3. Finaliste

EFQM Model izvrsnosti osnova Europske nagrade za kvalitetu. Izvrsna organizacija nastoje zadovoljiti potrebe svojih stakeholdera i ponosi se načinom na koji su postigle uspjeh. To postižu prihvaćanjem osnovnih načela. Pretpostavka je da se izvrsni rezultati u pogledu performansi, potrošača, ljudskih resursa i društva postižu kroz partnerstva, resurse i procese (Lazibat, 2009:451).

Osam je ključnih načela na kojima se zasniva EFQM model izvrsnosti (Lazibat, 2009:451-453):

1. Orijentacija na rezultate
2. Usmjerenost na potrošače
3. Vodstva i postojanost svrhe
4. Upravljanje na temelju procesa i činjenica
5. Razvoj i uključivanje radne snage
6. Kontinuirano učenje, inoviranje i unapređivanje
7. Razvoj partnerstva
8. Društvena odgovornost

EFQM Model izvrsnosti sastoji se od devet kriterija, a kriteriji se dalje dijele u nekoliko potkriterija. Sveukupno ima trideset i dva potkriterija. Ukupni broj bodova koji neka

organizacija može postići jest 1000 odnosno 100%. Kriterija je moguće podijeliti u dvije skupine, sposobnosti i rezultate, od kojih svaka nosi 50% bodova. Važno je istaknuti kako kriteriji potkriterije unutar skupina nemaju jednaku bodovnu vrijednost, a sljedeća tablica sadrži popis kriterija i njihove bodovne vrijednosti.

**Tablica 6. EFQM Excellence Award kriteriji**

Kriterij:	Bodovne vrijednosti
<b>Sposobnosti:</b>	<b>500</b>
1. Vodstvo	100
2. Politika i strategija	80
3. Ljudski resursi	90
4. Partnerstva i resursi	90
5. Procesi	140
<b>Rezultati:</b>	<b>500</b>
1. Zadovoljstvo kupaca	200
2. Zadovoljstvo zaposlenih	90
3. Utjecaj na društvo	60
4. Indikatori ključnih performansi	150
<b>Ukupno</b>	<b>1000</b>

Izvor: Vlastita izrada autora prema Lazibat, T. Upravljanje kvalitetom, Zagreb: Znanstvena knjiga, 2009., str. 453.

Jasno definirana usmjerenost na postizanje poslovne izvrsnosti nužno pretpostavlja i zahtijeva od svih članica EFQM-a i svih koji na bilo koji način pretendiraju na europsku nagradu za kvalitetu pune materijalne dokaze da u praksi poštuju i primjenjuju sve odrednice i kriterije vezane uz postojeći europski model TQM-a. Pri tome se naglašava razumijevanje i prihvaćanje tog pristupa od svih učesnika i partnera u procesu - počevši s radnicima i službenicima a završavajući s vrhovnom upravom i vlasnicima (Lazibat, 2009:457).

Kvaliteta i poslovna izvrsnost treba biti cilj svakog poduzeća jer se na taj način izdvaja na turbulentnim tržištima. Sve više se naglasak stavlja upravo na ove aspekte i zadaća je kvalitetnih menadžera osigurati takvo okruženje u kojem će zaposlenici imati mogućnost napretka i usavršavanja kako bi svojim znanjem i vještinama poduzeće doveli na najviši mogući nivo.

## **5. EMPIRIJSKI DIO RADA**

Važnost ljudskih resursa unutar nekog poduzeća je neosporno na prvom mjestu. Utjecaj ljudi na poduzeće se kroz povijest mijenja, no danas se više nego ikad naglasak stavlja na ljude. U godinama koje su iza nas, ljudi su imali naviku zaposliti se u nekom poduzeću i ostati u istom do mirovine jer im je to pružalo sigurnost u smislu dohotka i budućnosti. Danas se ljudi zadržavaju kratko u poduzećima i imaju naviku mijenjati radna mjesta i okolinu u kojoj rade. Veliki utjecaj na to ima globalizacija, rast i širenje svjetskih tržišta, pa tako i novih mogućnosti. Poduzeća koja moraju svakih godinu dana tražiti nove zaposlenike i ponovno ih uhodavati u posao, gube dio financijskih sredstva koja mogu ulagati u razvoj poslovanja poduzeća. Zadržavanje ljudi u istom poduzeću nije lak zadatak, ali kvalitetnim uvjetima i ostalim faktorima unutar poduzeća, taj zadatak je moguć. Istraživanje se temelji na čimbenicima zadovoljstva ljudi unutar poduzeća, te međuovisnost upravljanja ljudskim resursima i postizanja poslovne izvrsnosti.

U ovom dijelu rada navedena je metodologija istraživanja, definiran uzorak na kojem se istraživanje provodilo. Nakon toga su objašnjeni dobiveni rezultati ankete, te definiran finalni zaključak istraživanja, ali i ograničenja koja imaju potencijalni učinak na uzorak, pa samim time i na provedeno istraživanje.

### **5.1. Metodologija istraživanja**

U svrhu provođenja istraživanja ovog rada, napravljena je anketa, odnosno anketni upitnik putem platforme Google Obrasci koji je bio aktivan mjesec dana. Upitnik se sastojao od 34 pitanja, 33 pitanja obaveznog tipa i jedno slobodno pitanje, na koja je odgovorilo 154 ispitanika, s tim da je 150 tih odgovora relevantno s obzirom na eliminacijsko pitanje. Anketni upitnik podijeljen je putem Facebook i Instagram platforme, te putem mail adresa.

Anketni upitnik se sastoji od četiri glavna dijela. Prvi dio se odnosi na eliminacijsko pitanje s obzirom na uzorak. Drugi dio pitanja bila su pitanja socio-demografskog tipa, odnosno ispitivao se spol, dob, status obrazovanja i ukupna mjesečna novčana primanja ispitanika. U trećem dijelu su se ispitivali čimbenici zadovoljstva na radno mjestu ispitanika, a u četvrtom dijelu čimbenici idealnog poduzeća i stav prema određenim uvjetima koja poduzeća nude. Treći i četvrti dio koncipiran je na način da su pitanja mjerljiva Likertonovom ljestvicom. Posljednje pitanje anketnog upitnika bilo je pitanje slobodnog tipa, koje nije bilo mjerljivo za istraživanje, no zbog slobode komentara i znatiželje ostavljeno u anketnom upitniku.



Za potrebe statističke analize podataka, korištene u svrhu potvrđivanja ili opovrgavanja hipoteza, koristio se program IBM SPSS.

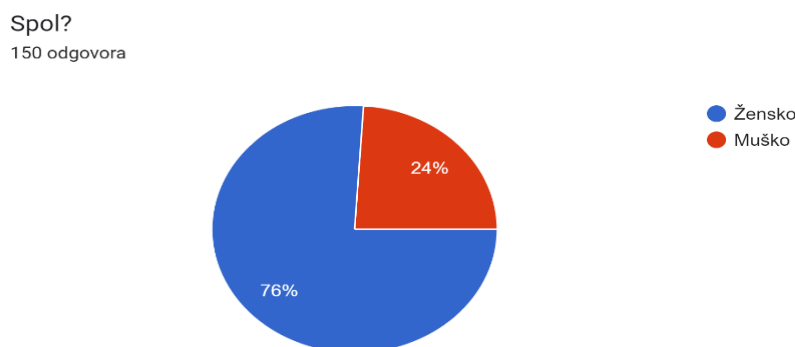
## 5.2. Uzorak istraživanja

Istraživanje ovog rada provedeno je na namjernom uzorku, s obzirom da se istraživanje provodilo na svakome zaposlenom pojedincu unutar poduzeća koji ima nadređenu osobu iznad sebe. Ispitanici anketnog upitnika su sve zaposlene osobe na području Republike Hrvatske koje imaju nadređenu osobu u poduzeću. 154 ispitanika je pristupilo anketnom upitniku, a 150 odgovora tih ispitanika je relevantno za istraživanje, što znači da četiri osobe ili nisu zaposlene ili nemaju nadređenu osobu unutar poduzeća u kojem rade.

## 5.3. Diskusija rezultata istraživanja

Od ukupno 154 ispitanika, 150 ispitanika (97,4%) je zaposlenu u poduzeću u kojem ima nadređenu osobu, dok su 4 (2,6%) osobe ili nezaposlene ili nemaju nadređenu osobu. 150 ispitanika se uzima kao validan uzorak ispitivanja ovog anketnog upitnika.

### 5.3.1. Socio-demografska pitanja

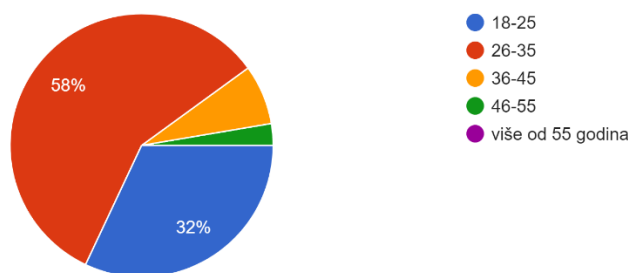


**Grafikon 1.** Spol ispitanika

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Analiza uzorka prikazuje da su većina ispitanika žene 114 njih (76%), dok je manji broj muškaraca 36 (24%).

Dob?  
150 odgovora



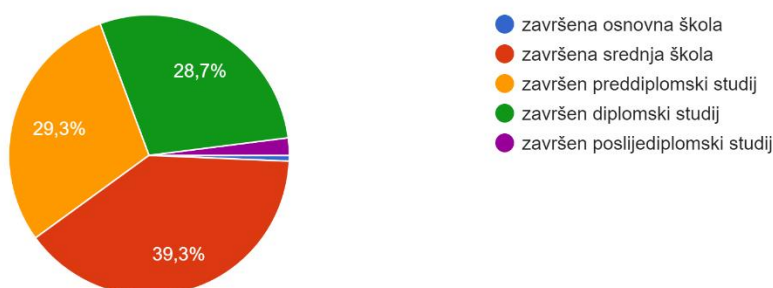
**Grafikon 2.** Dob ispitanika

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Rezultati pokazuju da se ispitanici raspoređuju u dobne kategorije 18-25 što iznosi 32% ispitanika, 26-35, 58% ispitanika, 36-45, 7.3% ispitanika i 46-55, 2.7% ispitanika.

