

# Upravljanje ljudskim potencijalima

---

**Plukavec, Hrvoje**

**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:122:618326>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**

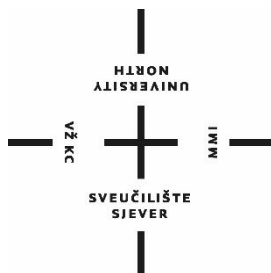


*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 460/PE/2023

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

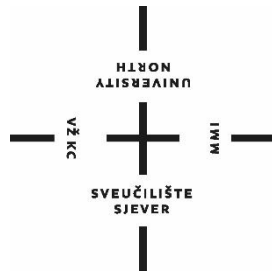
Hrvoje Plukavec

Varaždin, rujan 2023.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij: Poslovna ekonomija**

**Odjel: Međunarodna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 460/PE/2023

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Student:  
Hrvoje Plukavec, 0313019927

Mentorica:  
prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, rujan 2023.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Hrvoje Plukavec	MATIČNI BROJ	0313019927
DATUM		KOLEGIJ	Ekonomika poduzetništva
NASLOV RADA	Upravljanje ljudskim potencijalima		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Human resources management		
MENTOR	Anica Hunjet	ZVANJE	prof. dr. sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Damira Keček, predsjednica		
	2. doc. dr. sc. Dijana Vuković, članica		
	3. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica		
	4. prof. dr. sc. Dinko Primorac, zamjen. član		
	5.		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	460/PE/2023
OPIS	<p>Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja jednu od najvažnijih uloga menadžmenta u suvremenim organizacijama. Pravilno rukovođenje ljudskim potencijalima ključno je za izgradnju, uspjeh i opstanak organizacija na tržištu uz istovremeno ostvarivanje njenih strateških ciljeva. U radu će se prikazati cjelokupni proces upravljanja ljudskih potencijala koji stručnom provedbom rezultira odabirom kvalitetnih zaposlenika i njihovom zadovoljstvu na radnom mjestu.</p> <p>Kvalitetan proces organizacijama omogućava dobar odabir zaposlenika, od analize posla, pribavljanja i selekcije do njihova ocjenjivanja i nagrađivanja. Za uspješnost organizacije nužno je obostrano zadovoljstvo, i od strane zaposlenih i od strane organizacije, stoga je pristup zaposlenicima u njihovom radnom vijeku vrlo bitan.</p> <p>Svrha i ciljevi istraživanja su predočiti važnost ljudskih potencijala u organizacijama kao jednog od ključnih resursa te preispitati na koji se način u organizacijama radi na zadovoljstvu i motiviranosti zaposlenika.</p> <p>U radu će biti provedeno istraživanje te će se analizirati dobiveni rezultati istraživanja, a sukladno istim bit će doneseni i zaključci istraživanja.</p>

ZADATAK URUČEN 18. 09. 2023. POTPIS MENTORA A. Hunjet



## **SAŽETAK**

Tema diplomskog rada je upravljanje ljudskim potencijalima. U suvremenom dobu ljudi su postali najvrjedniji resurs poduzeća. Stoga ljudski potencijali dobivaju naziv ljudski kapital koji organizacijama predstavlja zalog za uspješno poslovanje. Međutim, proces upravljanja ljudskim potencijalima vrlo je složen, a upravo područje menadžmenta zaduženo za upravljanje postalo je jedno od najvažnijih u radu organizacija. Kompleksnost procesa zahtijeva dubinsko shvaćanje pojma ljudskih potencijala, a funkcije cjelokupnog procesa trebaju biti temeljito razrađene. Kvalitetan proces organizacijama omogućava dobar odabir ljudi, od analize posla, pribavljanja i selekcije do njihova ocjenjivanja i nagrađivanja. Za uspješnost organizacije nužno je obostrano zadovoljstvo, i od strane zaposlenih i od strane organizacije, te je stoga pristup kojim se zaposlenima pristupa kroz njihov radni vijek vrlo bitan. Iz tog je razloga provedeno istraživanje o upravljanju ljudskim potencijalima, odnosno da se zaposleni izjasne na koje načine organizacije pristupaju te kako se odnose prema njima.

**Ključne riječi:** ljudski potencijal, menadžment, resursi, zaposlenici, organizacija

## **ABSTRACT**

The topic of the thesis is human resources management. In modern times, people have become the most valuable resource of the enterprise. Therefore, human resources are called human capital, which represents a pledge to organizations for successful business. However, the process of human resources management is very complex, and it is precisely the area of management in charge of management that has become one of the most important in the work of organizations. The complexity of the process requires an in-depth understanding of the concept of human resources, and the functions of the entire process should be thoroughly worked out. A quality process allows organizations to choose people well, from job analysis, acquisition and selection to their evaluation and rewarding. For the success of the organization, mutual satisfaction is necessary, both from the side of employees and from the side of the organization, and therefore the approach that employees are approached through their working life is very important. For this reason, a survey was conducted on human resources management, i.e. for employees to declare how organizations approach and how they treat them.