Većina ispitanika spada u dobne kategorije između 18 i 35 godina (ukupno 90%), dok su stariji ispitanici (između 36 i 55 godina) manje zastupljeni u uzorku.

Status obrazovanja?  
150 odgovora



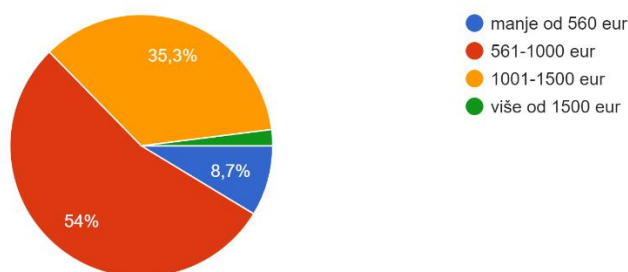
**Grafikon 3.** Status obrazovanja ispitanika

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Rezultati pokazuju da najveći broj ispitanika, njih 59 što je 39.3%, kao zadnji stupanj obrazovanja ima završenu srednju školu, također 44 ispitanika, 29, 3% ima završen preddiplomski studij, a 43 ispitanika, što iznosi 28,7% ima završen diplomski studij kao zadnju razinu obrazovanja. Najmanji dio ispitanika, samo 1 ispitanik što iznosi 0,7% kao posljednji stupanj obrazovanja ima završenu osnovnu školu. Većina ispitanika ima završenu srednju školu

(39.3%), preddiplomski studij (29.3%) ili diplomski studij (28,7%) što ukazuje da su ispitanici obrazovani i visokoobrazovani pojedinci.

Koliko iznose Vaša mjesečna primanja u poduzeću u kojem radite?  
150 odgovora



**Grafikon 4.** Mjesečna primanja ispitanika

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Najveći broj ispitanika, njih 81, ima mjesečna primanja između 561 i 1000 eura, što u postotku iznosi 54.0%. 53 ispitanika, njih 35,3% imaju između 1001 i 1500 eura primanja. Manji broj ispitanika ima primanja izvan ovih raspona.

### 5.3.2. Pitanja koja se odnose na zadovoljstvo uvjeta na radnom mjestu ispitanika

Na pitanje zadovoljstva uvjetima na radnom mjestu, rezultati pokazuju da je 87 ispitanika, odnosno 58.0% nezadovoljno uvjetima na radnom mjestu, dok je ostalih 63, 42.0% ispitanika zadovoljno uvjetima na svom trenutnom radnom mjestu. Rezultati ovoga pitanja ukazuju na činjenicu da je većina ispitanika nezadovoljna uvjetima na svom trenutnom radnom mjestu.

Sljedeća pitanja se odnose na stupanj zadovoljstva ispitanika određenim uvjetom na radnom mjestu. Stupanj zadovoljstva se mjeri ocjenama od 1 do 5, gdje 1 znači da ispitanik uopće nije zadovoljan, 2 da je ispitanik nezadovoljan, 3 da ispitanik nije zadovoljan ni nezadovoljan, 4 ispitanik je zadovoljan i 5 ispitanik je u potpunosti zadovoljan uvjetom na radnom mjestu.

**Tablica 7.** Zadovoljstvo prihodima na radnom mjestu

Zadovoljstvo prihodima na trenutnom radnom mjestu					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	15	44	39	43	9

Postotak ispitanika	10%	29,3%	26%	28%	6%
---------------------	-----	-------	-----	-----	----

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, većina ispitanika (oko 54%) izjavila je umjereno do visoko zadovoljstvo prihodima (ocjene 3, 4 i 5), dok manji broj ispitanika izjavljuje niže zadovoljstvo prihodima (ocjene 1 i 2).

**Tablica 8.** *Zadovoljstvo radnim vremenom na radnom mjestu*

Zadovoljstvo radnim vremenom na trenutnom radnom mjestu					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	6	34	39	50	21
Postotak ispitanika	4%	22.7%	26%	33.3%	14%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, većina ispitanika (oko 47%) izjavila je umjereno do visoko zadovoljstvo radnim vremenom (ocjene 3, 4 i 5), dok manji broj ispitanika izjavljuje niže zadovoljstvo radnim vremenom (ocjene 1 i 2).

**Tablica 9.** *Zadovoljstvo količinom posla na radnom mjestu*

Zadovoljstvo količinom posla na trenutnom radnom mjestu					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	9	54	37	36	14
Postotak ispitanika	6%	36%	24.7%	24%	9.3%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, najveći broj ispitanika (oko 61%) izjavljuje umjereno zadovoljstvo količinom posla (ocjene 2 i 3), dok manji broj ispitanika izjavljuje niže ili više zadovoljstvo količinom posla (ocjene 1, 4 i 5).

**Tablica 10.** *Zadovoljstvo međuljudskim odnosima na radnom mjestu*

Zadovoljstvo međuljudskim odnosima na trenutnom radnom mjestu					
Ocjena	1	2	3	4	5

Broj ispitanika	5	27	37	61	20
Postotak ispitanika	3.3%	18%	24.7%	40.7%	13.3%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, najveći broj ispitanika (oko 61%) izjavljuje umjereno do visoko zadovoljstvo međuljudskim odnosima (ocjene 3, 4 i 5), dok manji broj ispitanika izjavljuje niže zadovoljstvo međuljudskim odnosima (ocjene 1 i 2).

**Tablica 11.** *Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenom osobom na radnom mjestu*

Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenom osobom					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	8	59	30	27	26
Postotak ispitanika	5.3%	39.3%	20%	18%	17.3%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, većina ispitanika (oko 57%) izjavljuje umjereno do visoko zadovoljstvo komunikacijom s nadređenom osobom (ocjene 3, 4 i 5), dok manji broj ispitanika izjavljuje niže zadovoljstvo komunikacijom (ocjene 1 i 2).

**Tablica 12.** *Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenom osobom vezanu uz količinu posla*

Zadovoljstvo komunikacijom uz količinu posla					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	13	60	24	34	19
Postotak ispitanika	8.7%	40%	16%	22.7%	12.7%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, najveći broj ispitanika (oko 63%) izjavljuje umjereno zadovoljstvo komunikacijom o količini posla s nadređenom osobom (ocjene 3 i 4), dok manji broj ispitanika izjavljuje niže ili više zadovoljstvo komunikacijom (ocjene 1, 2 i 5).

**Tablica 13.** *Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenom osobom vezanu uz mjesečni raspored*

Zadovoljstvo komunikacijom uz mjesečni raspored					
Ocjena	1	2	3	4	5

Broj ispitanika	11	38	30	41	30
Postotak ispitanika	7.3%	25.3%	20%	27.3%	20%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, najveći broj ispitanika (oko 47%) izjavljuje umjereno do visoko zadovoljstvo komunikacijom o mjesečnom rasporedu rada s nadređenom osobom (ocjene 3, 4 i 5), dok manji broj ispitanika izjavljuje niže ili više zadovoljstvo komunikacijom (ocjene 1, 2 i 5).

**Tablica 14.** *Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenom osobom vezanu uz definiranje radnih zadataka*

Zadovoljstvo komunikacijom uz definiranje radnih zadataka					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	14	49	29	37	21
Postotak ispitanika	9.3%	32.7%	19.3%	24.7%	14%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, najveći broj ispitanika (oko 60%) izjavljuje umjereno zadovoljstvo komunikacijom o definiranju radnih zadataka s nadređenom osobom (ocjene 3 i 4), dok manji broj ispitanika izjavljuje niže ili više zadovoljstvo komunikacijom (ocjene 1, 2 i 5).

**Tablica 15.** *Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenom osobom vezanu uz slobodne dane*

Zadovoljstvo komunikacijom uz slobodne dane					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	34	37	22	24	33
Postotak ispitanika	22.7%	24.7%	14.7%	16%	22%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, većina ispitanika (oko 44.7%) izjavljuje umjereno zadovoljstvo komunikacijom o slobodnim danima s nadređenom osobom (ocjene 2 i 3), dok manji broj ispitanika izjavljuje niže ili više zadovoljstvo komunikacijom (ocjene 1, 4 i 5).

**Tablica 16.** *Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenom osobom vezanu uz mogućnost napretka i usavršavanja*

Zadovoljstvo komunikacijom uz napredak i usavršavanje					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	35	39	30	25	21
Postotak ispitanika	23.3%	26%	20%	16.7%	14%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, većina ispitanika (oko 46.7%) izjavljuje umjereno zadovoljstvo komunikacijom o mogućnostima napretka i usavršavanja s nadređenom osobom (ocjene 2 i 3), dok manji broj ispitanika izjavljuje niže ili više zadovoljstvo komunikacijom (ocjene 1, 4 i 5).

**Tablica 17.** *Komunikacija s nadređenom osobom je ugodna*

Komunikacija s nadređenom osobom je ugodna					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	34	37	18	33	28
Postotak ispitanika	22.7%	24.7%	12%	22%	18.7%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, većina ispitanika (oko 41.0%) izjavljuje umjereno do visoko osjećanje ugone pri komunikaciji s nadređenom osobom (ocjene 4 i 5), dok manji broj ispitanika izjavljuje niže ili više osjećanje ugone (ocjene 1, 2 i 3).

**Tablica 18.** *Komunikacija s nadređenom osobom je smirena*

Komunikacija s nadređenom osobom je smirena					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	38	37	24	30	21
Postotak ispitanika	25.3%	24.7%	16%	20%	14%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, većina ispitanika (oko 34.0%) izjavljuje umjereno osjećanje smirenosti pri komunikaciji s nadređenim osobama (ocjene 3 i 4), dok manji broj ispitanika izjavljuje niže ili više osjećanje smirenosti (ocjene 1, 2 i 5).

**Tablica 19.** *Komunikacija s nadređenom osobom je zbunjena*

Komunikacija s nadređenom osobom je zbunjena					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	21	34	19	45	31
Postotak ispitanika	14%	22.7%	12.7%	30%	20%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, veći broj ispitanika (oko 52.7%) izjavljuje umjerenu do visoku zbunjenost pri komunikaciji s nadređenim osobama (ocjene 3, 4 i 5).

**Tablica 20.** *Komunikacija s nadređenom osobom je strašna*

Komunikacija s nadređenom osobom je strašna					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	50	29	23	30	18
Postotak ispitanika	33.3%	19.3%	15.3%	20%	12%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, veći broj ispitanika (oko 52,06%) izjavljuje da nema osjećaj straha pri komunikaciji s nadređenim osobama (ocjena 1 i 2), dok 47,3 % ima različite stupnjeve osjećaja straha (ocjene 3, 4 i 5).

### 5.3.3. Pitanja koja se odnose na zadovoljstvo uvjeta na radnom mjestu ispitanika

**Tablica 21.** *Kvalitetna nadređena osoba je pravedna*

Kvalitetna nadređena osoba je pravedna					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	3	1	8	23	115
Postotak ispitanika	2%	0.7%	5.3%	15.3%	76.7%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Većina ispitanika (oko 92.0%) izjavljuje da pravednost percipira kao kvalitetu nadređene osobe (ocjene 4 i 5), dok manji broj ispitanika smatra da pravednost nije nužna osobina kvalitetne nadređene osobe (ocjene 1, 2 i 3).



**Tablica 22.** *Kvalitetna nadređena osoba je puna razumijevanja*

Kvalitetna nadređena osoba je puna razumijevanja					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	7	21	19	38	65
Postotak ispitanika	4.7%	14%	12.7%	25.3%	43.3%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, većina ispitanika (oko 68.6%) smatra da kvalitetna nadređena osoba treba biti puna razumijevanja (ocjene 4 i 5), dok manji broj ispitanika smatra da kvalitetna nadređena osoba ne mora biti puna razumijevanja (ocjene 1, 2 i 3).

**Tablica 23.** *Kvalitetna nadređena osoba je stroga*

Kvalitetna nadređena osoba je stroga					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	23	54	27	23	23
Postotak ispitanika	15.3%	36%	18%	15.3%	15.3%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima 30,6% ispitanika smatra da kvalitetna nadređena osoba treba biti stroga (ocjene 4 i 5), na neki način je neodlučno njih 18% (ocjena 3), dok najviše ispitanika 51,3% smatra kako strogoću ne percipira kao kvalitetu nadređene osobe.

**Tablica 24.** *Kvalitetna nadređena osoba je pristupačna*

Kvalitetna nadređena osoba je pristupačna					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	5	17	15	45	68
Postotak ispitanika	3.3%	11.3%	10%	30%	45.3%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, većina ispitanika (oko 75.3%) izjavljuje da percipira kvalitetne nadređene osobe kao pristupačne (ocjene 4 i 5), dok manji broj ispitanika (24.6%) smatra da nadređena osoba ne treba biti pristupačna (ocjene 1, 2 i 3).

**Tablica 25.** *Novčana primanja kao motivacija za najkvalitetnije obavljanje posla*

Novčana primanja kao motivacija za najkvalitetnije obavljanje posla					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	0	1	7	14	128
Postotak ispitanika	0%	0.7%	4,7%	9.3%	85.3%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, velika većina ispitanika (oko 85.3%) izjavljuje da ih novčana primanja visoko motiviraju da obavljaju svoj posao najkvalitetnije što mogu (ocjena 5). Manji broj ispitanika smatra da novčana primanja imaju niži utjecaj na njihovu motivaciju (ocjene 2, 3 i 4).

**Tablica 26.** *Ugodna radna atmosfera kao motivacija za najkvalitetnije obavljanje posla*

Ugodna radna atmosfera kao motivacija za najkvalitetnije obavljanje posla					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	1	4	1	40	104
Postotak ispitanika	0.7%	2.7%	0.7%	26.7%	69.3%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, velika većina ispitanika (oko 96%) izjavljuje da ih ugodna radna atmosfera visoko motivira da obavljaju svoj posao najkvalitetnije što mogu (ocjena 5). Manji broj ispitanika smatra da ugodna radna atmosfera ima niži utjecaj na njihovu motivaciju (ocjene 1, 2, 3).

**Tablica 27.** *Mogućnost napretka kao motivacija za najkvalitetnije obavljanje posla*

Mogućnost napretka kao motivacija za najkvalitetnije obavljanje posla					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	2	1	4	34	109
Postotak ispitanika	1.3%	0.7%	2.7%	22.7%	72.7%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, velika većina ispitanika (oko 95,4%) izjavljuje da ih mogućnost napredovanja u poduzeću visoko motivira da obavljaju svoj posao najkvalitetnije što mogu (ocjena 4 i 5). Manji broj ispitanika smatra da mogućnost napredovanja ima niži utjecaj na njihovu motivaciju ili ne utječe na njihovu motivaciju (ocjene 1, 2, 3).

**Tablica 28.** *Edukacije i usavršavanja kao motivacija za najkvalitetnije obavljanje posla*

Edukacije i usavršavanja kao motivacija za najkvalitetnije obavljanje posla					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	3	5	16	57	69
Postotak ispitanika	2%	3.3%	10.7%	38%	46%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, većina ispitanika (oko 84.0%) izjavljuje da ih edukacije i usavršavanja u sklopu poduzeća visoko motiviraju da obavljaju svoj posao najkvalitetnije što mogu (ocjena 4 i 5). Manji broj ispitanika smatra da edukacije i usavršavanja imaju niži utjecaj na njihovu motivaciju (ocjene 1, 2, 3).

**Tablica 29.** *Kvalitetna nadređena osoba kao motivacija za najkvalitetnije obavljanje posla*

Kvalitetna nadređena osoba kao motivacija za najkvalitetnije obavljanje posla					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	1	1	7	11	130
Postotak ispitanika	0.7%	0.7%	4.7%	7.3%	86.7%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prema rezultatima, velika većina ispitanika (oko 94%) izjavljuje da ih kvalitetna nadređena osoba visoko motivira da obavljaju svoj posao najkvalitetnije što mogu (ocjena 4 i 5). Manji broj ispitanika smatra da kvalitetna nadređena osoba nema velik utjecaj na njihovu motivaciju (ocjene 1, 2, 3).

**Tablica 30.** *Idealno poduzeće ostvaruje profit*

Idealno poduzeće ostvaruje profit
-----------------------------------

Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	17	35	22	28	48
Postotak ispitanika	11.3%	23.3%	14.7%	18.7%	32%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Rezultati ukazuju na raznolike stavove ispitanika prema tome koliko je profit bitan za idealno poduzeće. Oko 50,7% ispitanika slaže se da je profit jako ili bitan za idealno poduzeće, dok preostali ispitanici imaju različite stavove, uključujući one koji se ne slažu s tom tvrdnjom (ocjene 1, 2, 3).

**Tablica 31.** *Idealnim poduzećem vlada ugodna radna atmosfera*

Idealnim poduzećem vlada ugodna radna atmosfera					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	0	1	10	49	90
Postotak ispitanika	0%	0.7%	6.7%	32.7%	60%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Većina ispitanika (92.7%) slaže se da je idealno poduzeće ono u kojem vlada ugodna radna atmosfera (ocjene 4 i 5). Ovo ukazuje na važnost radne atmosfere kao čimbenika za percepciju idealnog radnog mjesta. Manji postotak ispitanika ima različite stavove, uključujući one koji ne smatraju da je radna atmosfera ključna za idealno poduzeće (ocjene 1,2,3).

**Tablica 32.** *Idealno poduzeće ima mogućnost napredovanja*

Idealno poduzeće ima mogućnost napredovanja					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	0	3	4	34	109
Postotak ispitanika	0%	2%	2.7%	22.7%	72.7%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Većina ispitanika (95.4%) smatra da je idealno poduzeće ono u kojem imaju mogućnost napredovanja (ocjene 4 i 5). To ukazuje na važnost karijernih mogućnosti i razvoja za većinu ispitanika. Manji postotak ispitanika ima različite stavove, uključujući one koji ne smatraju da su mogućnosti napredovanja ključne za idealno poduzeće (ocjene 1,2,3).

**Tablica 33.** *Idealno poduzeće vodi kvalitetna nadređena osoba*

Idealno poduzeće vodi kvalitetna nadređena osoba					
Ocjena	1	2	3	4	5
Broj ispitanika	1	0	3	22	124
Postotak ispitanika	0.7%	0%	2%	14.7%	82.7%

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Većina ispitanika (97.4%) smatra da je idealno poduzeće ono koje vodi kvalitetna nadređena osoba (ocjene 4 i 5). To sugerira da kvalitetna i kompetentna uprava igra ključnu ulogu u percepciji idealnog radnog okruženja za većinu ispitanika. Manji postotak ispitanika ima različite stavove, uključujući one koji ne smatraju da je kvaliteta nadređenih osoba ključna za idealno poduzeće (ocjene 1,2,3).

#### 5.3.4. Deskriptivna statistika

U nastavku rada napravljena je detaljna analiza deskriptivne statistike za svaku od hipoteza.