**Keywords:** human potential, management, resources, employees, organization

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Predmet i cilj rada</b> .....	1
<b>1.2. Metodologija istraživanja</b> .....	1
<b>1.3. Struktura rada</b> .....	2
<b>2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA</b> .....	3
<b>2.1. Definicija i uloga upravljanja ljudskim potencijalima</b> .....	3
<b>2.2. Trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima</b> .....	6
<b>2.3. Važni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima</b> .....	8
2.3.1. <i>Novi menadžeri ljudskih potencijala</i> .....	8
<b>2.4. Ključni izazovi u upravljanju ljudskim potencijalima</b> .....	10
<b>2.5. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima</b> .....	12
2.5.1. <i>Vanjski faktori</i> .....	13
2.5.2. <i>Unutarnji faktori</i> .....	14
<b>3. POJMOVNO ODREĐIVANJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA</b> 15	
<b>3.1. Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina</b> .....	15
<b>3.2. Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija</b> .....	15
<b>3.3. Menadžment ljudskih potencijala kao specifična filozofija menadžmenta</b> .....	16
<b>3.4. Upravljanje ljudskim resursima danas</b> .....	16
<b>4. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA</b> .....	18
<b>4.1. Analiza posla</b> .....	18
<b>4.2. Planiranje ljudskih potencijala</b> .....	20
<b>4.3. Pribavljanje ljudskih potencijala</b> .....	21
<b>4.4. Selekcija ljudskih potencijala</b> .....	24
4.4.1. <i>Modeli selekcije</i> .....	26
<b>4.5. Motiviranje i nagrađivanje</b> .....	27
4.5.1. <i>Sadržajne teorije motivacije</i> .....	27
4.5.2. <i>Procesne teorije motivacije</i> .....	29
4.5.3. <i>Materijalne strategije nagrađivanja</i> .....	31
4.5.4. <i>Nematerijalne strategije nagrađivanja</i> .....	32
4.5.5. <i>Važnost motivacije</i> .....	33
<b>5. OBRAZOVANJE I RAZVOJ KARIJERE</b> .....	35
<b>5.1. Razvoj i upravljanje karijerom</b> .....	35
5.1.1. <i>Faze razvoja karijere</i> .....	37
5.1.2. <i>Modeli razvoja karijere</i> .....	37
<b>5.2. Ocjenjivanje zaposlenih</b> .....	38

<b>6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....</b>	<b>41</b>
<b>6.1. Opis istraživanja .....</b>	<b>41</b>
<b>6.2. Rezultati istraživanja .....</b>	<b>41</b>
6.2.1. <i>Ispitanici .....</i>	41
6.2.2. <i>Pouzdanost mjernog instrumenta .....</i>	44
6.2.3. <i>Rezultati vezani za deskriptivnu statistiku .....</i>	47
6.2.4. <i>Rezultati vezani za testiranje hipoteza u diplomskom radu .....</i>	53
<b>6.3. Rezultati regresijske analize .....</b>	<b>59</b>
<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>62</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>63</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>64</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>65</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>65</b>



## **1. UVOD**

Uvodni dio diplomskog rada odnosi se na razradu glavnih dijelova rada, a oni su predmet i cilj rada, metodologija istraživanja te struktura rada.

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

U suvremenim organizacijama ljudski potencijali su zauzeli jednu od najvažnijih uloga aktivnosti menadžmenta. Upravljanje ljudskim potencijalima, ili modernije rečeno ljudskim kapitalom, ključno je za izgradnju, uspjeh i opstanak organizacija na tržištu. Kroz empirijsko istraživanje nastoji se doći do podataka na koje načine organizacije brinu o svojim zaposlenicima. Predmet istraživanja rada je spoznati, uz definiranje uloge ljudskih potencijala, kroz koje procese ljudski potencijali prolaze u organizacijama kako bi se došlo do obostranog zadovoljstva, odnosno i zaposlenika i organizacije u cjelini.

Cilj istraživanja je preispitati na koji način se u organizacijama radi na zadovoljstvu i motiviranosti zaposlenika. Prema postavljenom cilju istraživanja, postavljene su ove hipoteze:

H1: Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između (a) motivacije i zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu i (b) praksi upravljanja ljudskim potencijalima.

H2: Oblici aktivnosti menadžmenta zadužene za ljudske potencijale statistički su značajni prediktori ukupnog zadovoljstva i motivacije zaposlenika u organizaciji.

### **1.2. Metodologija istraživanja**

Podaci su u svrhu pisanja diplomskog rada prikupljeni sekundarnim načinom, odnosno istraživanjem knjiga te znanstvenih i stručnih članaka. Korištene metode istraživanja radi dolaska do određenih zaključaka su: metode analize i sinteze, indukcije i dedukcije, analize slučaja te deskriptivna statistika i metoda kompilacija. U svrhu empirijskog dijela diplomskog rada provedeno je istraživanje u kojem su većinski sudjelovale osobe s radnim iskustvom.