**Tablica 34.** *Rezultati deskriptivne politike*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Koliko ste zadovoljni prihodima koje ostvarujete u poduzeću u kojem radite?	150	1	5	2,91	1,105
Koliko ste zadovoljni radnim vremenom u poduzeću u kojem radite?	150	1	5	3,31	1,093
Koliko ste zadovoljni količinom posla koju snosite u poduzeću u kojem radite?	150	1	5	2,95	1,104
Koliko ste zadovoljni međuljudskim odnosima u poduzeću u kojem radite?	150	1	5	3,43	1,038

H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom s nadređenom osobom u poduzeću u kojem radite?	150	1	5	3,03	1,220
Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz količinu posla?	150	1	5	2,91	1,217
H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz mjesečni raspored rada?	150	1	5	3,27	1,247
H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz definiranje radnih zadataka?	150	1	5	3,01	1,232
H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz slobodne dane?	150	1	5	2,90	1,483
H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz mogućnost napretka i usavršavanja?	150	1	5	2,72	1,362
H1:Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se ugodno.	150	1	5	2,89	1,457
Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se smireno.	150	1	5	2,73	1,399
H1:Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se zbunjeno.	150	1	5	3,21	1,372

Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se prestrašeno.	150	1	5	2,58	1,430
H2:Kvalitetna nadređena osoba je pravedna.	150	1	5	4,64	0,788
Kvalitetna nadređena osoba je puna razumijevanja.	150	1	5	3,89	1,240
Kvalitetna nadređena osoba je stroga.	150	1	5	2,79	1,307
Kvalitetna nadređena osoba je pristupačna.	150	1	5	4,03	1,147
Novčana primanja me mogu motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.	150	2	5	4,79	0,547
Ugodna radna atmosfera me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.	150	1	5	4,61	0,703
H2:Mogućnost napredovanja u poduzeću me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.	150	1	5	4,65	0,696
Edukacije i usavršavanja u sklopu poduzeća me mogu motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.	150	1	5	4,23	0,913
H2:Kvalitetna nadređena osoba me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.	150	1	5	4,79	0,619
Idealno poduzeće je ono koje ostvaruje profit.	150	1	5	3,37	1,426
Idealno poduzeće je ono u kojem vlada ugodna radna atmosfera.	150	2	5	4,52	0,653

H2:Idealno poduzeće je ono u kojem imam mogućnost napredovanja.	150	2	5	4,66	0,633
H2:Idealno poduzeće je ono kojeg vodi kvalitetna nadređena osoba.	150	1	5	4,79	0,538
Valid N (listwise)	150				

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Prihodi (Std. Deviation = 1,105): Prosječna ocjena zadovoljstva prihodima je 2,91, što ukazuje na umjereno zadovoljstvo. Standardna devijacija od 1,105 znači da postoje značajne varijacije u ocjenama zadovoljstva prihodima među ispitanicima. To može sugerirati da neki ispitanici smatraju prihode iznimno nezadovoljavajućima, dok drugi mogu biti vrlo zadovoljni.

Radno vrijeme (Std. Deviation = 1,093): Prosječna ocjena zadovoljstva radnim vremenom je 3,31, što ukazuje na umjereno dobro zadovoljstvo. Standardna devijacija od 1,093 pokazuje da postoji raznolikost u ocjenama zadovoljstva radnim vremenom, iako su varijacije manje izražene u usporedbi s prihodima.

Količina posla (Std. Deviation = 1,104): Prosječna ocjena zadovoljstva količinom posla je 2,95, što sugerira umjereno zadovoljstvo. Standardna devijacija od 1,104 ukazuje na značajnu varijabilnost u ocjenama, što sugerira da ispitanici imaju različite percepcije o količini posla koju snose.

Međuljudski odnosi (Std. Deviation = 1,038): Prosječna ocjena zadovoljstva međuljudskim odnosima je relativno visoka s vrijednošću od 3,43. Standardna devijacija od 1,038 ukazuje na manju varijabilnost u ocjenama u usporedbi s nekim drugim aspektima, što sugerira da su međuljudski odnosi relativno dosljedno pozitivni.

Komunikacija s nadređenima (Std. Deviation = 1,217 - 1,483): Ispitanici su umjereno zadovoljni komunikacijom s nadređenima, s prosječnim ocjenama između 2,72 i 3,27 za različite aspekte komunikacije. Standardne devijacije su relativno visoke, što ukazuje na



značajnu varijabilnost u ocjenama. To znači da neki ispitanici mogu imati vrlo različite percepcije o komunikaciji s nadređenima.

Kvaliteta nadređenih (Std. Deviation = 0,788 - 1,307): Ispitanici općenito visoko ocjenjuju navedene kvalitete koje treba imati nadređena osoba, s prosječnim ocjenama između 2,79 i 4,79. Standardne devijacije variraju, što sugerira da postoji različitost u stavovima ispitanika o kvaliteti svojih nadređenih.

Motivacija na poslu (Std. Deviation = 0,547 - 0,913): Ispitanici smatraju da ih novčane primanja i mogućnost napredovanja mogu motivirati na poslu, s visokim prosječnim ocjenama od 4,65 i 4,79. Standardne devijacije su relativno niske, što ukazuje na konzistentne percepcije, tj. ispitanici se slažu u većoj mjeri oko ovih faktora motivacije.

Idealno poduzeće (Std. Deviation = 0,538 - 1,426): Ispitanici različito percipiraju idealno poduzeće. Većina smatra da je idealno poduzeće ono koje ostvaruje profit, dok također cijene ugodnu radnu atmosferu i mogućnost napredovanja. Standardne devijacije variraju, što ukazuje na raznolikost stavova ispitanika o tome što čini idealno poduzeće.

### 5.3.5. Cronbach's Alpha

Sljedeća tablica prikazuje Cronbach's Alpha koeficijent koji je statistički pokazatelj pouzdanosti unutarnje konzistencije skupa pitanja ili stavki u anketnom upitniku.

**Tablica 35.** Cronbach Alpha koeficijent

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,724	0,714	12

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Vrijednost Cronbach's Alfe iznosi 0,724, što ukazuje na umjereno visoku pouzdanost skale. Ovo znači da su pitanja u istraživanju relativno konzistentna u mjerenju istog konstrukta, u ovom

slučaju, zadovoljstvo i percepciju zaposlenika u vezi s komunikacijom, odnosima s nadređenima, motivacijom na poslu i idealnim karakteristikama poduzeća. Vrijednost iznad 0,7 obično se smatra prihvatljivom za istraživačke svrhe.

Inter-item korelacije također ukazuju na određenu razinu povezanosti između pojedinih stavki, iako postoje razlike u snazi tih povezanosti. To znači da su neka pitanja međusobno povezana, dok su druga manje povezana.

Uzimajući u obzir dobivene vrijednosti, može se zaključiti da su rezultati ankete pouzdani za mjerenje relevantnih konstrukata i da se mogu koristiti u analizi zadovoljstva i percepcije zaposlenika u poduzeću.

### 5.3.6. Pearsonov koeficijent za H1

**Tablica 36. Pearsonov koeficijent za H1**

		H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom s nadređenom osobom u poduzeću u kojem radite?	H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz mjesečni raspored rada?	H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz definiranje radnih zadataka?	H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz slobodne dane?	H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz mogućnost napretka i usavršavanja?	H1:Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se ugodno.	H1:Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se zbunjeno.
H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom s nadređenom osobom u poduzeću u kojem radite?	Pearson Correlation	1	,762**	,790**	,769**	,756**	,824**	-,645**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	150	150	150	150	150	150	150
H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz mjesečni raspored rada?	Pearson Correlation	,762**	1	,749**	,741**	,693**	,758**	-,598**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	150	150	150	150	150	150	150
H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz definiranje radnih zadataka?	Pearson Correlation	,790**	,749**	1	,784**	,763**	,805**	-,689**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	150	150	150	150	150	150	150
H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz slobodne dane?	Pearson Correlation	,769**	,741**	,784**	1	,734**	,837**	-,732**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	150	150	150	150	150	150	150
H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz mogućnost napretka i usavršavanja?	Pearson Correlation	,756**	,693**	,763**	,734**	1	,787**	-,684**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	150	150	150	150	150	150	150
H1:Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se ugodno.	Pearson Correlation	,824**	,758**	,805**	,837**	,787**	1	-,808**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	150	150	150	150	150	150	150
H1:Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se zbunjeno.	Pearson Correlation	-,645**	-,598**	-,689**	-,732**	-,684**	-,808**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	150	150	150	150	150	150	150

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Zaključak o Pearsonovom koeficijentu korelacije za (H1), koja se odnosi na zadovoljstvo komunikacijom s nadređenom osobom i njezinu povezanost s različitim aspektima posla, temeljem dobivenih rezultata je sljedeći:

Svi Pearsonovi koeficijenti korelacije između pitanja koja mjere zadovoljstvo komunikacijom s nadređenom osobom (H1) su statistički značajni na razini od 0,01 (dvosmjerno), što ukazuje na jasnu povezanost između tih varijabli. S obzirom na pozitivne vrijednosti korelacija, možemo zaključiti da postoji pozitivna korelacija između zadovoljstva komunikacijom s nadređenom osobom i različitih aspekata posla, uključujući mjesečni raspored rada, definiranje radnih zadataka, slobodne dane, mogućnost napretka i usavršavanja, ugodnost komunikacije, te osjećaj zbunjenosti u komunikaciji.

Ovo sugerira da ispitanici koji su zadovoljniji komunikacijom s nadređenom osobom imaju tendenciju biti zadovoljniji različitim aspektima svog posla, osjećaju se ugodnije u komunikaciji i manje zbunjeni. To može biti važno za organizacije koje žele poboljšati zadovoljstvo zaposlenika i produktivnost kroz bolju komunikaciju s nadređenima.

### 5.3.7. Pearsonov koeficijent za H2

**Tablica 37. Pearsonov koeficijent za H2**

		H2: Mogućnost napredovanja u poduzeću me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.	H2: Mogućnost napredovanja u poduzeću me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.	H2: Kvalitetna nadređena osoba me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.	H2: Idealno poduzeće je ono u kojem imam mogućnost napredovanja.	H2: Idealno poduzeće je ono kojeg vodi kvalitetna nadređena osoba.
H2: Kvalitetna nadređena osoba je pravedna.	Pearson Correlation	1	,231**	,337**	,184*	,371**
	Sig. (2-tailed)		0,004	0,000	0,025	0,000
	N	150	150	150	150	150
H2: Mogućnost napredovanja u poduzeću me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.	Pearson Correlation	,231**	1	,462**	,502**	,335**
	Sig. (2-tailed)	0,004		0,000	0,000	0,000
	N	150	150	150	150	150
H2: Kvalitetna nadređena osoba me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.	Pearson Correlation	,337**	,462**	1	,447**	,547**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	150	150	150	150	150
H2: Idealno poduzeće je ono u kojem imam mogućnost napredovanja.	Pearson Correlation	,184*	,502**	,447**	1	,456**
	Sig. (2-tailed)	0,025	0,000	0,000		0,000
	N	150	150	150	150	150
H2: Idealno poduzeće je ono kojeg vodi kvalitetna nadređena osoba.	Pearson Correlation	,371**	,335**	,547**	,456**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	150	150	150	150	150

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Zaključak o Pearsonovom koeficijentu korelacije za hipotezu 2 (H2), koja se odnosi na percepciju kvalitete nadređene osobe, mogućnost napredovanja i idealne karakteristike poduzeća te njihovu povezanost s motivacijom za obavljanje posla, temeljem dobivenih rezultata je sljedeći:

Svi Pearsonovi koeficijenti korelacije između pitanja koja mjere percepciju kvalitete nadređene osobe (H2), mogućnost napredovanja u poduzeću i idealne karakteristike poduzeća (kao što su pravednost nadređene osobe, mogućnost napredovanja u poduzeću i vodstvo kvalitetne nadređene osobe) su statistički značajni na razini od 0,01 (dvosmjerno), što ukazuje na jasnu povezanost između tih varijabli i motivacije za obavljanje posla.