### **1.3. Struktura rada**

Diplomski rad podijeljen je na poglavlja i potpoglavlja. Prvo poglavlje namijenjeno je upoznavanju upravljanja ljudskim potencijalima u suvremenim organizacijama, ali i trendovima, izazovima i faktorima koji utječu na njihovo upravljanje. Drugo poglavlje usmjereno je k pojmovnom određenju menadžmenta ljudskih potencijala koji se razmatra kroz nekoliko različitih funkcija. Sljedeće, treće poglavlje je najopširnije jer opisuje procese u organizacijama koje utječu na odnose prema ljudskim potencijalima. Dakle, u trećem poglavlju razrađeni su procesi od analize posla, planiranja, pribavljanja i selekcije ljudskih potencijala do njihova motiviranja i nagrađivanja. Četvrto poglavlje odnosi se na razvoj i obrazovanje ljudskih potencijala u organizacijama. Posljednje, peto poglavlje objašnjava provedeno empirijsko istraživanje te rezultate koji su dobiveni istim. Na kraju rada nalazi se zaključak te literatura koja je korištena prilikom pisanja ovog diplomskog rada.

## **2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA**

U današnje, odnosno suvremeno doba, najvažnijim resursom smatra se upravo resurs ljudi. Razlog tome je ljudsko znanje koje je pokretač svih ostalih resursa, što bi se moglo objasniti na način da bez ljudi i njihovog znanja, svi bi ostali resursi predstavljali „mrtvi kapital“. Pojam ljudskih resursa odnosi se na cjelokupnu radnu snagu neke organizacije, dok je dobar resurs pretpostavka za potencijal koji se krije u samom resursu. Osim ljudskih resursa, još su dvije temeljne skupine resursa u organizacijama, a to su materijalno – financijski resursi koji objedinjuju sirovine, materijal, energiju, imovinu i financijska sredstva, ali i tehnološko – organizacijski resursi koji se odnose na znanost, tehniku, tehnologiju, informacije i „know-how“ koncept. Stoga je veoma važno na koji će se način pristupiti upravljanju ljudi u organizacijama kako bi se pomoću njihovog znanja iskoristio potpuni potencijal u radu istih. (Jurina, 2011:15)

### **2.1. Definicija i uloga upravljanja ljudskim potencijalima**

Svaka organizacija ima ciljeve koje želi postići tokom vremena poslovanja, a u istima se nalaze ljudi koji odrađuju posebno određene aktivnosti kako bi ukupan output organizacije bio pozitivan, odnosno uspješan. Za navedenu suradnju ljudi, tj. zaposlenika u organizacijama zaduženi su menadžeri koji njima upravljaju. Upravo se upravljanje ističe u aktivnostima menadžmenta, a pet funkcija koje predstavljaju menadžerski proces, odnosno proces upravljanja su:

- Planiranje - odnosi se na određivanje ciljeva i standarda poduzeća, ali i na razvoj pravila i procedura te razvoj planova i prognoza
- Organiziranje - odnosi se na dodjeljivanje određenih zadataka svim zaposlenicima zasebno, formiranje odjela, izradu hijerarhije u poduzeću (odnos nadređenih i podređenih), utvrđivanje kanala upravljanja i komunikacije te koordinaciju rada zaposlenika
- Upravljanje ljudskim potencijalima - odnosi se na zapošljavanje radnika, selekciju potencijalnih zaposlenika, odabir zaposlenika, usavršavanje i razvoj zaposlenika, savjetovanje zaposlenika, procjena produktivnosti i uspješnosti zaposlenika te sustav nagrađivanja zaposlenika

- Vođenje - odnosi se na motivaciju i poticaj zaposlenika u odrađivanju poslovnih zadataka koji su im prilikom organizacije dodijeljeni, ali i na održavanje pozitivne radne atmosfere unutar organizacije
- Kontrola - odnosi se na određivanje standarda kao što su prodajne kvote, kvaliteta ili neki drugi odgovarajući standardi, usporedbu uspješnosti s odabranim standardima te prema potrebi korektivne radnje ili mjere (Gutić, Horvat i Jurčević, 2018:17).

Funkcija na čijoj se problematici temelji ovaj diplomski rad, je funkcija upravljanja ljudskim potencijalima (*engl. Human resources management – HRM*) ili drugim riječima kadrovske upravljanje. Aktivnosti koje se odnose na ovu funkciju su navedene kod točke „Upravljanje ljudskim potencijalima“, a te se aktivnosti ostvaruju kroz (Dessler, 2015:30):

- Provođenje analize/prirode posla
- Planiranje kadrovskih potreba i pribavljanja radne snage/kandidata
- Odabir kandidata
- Usmjeravanje i usavršavanje zaposlenika
- Upravljanje plaćama i naknadama
- Određivanje poticaja i beneficija
- Procjenjivanje učinkovitosti
- Komunikaciju s postojećim i/ili potencijalnim zaposlenicima
- Usavršavanje i razvoj menadžera
- Razvoj predanosti menadžera
- Primjenu i osiguranje jednakih mogućnosti i sprječavanje diskriminacije kandidata zaposlenika
- Zdravlja i sigurnosti zaposlenika
- Pravednog rješavanja (potencijalnih) pritužbi i
- Legislative o radnim odnosima.

Ljudski potencijal tek je nedavno počeo dobivati na važnosti u organizacijama u pogledu uspostave, organizacije i razvoja poslovnih aktivnosti te kao funkcija unutar organizacija kao pravilnog upravljanja ljudskim potencijalima. Iz tog je razloga došlo do pojave novog segmenta, odnosno nove funkcije u menadžmentu, koji se brine o ljudima kroz prizmu najbitnijeg resursa, a to je funkcija menadžmenta ljudskih potencijala.

Prema Bahtijarević-Šiber, menadžment ljudskih potencijala definira se kao „cjelovit i integriran sustav kompleksnih i među povezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka menadžmenta radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije, postizanje održive konkurentne prednosti i organizacijske uspješnosti.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014:5)

Kao i svaka menadžerska funkcija, upravljanje ljudskim potencijalima složena je te se sastoji od mnogih sadržajnih funkcija koje su prisutne ovisno o poslovanju organizacije, ali i o njezinoj veličini te mogućeg drukčijeg shvaćanja pojma menadžmenta ljudskih potencijala.

Prema Gutić, Horvat i Jurčević (2018:42) postoji dvadeset i pet osnovnih funkcija menadžmenta ljudskim potencijalima, a funkcije su sljedeće:

- Praćenje i analiza tržišta rada
- Planiranje i zapošljavanje
- Pribavljanje kandidata za posao
- Intervjuiranje kandidata
- Testiranje i druge obrade kandidata
- Selekcija kandidata
- Uvođenje u posao
- Razvoj ljudskih potencijala
- Unaprjeđenje ljudskih potencijala
- Nagrađivanje i stimulacija
- Motivacija i motivacijski poticaji zaposlenih i menadžera
- Treninzi, usavršavanje i školovanje zaposlenika
- Ocjenjivanje zaposlenika
- Praćenje efikasnosti rada
- Analiza ljudskih potencijala
- Ispitivanje motiva i motivacija
- Ispitivanje stavova
- Proučavanje stresa i prevencija stresa
- Proučavanje konflikata rada i prevencija konflikata
- Unaprjeđenje općeg zdravlja ljudi
- Informacijski sustav ljudskih potencijala

- Pravni i zakonodavni okvir, te normativna gledišta ljudskih potencijala
- Socijalna politika i životni standard ljudstva i
- Zaštita na radu.

## 2.2. Trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima

Menadžment ljudskih resursa relativno je novi segment menadžmenta, a koncepcija koja se počela razvijati tijekom 80-tih godina 20. stoljeća, u pogledu teoretskih polazišta, ali i temeljnom pristupu ne zahtijeva promjene. Najznačajnija promjena dogodila se u praksi, odnosno postankom ljudi najvažnijim kapitalom, a upravo je menadžment ljudskih potencijala postao najvažnija strateška aktivnost.

Kao i kod ostalih segmenata i područja djelovanja menadžmenta u organizacijama, menadžment ljudskih potencijala trebao je prilagođavati način shvaćanja i pristup problematici ljudskih resursa (potencijala). Trendovi koji utječu su kroz vrijeme značajnije utjecali upravo na spomenute promjene nabrojani su u tablici 1 koja shodno trendovima objašnjava i načine na koji bi organizacije trebale djelovati i promišljati.

Tablica 1 Trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima

<b>TRENDOVI</b>	<b>TVRTKE STOGA MORAJU BITI</b>	<b>DAKLE, TVRTKE ĆE OČEKIVATI DA IH MENADŽERI LJUDSKIH POTENCIJALA</b>
Globalizacija	Kompetitivnije	Sagledavaju širu sliku poput pomaganja tvrtki da ostvari svoje strateške ciljeve
Jaća konkurencija	Brže i preglednije	Pronalaze nove načine pružanja transakcijskih usluga poput vođenja administracije naknada
Deregulacija i povećana zaduženost	Isplativije	Stvaraju visoko učinkovite poslovne sustave
Tehnološke inovacije	Usmjerene na ljude kao glavni kapital	Nastoje pomoći tvrtki da bude učinkovitija u izazovnim vremenima
Tehnološki napredniji poslovi	Usmjerene na kvalitetu	Osmisle procedure i brane svoje poteze na temelju jasnih dokaza
Više uslužnih poslova	Manje po veličini	Rade u skladu s etičkim standardima

Više potrebnih znanja	Hijerarhijski „ravnije“ (s manje stepenica	Imaju vještine potrebne za sve navedeno – npr. vladaju strateškim upravljanjem i financijskim planiranjem
Starija radna snaga	Organizirane oko samostalnih timova	
Dramatičan ekonomski pad 2007./2008. godine	Manje formalne	
Smanjivanje razlike u moći uz očekivano ublažavanje deregulacije i globalizacije	Poslovno konzervativnije	
Sporiji ekonomski rast u mnogim zemljama	Usmjerene na znanstveni pristup u donošenju odluka	

Izvor: Dessler, G. (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, MATE d.o.o., Zagreb, str. 37

Trendovi i promjene navedene u tablici 1, od kojih se ističu ekonomske promjene, globalizacija, tehnološki razvoj te demografske promjene u svijetu, rezultirale su i uvjetovale pokretanje modela lanca dobiti koji povezuje uspješan menadžment sa zadovoljnim i produktivnim zaposlenicima što u konačnici dovodi do boljih proizvoda i usluga čime se dobiva na zadovoljstvu potrošača, ali i na dugoročnom razvoju organizacija. Zbog takve situacije, u organizacijama je nužna orijentiranost na zaposlenike i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa što je dovelo do određenih promjena u radu menadžera. Također, zbog tehnološkog napretka, omogućeno je obavljanje velikog broja poslova elektroničkim putem te se promijenila interna struktura aktivnosti i uloga menadžera.