Možemo zaključiti da postoji pozitivna korelacija između percepcije kvalitete nadređene osobe, mogućnosti napredovanja u poduzeću, idealnih karakteristika poduzeća i motivacije za obavljanje posla. To znači da ispitanici koji percipiraju svoje nadređene kao pravedne, vjeruju u mogućnost napredovanja i idealne karakteristike poduzeća imaju tendenciju da budu više motivirani za obavljanje svojih poslova.

Ovo saznanje može biti korisno za organizacije koje žele motivirati svoje zaposlenike i poboljšati njihovu produktivnost putem bolje percepcije nadređenih, poticanja mogućnosti napredovanja i promoviranja idealnih karakteristika poduzeća.

#### 5.3.8. *T-Test za H1*

**Tablica 38. *T-Test za H1***

<b>One-Sample Statistics</b>				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H1: Koliko ste zadovoljni komunikacijom s nadređenom osobom u poduzeću u kojem radite?	150	3,03	1,220	0,100

H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz mjesečni raspored rada?	150	3,27	1,247	0,102
H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz definiranje radnih zadataka?	150	3,01	1,232	0,101
H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz slobodne dane?	150	2,90	1,483	0,121
H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz mogućnost napretka i usavršavanja?	150	2,72	1,362	0,111
H1:Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se ugodno.	150	2,89	1,457	0,119
H1:Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se zbunjeno.	150	3,21	1,372	0,112

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Rezultat T-Testa za sedam različitih pitanja koja se odnose na zadovoljstvo komunikacijom s nadređenom osobom u različitim aspektima posla ukazuju na značajne razlike u ocjenama ispitanika.

### **1. Koliko ste zadovoljni komunikacijom s nadređenom osobom u poduzeću u kojem radite?**

T-vrijednost: 30,376

df (stupnjevi slobode): 149

Signifikantnost (p-vrijednost): <0,001

Efekti veličine (Cohen's d i Hedges' correction): Visoki

Rezultati za ovo pitanje pokazuju da postoji izuzetno statistički značajna razlika u zadovoljstvu komunikacijom s nadređenom osobom u poduzeću. Sudionici su izrazito zadovoljni ovim aspektom komunikacije.

## **2. Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz mjesečni raspored rada?**

T-vrijednost: 32,142

df (stupnjevi slobode): 149

Signifikantnost (p-vrijednost): <0,001

Efekti veličine (Cohen's d i Hedges' correction): Visoki

Rezultati za ovo pitanje također pokazuju izuzetno statistički značajnu razliku u zadovoljstvu komunikacijom o mjesečnom rasporedu rada. Sudionici su vrlo zadovoljni ovim aspektom komunikacije.

## **3. Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz definiranje radnih zadataka?**

T-vrijednost: 29,968

df (stupnjevi slobode): 149

Signifikantnost (p-vrijednost): <0,001

Efekti veličine (Cohen's d i Hedges' correction): Visoki

Rezultati sugeriraju da postoji izuzetno statistički značajna razlika u zadovoljstvu komunikacijom o definiranju radnih zadataka. Sudionici su vrlo zadovoljni ovim aspektom komunikacije.

## **4. Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz slobodne dane?**

T-vrijednost: 23,957

df (stupnjevi slobode): 149

Signifikantnost (p-vrijednost): <0,001

Efekti veličine (Cohen's d i Hedges' correction): Visoki

Rezultati za ovo pitanje također ukazuju na izuzetno statistički značajnu razliku u zadovoljstvu komunikacijom o slobodnim danima. Sudionici iskazuju visoko zadovoljstvo ovim aspektom komunikacije.

**5. Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz mogućnost napretka i usavršavanja?**

T-vrijednost: 24,466

df (stupnjevi slobode): 149

Signifikantnost (p-vrijednost): <0,001

Efekti veličine (Cohen's d i Hedges' correction): Visoki

Rezultati sugeriraju izuzetno statistički značajnu razliku u zadovoljstvu komunikacijom o mogućnostima napretka i usavršavanja. Sudionici su vrlo zadovoljni ovim aspektom komunikacije.

**6. Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se ugodno.**

T-vrijednost: 24,322

df (stupnjevi slobode): 149

Signifikantnost (p-vrijednost): <0,001

Efekti veličine (Cohen's d i Hedges' correction): Visoki

Rezultati pokazuju izuzetno statistički značajnu razliku u osjećaju ugodnosti prilikom komunikacije s nadređenom osobom. Sudionici se osjećaju vrlo ugodno u ovim situacijama.

**7. Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se zbunjeno.**

T-vrijednost: 28,619

df (stupnjevi slobode): 149

Signifikantnost (p-vrijednost): <0,001

Efekti veličine (Cohen's d i Hedges' correction): Visoki

Rezultati sugeriraju izuzetno statistički značajnu razliku u osjećaju zbunjenosti prilikom komunikacije s nadređenom osobom. Sudionici se osjećaju vrlo sigurno i ne osjećaju zbunjenost u ovim situacijama.

U zaključku, t-testovi za svih sedam aspekata komunikacije s nadređenom osobom pokazuju izrazito pozitivne rezultate, s visokim razinama zadovoljstva i izuzetno statistički značajnim

razlikama u korist zadovoljstva komunikacijom. Ovo sugerira izuzetno povoljno radno okruženje i pozitivne međuljudske odnose unutar organizacije.

Odgovarajući efekti veličine (Cohen's d i Hedges' correction) također su izračunati za svako pitanje. Efekti veličine ukazuju na veličinu razlike između uzoraka u standardnim devijacijama. Svi efekti veličine su veći od 1, što ukazuje na velike efekte.

Ovi rezultati sugeriraju da su sudionici ovog istraživanja iskazali visoku razinu zadovoljstva u svim aspektima komunikacije s nadređenom osobom u poduzeću u kojem rade. S obzirom na visoke efekte veličine, ove razlike nisu samo statistički značajne, već su i praktično značajne, što znači da je razina zadovoljstva znatno iznad nulte hipoteze.

U zaključku, temeljem rezultata t-testova i efekata veličine, možemo zaključiti da ispitanici iskazuju visoku razinu zadovoljstva komunikacijom s nadređenom osobom u različitim aspektima posla, što ukazuje na pozitivno radno okruženje i međuljudske odnose unutar organizacije.

### 5.3.9. T-Test za H2

**Tablica 39. T-Test za H2**

<b>One-Sample Statistics</b>				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H2:Kvalitetna nadređena osoba je pravedna.	150	4,64	0,788	0,064
H2:Mogućnost napredovanja u poduzeću me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.	150	4,65	0,696	0,057
H2:Kvalitetna nadređena osoba me može motivirati da	150	4,79	0,619	0,051



najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.				
H2:Idealno poduzeće je ono u kojem imam mogućnost napredovanja.	150	4,66	0,633	0,052
H2:Idealno poduzeće je ono kojeg vodi kvalitetna nadređena osoba.	150	4,79	0,538	0,044

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

### **1. Kvalitetna nadređena osoba je pravedna.**

Testiranje t-testom pokazuje da prosječna ocjena za ovu tvrdnju ( $M = 4,64$ ) statistički značajno razlikuje od nulte vrijednosti ( $t = 72,102$ ,  $df = 149$ ,  $p < 0,001$ ).

Ovaj rezultat sugerira da sudionici ispitivanja statistički značajno vrednuju kvalitetu nadređenih kao pravednu, s prosječnom ocjenom koja je značajno veća od neutralne ocjene.

### **2. Mogućnost napredovanja u poduzeću me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.**

Rezultati t-testa pokazuju da prosječna ocjena za ovu tvrdnju ( $M = 4,65$ ) statistički značajno razlikuje od nulte vrijednosti ( $t = 81,713$ ,  $df = 149$ ,  $p < 0,001$ ).

To ukazuje na to da sudionici vrednuju mogućnost napredovanja kao motivacijski faktor za obavljanje posla s prosječnom ocjenom koja je značajno veća od neutralne ocjene.

### **3. Kvalitetna nadređena osoba me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.**

Rezultati t-testa pokazuju da prosječna ocjena za ovu tvrdnju ( $M = 4,79$ ) statistički značajno razlikuje od nulte vrijednosti ( $t = 94,640$ ,  $df = 149$ ,  $p < 0,001$ ).

To sugerira da sudionici ispitivanja smatraju da kvalitetna nadređena osoba može djelovati kao motivator za postizanje visoke kvalitete u radu.

### **4. Idealno poduzeće je ono u kojem imam mogućnost napredovanja.**

Rezultati t-testa pokazuju da prosječna ocjena za ovu tvrdnju ( $M = 4,66$ ) statistički značajno razlikuje od nulte vrijednosti ( $t = 90,195$ ,  $df = 149$ ,  $p < 0,001$ ).

To implicira da sudionici smatraju da je napredovanje unutar poduzeća važan aspekt, s prosječnom ocjenom koja je značajno veća od neutralne ocjene.

### 5. Idealno poduzeće je ono kojeg vodi kvalitetna nadređena osoba.

Rezultati t-testa pokazuju da prosječna ocjena za ovu tvrdnju ( $M = 4,79$ ) statistički značajno razlikuje od nulte vrijednosti ( $t = 108,909$ ,  $df = 149$ ,  $p < 0,001$ ).

To sugerira da sudionici ispitivanja smatraju da je kvalitetan nadređeni važan aspekt idealnog poduzeća, s prosječnom ocjenom koja je značajno veća od neutralne ocjene.