Menadžment ljudskih potencijala aktivnosti dijeli na transformacijske i transakcijske. Transformacijske aktivnosti uključuju nove načine rada, razvoja i promjena, dok se transakcijske aktivnosti odnose na pribavljanje, selekciju, trening, praćenje i procjenu radne uspješnosti, kompenzacije, beneficije te sustave i politike koji su usredotočeni na neprekidno i operativno upravljanje ljudskim potencijalima. Međutim, menadžerske aktivnosti nekada su bile podijeljene, uz transformacijske i transakcijske, i na tradicionalne poslove koji su uključivali poslove poput pribavljanja i selekcije. U tako kategoriziranim poslovima, transakcijski su poslovi uglavnom bili zaduženi za administraciju koja se napretkom tehnologije višestruko ubrzala. Nastankom novog vremenskog raspona, trend govori da se najveći dio vremena troši upravo na transformaciju operativnih, odnosno transakcijskih aktivnosti na strateške.

## 2.3. Važni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima

Shodno činjenici da je menadžerska funkcija upravljanja, u ovom slučaju upravljanja s ljudima, postajala sve važnija u skladnom djelovanju organizacija, potrebno je istaknuti kako su se i vještine menadžera trebale prilagođavati ili mijenjati ovisno o trendovima koji su obuhvaćali poslovanje organizacije. Upravo su iz tog razloga, menadžeri ljudskih potencijala, bili prisiljeni postati najvažniji i najkonstruktivniji izvor informacija u već spomenutom lancu vrijednosti koji zaokružuje aktivnosti od zapošljavanja, ponašanja zaposlenih, radnih odnosa do sveukupnog upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji. Zbog promjene u okolini organizacija, menadžeri su trebali usvajati nova znanja, kompetencije i vještine.

### 2.3.1. Novi menadžeri ljudskih potencijala

Prema Jurini (2011:35) ljudski potencijali i upravljanje njima ulazi u područje menadžmenta koje ima visoku razinu mogućeg subjektivnog djelovanja i uvjerenja menadžera. Stavovi i uvjerenja menadžera imaju veliki utjecaj na djelovanje i ponašanje organizacije, ali i na strateške ciljeve i alokaciju resursa.

Međutim, nekada je usmjerenost menadžera bila na segment transakcija ljudskim potencijalima što se odnosi na zapošljavanje i otpuštanje zaposlenika, ali i na administrativnog dijela poslova. Dolaskom promjena i novih trendova, menadžeri su bili primorani, ponajviše zbog razvoja tehnologije i novih načina rada te uvođenja sve većih prava zaposlenih, usavršavati i razvijati svoje vještine. Nadalje, njihovo se područje djelovanja sve više počelo orijentirati na provođenje politike organizacija te na ostvarivanje zadanih strateških ciljeva, te na selekciju, usavršavanje i način nagrađivanja zaposlenika. Danas, organizacije od menadžera ljudskih potencijala očekuju unapređenje radnih sustava, ili drugim riječima, učine zaposlenike učinkovitijima i produktivnijima. Može se zaključiti kako menadžeri u današnje vrijeme trebaju gledati širu sliku te su primorani pronalaziti nove, naprednije, načine kako bi osigurali transakcijske usluge, a sve to koristeći nova znanja i vještine. (Dessler, 2015:42)

Tablica 2 Tehnološke aplikacije kao podrška ljudskim resursima/potencijalima

<b>Tehnologija</b>	<b>Primjena u menadžmentu ljudskih resursa</b>
Dobavljači gotovih aplikacija i prepuštanje tehnologije vanjskim dobavljačima	Dobavljači gotovih aplikacija donose softvere za, na primjer, obradu prijave za zapošljavanje. Dobavljači vode i upravljaju uslugama u ime poslodavca sa svojih računala.



Internet portali	Tvrtke ih koriste, primjerice, kako bi omogućile zaposlenicima da sami odaberu i upravljaju svojim mirovinskim planovima i da redovito ažuriraju svoje osobne podatke.
Video prijenos u stvarnom vremenu	Koriste se za, npr. olakšavanje učenja i usavršavanje na daljinu ili za brzo i jeftino pružanje poslovnih informacija zaposlenicima
Softver za praćenje internetskih aktivnosti	Koristi se za praćenje aktivnosti zaposlenika na internetu i elektroničkoj pošti ili za praćenje njihove učinkovitosti.
Elektronički potpisi	Zakonski valjani elektronički potpisi koje tvrtke koriste da brže dobiju potpis za aplikacije i vođenje podataka.
Elektronički pregled	Koristi se, npr. kao nadomjestak za papirnatu čekove i kako bi se olakšalo plaćanje zaposlenika i dobavljača.
Skladišta podataka i informatizirani analitički programi	Pomažu menadžerima ljudskih resursa pratiti svoje sustave. Npr. olakšavaju pristup informacijama kao što su trošak zapošljavanja ili usporedbu vještina zaposlenika s predviđenim strateškim potrebama tvrtke.