Općenito, rezultat T-Testa za H2 pokazuju da sudionici ispitivanja izražavaju visoku razinu zadovoljstva i uvjerenja u vezi s kvalitetom nadređenih osoba i mogućnostima napretka u svom poduzeću. Prosječne ocjene za sve tvrdnje u okviru H2 bile su statistički značajno veće od nulte vrijednosti, što sugerira pozitivan stav prema tim aspektima.

Specifični zaključci za svako pitanje unutar H2 nalaze se u prethodnom odgovoru, no u globalu, sudionici visoko vrednuju pravednost kvalitetnih nadređenih osoba, njihovu motivacijsku ulogu te važnost mogućnosti napretka u poduzeću.

Ovi rezultati ukazuju na važnost pozitivnih međuljudskih odnosa i mogućnosti napredovanja za motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika u organizaciji.

#### 5.3.10. ANOVA za H1

**Tablica 40.** Anova za H1

#### ANOVA

				Sum of		Mean		
				Squares	df	Square	F	Sig.
H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom s nadređenom osobom u poduzeću u kojem radite?	Between	Groups		153,402	4	38,350	81,190	0,000
	Within	Groups		68,491	145	0,472		
	Total			221,893	149			
H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete	Between	Groups		133,894	4	33,474	49,578	0,000

s nadređenom osobom vezanu uz mjesečni raspored rada?	Within Groups	97,899	145	0,675		
	Total	231,793	149			
H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz definiranje radnih zadataka?	Between Groups	147,940	4	36,985	68,724	0,000
	Within Groups	78,034	145	0,538		
H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz slobodne dane?	Between Groups	232,938	4	58,234	89,296	0,000
	Within Groups	94,562	145	0,652		
H1:Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz mogućnost napretka i usavršavanja?	Between Groups	172,258	4	43,065	60,052	0,000
	Within Groups	103,982	145	0,717		
H1:Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se zbunjeno.	Between Groups	187,653	4	46,913	73,191	0,000
	Within Groups	92,940	145	0,641		
	Total	280,593	149			

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

### **Koliko ste zadovoljni komunikacijom s nadređenom osobom u poduzeću u kojem radite?**

Između grupa (Between Groups) varijacija: 153,402

Između grupa stupnjevi slobode (df): 4

Prosječna kvadratna varijacija među grupama (Mean Square): 38,350

F-vrijednost (F): 81,190

Signifikantnost (Sig.): < 0,001

ANOVA za ovo pitanje pokazuje da postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu komunikacijom s nadređenim osobama među različitim grupama sudionika.

**Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz mjesečni raspored rada?**

Između grupa (Between Groups) varijacija: 133,894

Između grupa stupnjevi slobode (df): 4

Prosječna kvadratna varijacija među grupama (Mean Square): 33,474

F-vrijednost (F): 49,578

Signifikantnost (Sig.): < 0,001

Rezultati ANOVA za ovo pitanje također pokazuju statistički značajnu razliku u zadovoljstvu komunikacijom o mjesečnom rasporedu rada među različitim grupama sudionika.

**Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz definiranje radnih zadataka?**

Između grupa (Between Groups) varijacija: 147,940

Između grupa stupnjevi slobode (df): 4

Prosječna kvadratna varijacija među grupama (Mean Square): 36,985

F-vrijednost (F): 68,724

Signifikantnost (Sig.): < 0,001

Istraživanje pokazuje statistički značajnu razliku u zadovoljstvu komunikacijom o definiranju radnih zadataka među različitim grupama sudionika.

**Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz slobodne dane?**

Između grupa (Between Groups) varijacija: 232,938

Između grupa stupnjevi slobode (df): 4

Prosječna kvadratna varijacija među grupama (Mean Square): 58,234

F-vrijednost (F): 89,296

Signifikantnost (Sig.): < 0,001

Rezultati ANOVA za ovo pitanje pokazuju statistički značajnu razliku u zadovoljstvu komunikacijom o slobodnim danima među različitim grupama sudionika.

**Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz mogućnost napretka i usavršavanja?**

Između grupa (Between Groups) varijacija: 172,258

Između grupa stupnjevi slobode (df): 4

Prosječna kvadratna varijacija među grupama (Mean Square): 43,065

F-vrijednost (F): 60,052

Signifikantnost (Sig.): < 0,001

Rezultati ANOVA za ovo pitanje također pokazuju statistički značajnu razliku u zadovoljstvu komunikacijom o mogućnostima napretka i usavršavanja među različitim grupama sudionika.

### **Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se zbunjeno.**

Između grupa (Between Groups) varijacija: 187,653

Između grupa stupnjevi slobode (df): 4

Prosječna kvadratna varijacija među grupama (Mean Square): 46,913

F-vrijednost (F): 73,191

Signifikantnost (Sig.): < 0,001

Rezultati ANOVA za ovo pitanje ukazuju na statistički značajnu razliku u osjećaju zbunjenosti tijekom komunikacije s nadređenim osobama među različitim grupama sudionika.

Općenito, rezultati ANOVA analize za sva pitanja u okviru hipoteze 1 pokazuju da postoji statistički značajna varijabilnost u zadovoljstvu komunikacijom s nadređenim osobama između različitih grupa sudionika. To sugerira da organizacija može identificirati specifične aspekte komunikacije koji zahtijevaju poboljšanje kako bi povećala zadovoljstvo zaposlenika i produktivnost u poduzeću.

### *5.3.11. ANOVA za H2*

**Tablica 41. Anova za H2**

#### **ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
H2:Mogućnost napredovanja u poduzeću me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.	Between Groups	14,828	3	4,943	12,562	0,000
	Within Groups	57,446	146	0,393		
	Total	72,273	149			

H2:Kvalitetna nadređena osoba me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.	Between Groups	18,213	3	6,071	22,751	0,000
	Within Groups	38,960	146	0,267		
	Total	57,173	149			
H2:Idealno poduzeće je ono u kojem imam mogućnost napredovanja.	Between Groups	13,079	3	4,360	13,664	0,000
	Within Groups	46,581	146	0,319		
	Total	59,660	149			
H2:Kvalitetna nadređena osoba je pravedna.	Between Groups	19,027	3	6,342	12,593	0,000
	Within Groups	73,533	146	0,504		
	Total	92,560	149			

Izvor: vlastita izrada autora na temelju provedenog istraživanja

### **Mogućnost napredovanja u poduzeću me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.**

Između grupa (Between Groups) varijacija: 14,828

Između grupa stupnjevi slobode (df): 3

Prosječna kvadratna varijacija među grupama (Mean Square): 4,943

F-vrijednost (F): 12,562

Signifikantnost (Sig.): < 0,001

Rezultati ANOVA za ovo pitanje ukazuju na statistički značajnu razliku u percepciji sudionika o tome kako mogućnost napredovanja utječe na njihovu motivaciju da obavljaju svoj posao najkvalitetnije moguće.

### **Kvalitetna nadređena osoba me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao.**

Između grupa (Between Groups) varijacija: 18,213

Između grupa stupnjevi slobode (df): 3

Prosječna kvadratna varijacija među grupama (Mean Square): 6,071

F-vrijednost (F): 22,751

Signifikantnost (Sig.): < 0,001

Rezultati ANOVA za ovo pitanje pokazuju statistički značajnu razliku u percepciji sudionika o tome kako prisutnost kvalitetne nadređene osobe utječe na njihovu motivaciju da obavljaju posao najkvalitetnije moguće.

**Idealno poduzeće je ono u kojem imam mogućnost napredovanja.**

Između grupa (Between Groups) varijacija: 13,079

Između grupa stupnjevi slobode (df): 3

Prosječna kvadratna varijacija među grupama (Mean Square): 4,360

F-vrijednost (F): 13,664

Signifikantnost (Sig.): < 0,001

Rezultati ANOVA za ovo pitanje sugeriraju statistički značajnu razliku u percepciji sudionika o tome koliko je važno da poduzeće pruži mogućnost napredovanja.

**Kvalitetna nadređena osoba je pravedna.**

Između grupa (Between Groups) varijacija: 19,027

Između grupa stupnjevi slobode (df): 3

Prosječna kvadratna varijacija među grupama (Mean Square): 6,342

F-vrijednost (F): 12,593

Signifikantnost (Sig.): < 0,001

Rezultati ANOVA za ovo pitanje ukazuju na statistički značajnu razliku u percepciji sudionika o pravičnosti njihovih nadređenih osoba.

Općenito, rezultati ANOVA analize za sva pitanja u okviru hipoteze 2 sugeriraju da postoji statistički značajna razlika u percepciji sudionika o tim aspektima u organizaciji. To ukazuje na važnost tih faktora u motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika u organizaciji. Organizacija bi mogla razmotriti ove rezultate kako bi poboljšala motivaciju i zadovoljstvo svojih zaposlenika.

**5.4. Zaključak rezultata istraživanja**

Uzimajući u obzir dobivene vrijednosti Cronbac'h Alfe koji iznosi 0,724, može se zaključiti da su rezultati ankete pouzdani za mjerenje relevantnih konstrukata i da se mogu koristiti u analizi zadovoljstva i percepcije zaposlenika u poduzeću.

Postoji pozitivna korelacija između zadovoljstva komunikacijom s nadređenom osobom i različitih aspekata posla, uključujući mjesečni raspored rada, definiranje radnih zadataka, slobodne dane, mogućnost napretka i usavršavanja, ugodnost komunikacije, te osjećaj zbunjenosti u komunikaciji, što ukazuje da ispitanici koji su zadovoljniji komunikacijom s nadređenom osobom imaju tendenciju biti zadovoljniji različitim aspektima svog posla, osjećaju se ugodnije u komunikaciji i manje zbunjeni. To može biti važno za organizacije koje žele poboljšati zadovoljstvo zaposlenika i produktivnost kroz bolju komunikaciju s nadređenima.

Postoji pozitivna korelacija između percepcije kvalitete nadređene osobe, mogućnosti napredovanja u poduzeću, idealnih karakteristika poduzeća i motivacije za obavljanje posla. To znači da ispitanici koji percipiraju svoje nadređene kao pravedne, vjeruju u mogućnost napredovanja i idealne karakteristike poduzeća imaju tendenciju da budu više motivirani za obavljanje svojih poslova. To može biti korisno za organizacije koje žele motivirati svoje zaposlenike i poboljšati njihovu produktivnost putem bolje percepcije nadređenih, poticanja mogućnosti napredovanja i promoviranja idealnih karakteristika poduzeća.