Izvor: Dessler, G. (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, MATE d.o.o., Zagreb str.43

Jedna od najvažnijih komponenti novih menadžera je strateško upravljanje ljudskim potencijalima, koje bi se moglo definirati kao „osmišljavanje i provođenje politika i praksi upravljanja ljudskim potencijalima čiji je cilj razviti kompetencije i ponašanja zaposlenika koje tvrtka treba kako bi ostvarila svoje strateške ciljeve“. (Dessler, 2015:44)

Kako bi se ostvarili ciljevi, radi se strateški plan o upravljanju ljudskim potencijalima koji detaljno opisuje koja znanja i vještine zaposlenici trebaju imati, ali i načine kako pribaviti, testirati, odabrati i usavršiti iste. Nadalje navodi da su visoko učinkoviti radni sustavi skup politika i praksi upravljanja ljudskim potencijalima koji zajedno doprinose većoj učinkovitosti zaposlenika. Neki od zaključaka koje nude učinkoviti radni sustavi odnose se na obvezno testiranje zaposlenika koje u konačnici dovodi do produktivnijeg rada istih, da su visokoobrazovni zaposlenici ponajviše doprinose učinkovitosti i uspješnosti organizacije.

Prema Dessler (2015:45), uz bolju produktivnosti i uspješniji rad obrazovanih zaposlenika, ističe se manji gubitak vremena i novca zbog nesreća na radu kod sigurnih poslova u odnosu na manje sigurne poslove, tj. radna mjesta. Također, napominje kako organizacije koje su usvojile visoko učinkovite radne sustave svoje zaposlenike plaćaju više, više ulažu u usavršavanje,

koriste naprednije postupke pribavljanja i zapošljavanja zaposlenika te se u radu više koriste samo upravljajućim timovima.

Jedna od komponenti koja je vrlo bitna u upravljanju ljudskim potencijalima je etika. Naime, prilikom rukovođenja i usmjeravanja ljudi u poduzeću, vrlo je bitno biti oprezan kako ne bi došlo do etičkih implikacija. Pitanja čiji odgovori pridonose smanjenju etičkih neopreznosti su vezana uz radno mjesto zaposlenika, a to su sigurnost na radnom mjestu, sigurnost podataka o zaposlenicima, krađa među zaposlenima, usporedivost rada te pravo privatnosti zaposlenika.

Zbog velikog porasta interesa u području upravljanja ljudskim potencijalima, menadžeri su prisiljeni stalno se educirati, a kao potvrda njihove stručnosti postoje certifikati. Za potvrdu istih, menadžeri polažu ispite, a cjelokupni program certificiranja sastoji se od 6 segmenata, a to su: Strateško upravljanje, Planiranje i zapošljavanje radne snage, Razvoj ljudskih potencijala, Nagrađivanje i naknade, Radni odnosi i odnosi sa zaposlenicima te Zdravlje, sigurnost i zaštita na radu. (Dessler, 2015:47)

## 2.4. Ključni izazovi u upravljanju ljudskim potencijalima

Kontinuirani razvoj i napredak društva zahtijeva promjene u svim razinama i u svim segmentima društva, izazivajući potrebu stalnog prilagođavanja istim aktivnostima i usmjerenjima ljudi i zaposlenika s obzirom da upravo oni kroz svoj rad i djelovanje u organizacijama omogućavaju sva njihova postignuća.

Kako bi se uspješno realizirali navedene potrebe i savladali prisutni izazovi, upravo je funkcija menadžmenta ljudskih resursa u organizacijama prijeko potrebna. Prisutni izazovi usmjereni su ka prilagođavanju i realiziranju novih uloga menadžmenta, a u tu je svrhu razvijen „Ulrichov model“ koji ističe pet ključnih uloga funkcije ljudskim potencijalima:

- „zastupnik zaposlenika
- razvijatelj ljudskog kapitala
- funkcijski ekspert
- strateški partner menadžmentu
- lider ljudskih potencijala.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014:17)

Objašnjenja navedenih uloga su slijedeće:

**Uloga zastupnika zaposlenih** usmjerena je na pronalaženje sklada, povezanosti i razumijevanja interesa i zahtjeva zaposlenika u odnosu na zahtjeve menadžera koji se uglavnom

odnose na njihovu uspješnost i učinkovitost. Nadalje, **uloga razvijatelja ljudskog kapitala** potrebna je zbog pomoći zaposlenima u procesu razvijanja novih i napuštanja starih vještina, s obzirom da uloga uključuje izradu planova i mogućnosti novih vještina, sposobnosti i kompetencija svih zaposlenika u organizaciji. Uloga **funkcijskog eksperta** prisutna je u svrhu razvoja suvremenih sustava selekcije, obrazovanja i razvoja, procjenjivanja, nagrađivanja, upravljanja znanjem iz cjelokupnog područja menadžmenta ljudskih potencijala, s obzirom da se odnosi na obavljanje poslova koji su vezani uz ljudske potencijale te osiguranje sustava, procesa i praksi menadžmenta. Uloga **strateškog partnera menadžmentu** je usklađivanje poslovnih strategija, ali i ljudskih potencijala, kako bi se uspješno povezala područja koja uključuju poslovne eksperte, agente, strateške planere te menadžere znanja i konzultante. Zadnja uloga je **uloga lidera ljudskih potencijala** koji zapravo vodi ljudske potencijale te omogućuje suradnju s drugim funkcijama. Također, zadatak lidera je postavljanje snažnijih standarda mišljenja te osiguranje kvalitetnog korporacijskog upravljanja.