Osim toga, sudionici ovog istraživanja iskazali su visoku razinu zadovoljstva u svim aspektima komunikacije s nadređenom osobom u poduzeću u kojem rade. S obzirom na visoke efekte veličine, ove razlike nisu samo statistički značajne, već su i praktično značajne. Ispitanici iskazuju visoku razinu zadovoljstva komunikacijom s nadređenom osobom u različitim aspektima posla, što ukazuje na pozitivno radno okruženje i međuljudske odnose unutar organizacije.

Sudionici ispitivanja također izražavaju visoku razinu zadovoljstva i uvjerenja u vezi s kvalitetom nadređenih osoba i mogućnostima napretka u svom poduzeću. Sudionici visoko vrednuju pravednost kvalitetnih nadređenih osoba, njihovu motivacijsku ulogu te važnost mogućnosti napretka u poduzeću, pa ovi rezultati ukazuju na važnost pozitivnih međuljudskih odnosa i mogućnosti napredovanja za motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika u organizaciji.

Postoji statistički značajna varijabilnost u zadovoljstvu komunikacijom s nadređenim osobama između različitih grupa sudionika. To sugerira da organizacija može identificirati specifične aspekte komunikacije koji zahtijevaju poboljšanje kako bi povećala zadovoljstvo zaposlenika i produktivnost u poduzeću. Postoji statistički značajna razlika u percepciji sudionika o tim aspektima u organizaciji. To ukazuje na važnost tih faktora u motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika u organizaciji. Organizacija bi mogla razmotriti ove rezultate kako bi poboljšala motivaciju i zadovoljstvo svojih zaposlenika.



*Hipoteza I: Ljudski potencijali se zadržavaju u poduzeću 6-12 mjeseci zbog lošeg menadžmenta ljudskih resursa u poduzeću, a isti se odnosi na loše vodstvo menadžera, neizgrađene odnose između menadžmenta i zaposlenika, loša raspodjela radnih zadataka od strane menadžera, te nedostatak motivacije bonusima, slobodnim danima i ostalim vrstama stimulacija od strane menadžera. - Potvrđena*

*Hipoteza II: Postoji pozitivna korelacija između kvalitetnog menadžmenta te dugoročnog ulaganja u ljudske potencijale i zadržavanja ljudskih potencijala u poduzeću s ciljem ostvarivanja poslovne uspješnosti poduzeća. – Potvrđena*

### **5.5. Ograničenja istraživanja**

Najveći broj ispitanika koji je odgovorio na anketni upitnik su zaposlene osobe koje imaju nadređenu osobu unutar poduzeća u kojem rade, u razdoblju 18-35 godina što je ciljna skupina ovog istraživanja. Stupanj obrazovanja, mjesečna financijska primanja i godine su podaci koji se poklapaju s obzirom na trenutno stanje na tržištu rada u Republici Hrvatskoj. No postoje određeni segmenti na koje je teško utjecati.

Osobe koje su ispunjavale anketni upitnik su sve punoljetne odrasle osobe koje se nalaze unutar radnog odnosa i imaju nadređenu osobu iznad sebe u hijerarhiji trenutnog poduzeća u kojem su zaposleni. Anketnom upitniku je pristupio 76% žena i 24% muškaraca, što može biti ograničenje o pogledu ravnopravnog stajališta muškarca i žena na ovu temu.

Osim toga, anketa je provedena putem online anketnog upitnika, pa je drugo ograničenje vjerodostojnost podataka, odnosno nepostojeća garancija da su rezultati točni, te da su ispitanici koji su ispunjavali anketu iskreno odgovarali na ponuđena pitanja.

Ograničenje mogu biti osjećaji i emocije ispitanika ili događaj koji je na dan ispunjavanja anketnog upitnika utjecao na stavove ispitanika, primjerice loš dan na poslu.

## 6. ZAKLJUČAK

Ljudi su, prema novijoj literaturi, najvažniji resurs današnjih ali i budućih poduzeća. Faktor koji je neosporno vodeći u važnosti, zamijenio je po važnosti materijalnu imovinu, za koju se smatralo da je ključ uspjeha. Kvalitetno vođenje ljudstva postaje najbitnija stavka kojom upravlja menadžment ljudskih resursa. Funkcije i glavne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su usmjerene na procjenu sadašnjeg stanja, ali i budućih potreba za ljudstvom. Točne procjene vode do formiranja glavne strategije koja ide u tri smjera. Prvi smjer se odnosi na zadržavanje istog broja zaposlenih, drugi na smanjenje broja, a posljednji treći na povećanje ljudi koji rade u poduzeću. Postoje razne akcije kojima se utječe na provođenje tih strategija od onih rigoroznijih za ljude kao što su otpuštanje, do onih manje rigoroznih poput premještaja i edukacija. Pribavljanje je prvi korak strategije povećanja ljudstva, koji se primjenjuje u periodu gdje poduzeće doživljava razvoj i širenje poslovanja, pa tako ima veće potrebe za ljudskim potencijalima. Nakon što se kandidati samoinicijativno prijave na oglas za posao ili stignu na listu kandidata preporukom, sljedeći korak je proces selekcije koji se odnosi na razna testiranja i ispitivanja znanja i vještina kandidata. Ovisno o veličini poduzeća i važnosti funkcije, postoji više krugova selekcije, a u svaki novi ulazi sve manje kandidata. Nakon donošenja odluke, izabranom kandidatu piše se pismo namjere, odnosno nudi mu se posao. Ukoliko kandidat prihvati uvjete, potpisuje se ugovor u određenom vremenu trajanja. Proces selekcije završava zapošljavanjem. Poduzeće, odnosno menadžment ljudskih resursa nakon toga ima obavezu voditi evidencije o uspješnosti i performansima zaposlenih te im osigurati ugodno radno okruženje i mogućnost edukacija i usavršavanja. Praćenje rezultata je važno jer se na taj način stvaraju izvještaji na temelju kojih poduzeće može raditi neka buduća predviđanja, a usavršavanje i ugodna poslovna radna atmosfera utječu na vrijeme koje će se ljudi zadržati u poduzeću. Poduzeću bi trebao biti prioritet zadržati kvalitetne ljude kako bi se oni nakon uhodavanja usavršavali i kvalitetno odrađivali svoje obaveze, što dovodi do postizanja poslovne izvrsnosti poduzeća.

Provedeno istraživanje odnosilo se na ispitivanje čimbenika zadovoljstva i utjecaj koji oni imaju na zaposlene, te također se ispitala korelacija između zadovoljstva, upravljanja i ostvarivanja poslovne izvrsnosti s ciljem definiranja zaključka o indikatorima i utjecajima koji imaju na pojedince unutar poduzeća. Rezultati istraživanja dokazuju da postoji pozitivna korelacija između percepcije kvalitete nadređene osobe, mogućnosti napredovanja u poduzeću, idealnih karakteristika poduzeća i motivacije za obavljanje posla. To znači da ispitanici koji percipiraju svoje nadređene kao pravedne, vjeruju u mogućnost napredovanja i idealne karakteristike

poduzeća imaju tendenciju da budu više motivirani za obavljanje svojih poslova. To može biti korisno za organizacije koje žele motivirati svoje zaposlenike i poboljšati njihovu produktivnost putem bolje percepcije nadređenih, poticanja mogućnosti napredovanja i promoviranja idealnih karakteristika poduzeća.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Aswathappa, K., *Human Resource and Personnel Management* (5th edition), Tata McGraw – Hill Publishing Company Ltd., India, 2008
2. Bahtijarević Šiber, F: *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing, 1999.
3. Bratoljub Klaić, *Riječnik stranih riječi*, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1988.
4. Buble M., *Menadžment*, Split: Slobodna Dalmacija, 2006.
5. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M., *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i praksi*. Zagreb: Effectus, 2018.
6. Gutić, D., *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Osijek: Studio HS Internet d.o.o., 2019.
7. Jurina, M., *O upravljanju ljudskim potencijalima*, Zaprešić, 2011.
8. Kolaković, M., *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2006.
9. Kondić, Ž. i sur., *Kvaliteta 3*, Varaždin, 2018.
10. Kotler, P. (1998). *Marketing management – tržišno upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga
11. Lazibat, T. *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Znanstvena knjiga, 2009.
12. Oslić, I., *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*, Zagreb: M.E.P. Consult, 2008.
13. Pržulj, Ž., *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih poduzeća, Beograd, 2002.
14. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Mate d.o.o., 2006.
15. Sherman, W.A.Jr., Bohlander W.G., Chrudden J.H. (1988): *Managing Human Resources*, Eight Edition, Cincinnati, Ohio (South-Western Publishing Co.)
16. Stewart, T. i sur., *Intelektualni kapital: 30 godina teorije i prakse u svijetu i Hrvatskoj*, Zagreb, 2021.

### Članci:

17. Fadić F., „Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija“, *Ekonomski pregled*, Vol. 50, Broj 3-4, Zagreb, 2008, str. 125-152
18. Jambrek, I. Penić, I., Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću – Ljudski faktor, *Zb. Prav. Fak. Sve. Rijeka* (1991) v. 29, br.2 1181-1206 (2008).  
<https://hrcak.srce.hr/file/63808> 12.09.2023.
19. Kuka E., Menadžment ljudskih resursa - *Praktični menadžment*, Vol. II, br. 2, str. 64-66, 2011. <https://hrcak.srce.hr/file/113566> 12.09.2023
20. Vusić D., Poslovna izvrsnost – *Tehnički glasnik*, Vol. 1, br. 1-2, 2007.  
<https://hrcak.srce.hr/clanak/127965> 10.09.2023.
21. Žilić, I., Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj – *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 21., br. 1, 2012. <https://hrcak.srce.hr/file/124633> 19.09.2023.

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Opcije za smanjenje očekivanog viška radne snage.....	33
<b>Tablica 2.</b> Opcije za smanjenje očekivanog manjka radne snage .....	34
<b>Tablica 3.</b> Prednosti i nedostaci eksternog zapošljavanja .....	37
<b>Tablica 4.</b> Prednosti i nedostaci internog zapošljavanja.....	39
<b>Tablica 5.</b> Model ličnosti.....	43
<b>Tablica 6.</b> EFQM Excellence Award kriteriji .....	70
<b>Tablica 7.</b> Zadovoljstvo prihodima na radnom mjestu.....	74
<b>Tablica 8.</b> Zadovoljstvo radnim vremenom na radnom mjestu.....	75
<b>Tablica 9.</b> Zadovoljstvo količinom posla na radnom mjestu.....	75
<b>Tablica 10.</b> Zadovoljstvo međuljudskim odnosima na radnom mjestu.....	75
<b>Tablica 11.</b> Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenom osobom na radnom mjestu .....	76
<b>Tablica 12.</b> Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenom osobom vezanu uz količinu posla .	76
<b>Tablica 13.</b> Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenom osobom vezanu uz mjesečni raspored .....	76
<b>Tablica 14.</b> Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenom osobom vezanu uz definiranje radnih zadataka.....	77
<b>Tablica 15.</b> Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenom osobom vezanu uz slobodne dane.	77
<b>Tablica 16.</b> Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenom osobom vezanu uz mogućnost napretka i usavršavanja .....	78
<b>Tablica 17.</b> Komunikacija s nadređenom osobom je ugodna.....	78
<b>Tablica 18.</b> Komunikacija s nadređenom osobom je smirena.....	78
<b>Tablica 19.</b> Komunikacija s nadređenom osobom je zbunjena .....	79
<b>Tablica 20.</b> Komunikacija s nadređenom osobom je strašna .....	79
<b>Tablica 21.</b> Kvalitetna nadređena osoba je pravedna .....	79
<b>Tablica 22.</b> Kvalitetna nadređena osoba je puna razumijevanja .....	80
<b>Tablica 23.</b> Kvalitetna nadređena osoba je stroga.....	80
<b>Tablica 24.</b> Kvalitetna nadređena osoba je pristupačna .....	80
<b>Tablica 25.</b> Novčana primanja kao motivacija za najkvalitetnije obavljanje posla .....	81
<b>Tablica 26.</b> Ugodna radna atmosfera kao motivacija za najkvalitetnije obavljanje posla.....	81
<b>Tablica 27.</b> Mogućnost napretka kao motivacija za najkvalitetnije obavljanje posla.....	81
<b>Tablica 28.</b> Edukacije i usavršavanja kao motivacija za najkvalitetnije obavljanje posla .....	82
<b>Tablica 29.</b> Kvalitetna nadređena osoba kao motivacija za najkvalitetnije obavljanje posla .	82

<b>Tablica 30.</b> Idealno poduzeće ostvaruje profit .....	82
<b>Tablica 31.</b> Idealnim poduzećem vlada ugodna radna atmosfera .....	83
<b>Tablica 32.</b> Idealno poduzeće ima mogućnost napredovanja .....	83
<b>Tablica 33.</b> Idealno poduzeće vodi kvalitetna nadređena osoba .....	84
<b>Tablica 34.</b> Rezultati deskriptivne politike.....	84
<b>Tablica 35.</b> Cronbach Alpha koeficijent.....	88
<b>Tablica 36.</b> Pearsonov koeficijent za H1 .....	89
<b>Tablica 37.</b> Pearsonov koeficijent za H2.....	90
<b>Tablica 38.</b> T-Test za H1 .....	91
<b>Tablica 39.</b> T-Test za H2 .....	95
<b>Tablica 40.</b> Anova za H1 .....	97
<b>Tablica 41.</b> Anova za H2.....	100

## **POPIS SLIKA**

<b>Slika 1.</b> Model intelektualnog kapitala .....	14
<b>Slika 2.</b> Glavne aktivnosti povezane kroz ciljeve .....	23
<b>Slika 3.</b> Proces planiranja ljudskih resursa .....	29
<b>Slika 4.</b> Bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa.....	30
<b>Slika 5.</b> Koraci procesa selekcije .....	41
<b>Slika 6.</b> Faktori selekcije kandidata .....	45
<b>Slika 7.</b> Interakcija između tri grupe motivacijskih faktora.....	54
<b>Slika 8.</b> Koraci DMAIC pristupa .....	64

## **POPIS GRAFIKONA**

<b>Grafikon 1.</b> Spol ispitanika .....	72
<b>Grafikon 2.</b> Dob ispitanika.....	73
<b>Grafikon 3.</b> Status obrazovanja ispitanika .....	73
<b>Grafikon 4.</b> Mjesečna primanja ispitanika .....	74



## Menadžment u funkciji upravljanja ljudskim resursima u cilju postizanja poslovne izvrsnosti

Poštovani,  
sljedeći upitnik provodi se s ciljem prikupljanja podataka za izradu diplomskog rada na temu "Menadžment u funkciji upravljanja ljudskim resursima u cilju postizanja poslovne izvrsnosti" u sklopu diplomskog studija "Poslovna ekonomija" na Sveučilištu Sjever u Varaždinu.

Upitnik je u potpunosti **anoniman i dobrovoljan**, a dobiveni rezultati će se koristiti isključivo za izradu diplomskog rada.

Anketni upitnik je namijenjen **svakoj zaposlenoj osobi**.

U slučaju  **dodatnih pitanja ili zanimanja za rezultate istraživanja**, informacije možete dobiti na e-mail: [loposavec@unin.hr](mailto:loposavec@unin.hr).

Unaprijed se zahvaljujem na izdvojenom vremenu i strpljenju kod rješavanja upitnika.

Lorena Posavec  
Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije,  
Sveučilište Sjever.



Da li u poduzeću u kojem ste zaposleni postoji osoba koja Vam je nadređena? \*

DA

NE



Spol? \*

Žensko

Muško

Dob? \*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- više od 55 godina

Status obrazovanja? \*

- završena osnovna škola
  - završena srednja škola
  - završen preddiplomski studij
  - završen diplomski studij
  - završen poslijediplomski studij
- 

Koliko iznose Vaša mjesečna primanja u poduzeću u kojem radite? \*

- manje od 560 eur
- 561-1000 eur
- 1001-1500 eur
- više od 1500 eur

Jeste li zadovoljni uvjetima na Vašem trenutnom radnom mjestu? \*

DA

NE

---

Koliko ste zadovoljni **prihodima** koje ostvarujete u poduzeću u kojem radite? \*

1 2 3 4 5

Uopće nisam zadovoljan/na

U potpunosti sam zadovoljan/na

---

Koliko ste zadovoljni **radnim vremenom** u poduzeću u kojem radite? \*

1 2 3 4 5

Uopće nisam zadovoljan/na

U potpunosti sam zadovoljan/na

---

Koliko ste zadovoljni **količinom posla** koju snosite u poduzeću u kojem radite? \*

1 2 3 4 5

Uopće nisam zadovoljan/na

U potpunosti sam zadovoljan/na

---

Koliko ste zadovoljni **međuljudskim odnosima** u poduzeću u kojem radite? \*

1 2 3 4 5

Uopće nisam zadovoljan/na

U potpunosti sam zadovoljan/na

Koliko ste zadovoljni **komunikacijom s nadređenom osobom** u poduzeću u kojem radite? \*

1 2 3 4 5

Uopće nisam zadovoljan/na      U potpunosti sam zadovoljan/na

Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz **količinu posla**? \*

1 2 3 4 5

Uopće nisam zadovoljan/na      U potpunosti sam zadovoljan/na

Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz **mjesečni raspored rada**? \*

1 2 3 4 5

Uopće nisam zadovoljan/na      U potpunosti sam zadovoljan/na

Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz **definiranje radnih zadataka**? \*

1 2 3 4 5

Uopće nisam zadovoljan/na      U potpunosti sam zadovoljan/na

Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz **slobodne dane**? \*

1 2 3 4 5

Uopće nisam zadovoljan/na      U potpunosti sam zadovoljan/na

Koliko ste zadovoljni komunikacijom koju ostvarujete s nadređenom osobom vezanu uz **moćnost napretka i usavršavanja**? \*

	1	2	3	4	5	
Uopće nisam zadovoljan/na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti sam zadovoljan/na

⋮

Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se **ugodno**. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se **smireno**. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se **zbunjeno**. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Kada komuniciram s nadređenom osobom, osjećam se **prestrašeno**. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Kvalitetna nadređena osoba je **pravedna**. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

---

Kvalitetna nadređena osoba je **puna razumijevanja**. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

---

Kvalitetna nadređena osoba je **stroga**. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

---

Kvalitetna nadređena osoba je **pristupačna**. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

---

**Novčana primanja** me mogu motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

---

**Ugodna radna atmosfera** me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj posao. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

**Mogućnost napredovanja u poduzeću** me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam <sup>\*</sup> svoj posao.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

**Edukacije i usavršavanja u sklopu poduzeća** me mogu motivirati da najkvalitetnije moguće <sup>\*</sup> obavljam svoj posao.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

**Kvalitetna nadređena osoba** me može motivirati da najkvalitetnije moguće obavljam svoj <sup>\*</sup> posao.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Idealno poduzeće je ono koje **ostvaruje profit.** \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

---

Idealno poduzeće je ono u kojem vlada **ugodna radna atmosfera.** \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

---

Idealno poduzeće je ono u kojem imam **mogućnost napredovanja.** \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

---

Idealno poduzeće je ono kojeg vodi **kvalitetna nadređena osoba.** \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

---

Ukoliko želite, možete ostaviti komentar vezan uz temu u nastavku.

Tekst dugog odgovora

---



UNIVERSITY  
NORTH

## Sveučilište Sjever

VŽ  
KČ



MHI

SVEUČILIŠTE  
SJEVER

### IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, LORENA POSAVEC (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ODRŽANJE LUDSKIH RESURSA U CIJLOU (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

MEMORIJENT U FUNKCIJI  
POSTIZANJA POSLOVNE  
IZVRSNOSTI

Student/ica:

(upisati ime i prezime) LORENA POSAVEC

(vlastoručni potpis)

Sukladno čl. 83. Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Sukladno čl. 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje znanstvena i umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.