Sve objašnjene uloge su kompleksne te su ovisne jedna o drugoj kako bi se došlo to željenih rezultata. Također, u cjelokupnom menadžmentu ljudskih potencijala postoji niz zadataka i aktivnosti koji su iznimno zahtjevni, a zajedno imaju uloge, zadatke i ciljeve koji se protežu kroz nekoliko razina.

Standardni se zadaci menadžmenta ljudskih potencijala dijele kroz četiri kategorija aktivnosti, a odnose se na ljudske potencijale, odnosno na njihovo osiguranje, obrazovanje i razvoja, motiviranje i nagrađivanje te održavanje. Međutim, promjenom okoline i ostalih čimbenika, prvenstveno vremenskih, navedeni se zadaci i aktivnosti prilagođavaju u opsegu, načinima i metodama obavljanja, stoga se novi zadaci i izazovi kategoriziraju na slijedeći način:

- strateški menadžment
- upravljanje kompetencijama
- upravljanje znanjem i intelektualnim kapitalom
- upravljanje različitostima
- upravljanje talentima
- mjerenje uspješnosti doprinosa menadžmenta ljudskih potencijala
- međunarodni menadžment ljudskih potencijala.

Navedeni novi zadaci i izazovi zapravo nadograđuju i produbljuju standardne aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. Osim izraza menadžmenta ljudskih potencijala, koristi se i izraz menadžment ljudskog kapitala koji objašnjava kako se vrijednost zaposlenika stvara na intelektualnom kapitalu istih. Odrednice menadžmenta ljudskog kapitala su:

- usmjerenost na stvaranje vrijednosti
- ljudski potencijali kao imovina organizacije
- uloga i mjerenje doprinosa ljudskih potencijala i menadžmenta ljudskih potencijala prilikom stvaranja vrijednosti u uspješnosti organizacije
- isticanje sustavnog mišljenja
- odlučivanje na temelju analize i objektivnih podataka.

Od navedenih odrednica, najvažnija je mjerenje doprinosa ljudskih potencijala. Shodno tome, menadžment ljudskog kapitala smatra upravo zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika, upravljanje talentima kroz učenje i razvoj, kako bi se stvorila poveznica između ljudskih potencijala i strategije, ključnima za ostvarivanje konkurentne prednosti.

Shodno razvoju tehnologije, razvijen je i internetski oblik menadžmenta ljudskih potencijala, tzv. električni, odnosno virtualni menadžment ljudskih potencijala

Prema Bahtijarević-Šiber (2014:31), elektronički menadžment ljudskih potencijala napredno je poslovno rješenje koje osigurava cjelovitu, mrežnu potporu kod upravljanja svih procesa, aktivnosti, podataka te informacija potrebnih za upravljanje ljudskim potencijalima u modernoj organizaciji. Također, elektronički oblik daje mogućnost pronalaska vještina, kreativnih sposobnosti i talenata ljudi, kao postojećih ili potencijalnih zaposlenika, direktnim komuniciranjem i pretraživanjem raspoloživih baza podataka te onih izvora nastalih razvojem informacijske tehnologije. Uvođenjem elektroničkog oblika menadžmenta ljudskih potencijala postiže se:

- smanjenje troškova
- poboljšanje usluge funkcije ljudskih potencijala
- pojačavanje strateške orijentacije
- povećanje vrijednosti funkcije ljudskih potencijala.

## **2.5. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima**

Kao i u svim segmentima organizacije, postoje razni faktori koji utječu na rad organizacije. S obzirom da je menadžment ljudskim potencijalima postao jedan od najbitnijih područja djelovanja, faktori koji utječu na upravo taj segment bitni su za cijelu strukturu i sustav rada organizacije. Faktori koji utječu na organizaciju dijele se na vanjske i unutarnje.

### 2.5.1. Vanjski faktori

Prema Bahtijarević-Šiber (1999:76) najznačajniji vanjski faktori su:

- a) Ekonomski sustav – odnosi se na okolinu organizacije na koju ona ne može utjecati, a određuje položaj i odnose između ekonomskih subjekata te utječe na opće uvjete poslovanja u pogledu ponašanja i uspješnosti organizacije. Također, ima veliki utjecaj na pristup poslovnim resursima, s naglaskom na ljude, položaj i prava zaposlenih, a shodno tome i pristup i praksu upravljanja ljudskim potencijalima.
- b) Institucionalni faktori – odnose se na zakonski okvir kojim se uređuju aspekti poslovanja, počevši od stvaranja jednog od oblika trgovačkih društava, do unutarnjih odnosa, položaja i prava poslodavaca i zaposlenih, prava na temelju rada. Također, radno zakonodavstvo je iznimno bitno za menadžment ljudskih potencijala koje određuje konkretne zahtjeve i pravila ponašanja kod zapošljavanja, prava zaposlenih, radnih mjesta i ostalog.
- c) Tržište rada – tržište kao cjelina ima vrlo veliki utjecaj na područje menadžmenta ljudskih potencijala, odnosno kod procesa pribavljanja i osiguravanja kvalitetnih kadrova, selekcije, obrazovanja i razvoja zaposlenih te ulaganja u iste. Jedan od vodećih problema na tržištu rada je odlazak kvalitetne radne snage iz nerazvijenih u razvijene zemlje. Također, povećana konkurentnost uzrokovana globalizacijom tržišta znači promjene u praksi upravljanja ljudskih potencijala, u smislu pronalaska i zadržavanja kvalitetnijih, sposobnijih i motiviranijih kadrova. Cijene rada još je jedan od segmenata koji se određuju na tržištu rada, a određene diplome i certifikati podrazumijevaju i određena znanja i kompetencije koje su adekvatno plaćene. Ponuda radne snage iznimno je bitan vanjski faktor koji je povezan s demografskim kretanjima, trendovima u obrazovanju i drugim. Međutim, trend koji je duže vrijeme prisutan na tržištu rada je sve manja potražnja za nekvalificiranim radom, dok se povećava potreba za stručnim radom i zanimanjima više razine.
- d) Kultura društva – od svih područja djelovanja menadžmenta, na ljudske potencijale kultura ima posebno veliki utjecaj. Kulturu čine određene vrijednosti, vjerovanja, shvaćanja i norme nekog društva koje se razlikuju od društva do društva, stoga je bitno prilagoditi upravljanje ljudskih potencijalima onako kako pojedina kultura zahtjeva. Može se zaključiti da menadžeri diljem svijeta upravljaju, ali ne upravljaju na isti, već na za svako područje specifičan, odnosno drukčiji način.

### 2.5.2. Unutarnji faktori

Unutarnji faktori odnose se na utjecaje koji su prisutni unutar organizacije, a najvažniji prema Bahtijarević-Šiber (1999:100) su:

- a) Menadžment – menadžeri u većini slučajeva polaze od svojih stavova i uvjerenja te ponašanja zaposlenih prema čemu ujedno i razvijaju strategije i aktivnosti kojima nastoje ostvariti pojedinačne i organizacijske ciljeve. Na ljudske potencijale menadžment analizira kroz opću menadžersku filozofiju i upravljanje potpunom kvalitetom. Opća menadžerska filozofija odnosi se na uvjerenja menadžera o ljudima te njihovim osobinama i ponašanju. Upravljanje potpunom kvalitetom zapravo je filozofija koja se temelji na odanosti kompletne organizacije u smjeru konstantnog napretka u svim područjima. A cilj je povećanje zadovoljstva potrošača kroz smanjenje troškova.
- b) Veličina organizacije – manje organizacije imaju slabije razrađenu stručnu i organizacijsku infrastrukturu, odnosno menadžeri očekuju od zaposlenika veći raspon znanja dok je kod većih organizacija bolje razrađen sustav u području funkcije ljudskih potencijala. Zbog slabije razvijenog menadžmenta u području pribavljanja i selekcije ljudi, male organizacije koriste usluge specijaliziranih agencija kao pomoć. Dakle, veće organizacije imaju bolje razvijena područja upravljanja ljudskim potencijalima dok manje organizacije imaju svestranije obrazovanje vlasnika i menadžera.
- c) Vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada – ovisno o djelatnosti organizacije pristup menadžmenta ljudskih potencijala je drugačiji. Naime, ukoliko je djelatnost složenija i zahtjevnija, tada je i upravljanje ljudskim potencijalima kompliciranije i razvijenije. Shodno tome procesi pribavljanja, selekcije i obrazovanja kadrova su specifičniji, a ulaganje u te procese veće. Također, tehnološka razvijenost poduzeća zahtjeva određena znanja i kvalifikacije zaposlenika pa je kod njihovog razvoja i obrazovanja ključno da budu u korak s tehnologijom.
- d) Organizacijska kultura – odnosi se sadržaj i način djelovanja menadžmenta ljudskih potencijala. Sve je važnija u stvaranju specifičnih vrijednosti i normi ponašanja unutar organizacije. Funkcije koje ulaze u područje organizacijske kulture su određivanje i usmjeravanje odluka i ponašanja pojedinaca, omogućuje da vizija organizacijskog razvoja bude transparentna i zajednička za sve članove organizacije, predstavlja mehanizam prilagodbe organizacije okolini i druge.

### **3. POJMOVNO ODREĐIVANJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA**

Menadžment ljudskih potencijala funkcija je kojom se najčešće bave menadžeri visoke razine što daje u prilog kompleksnosti ovog područja. Menadžeri u ovom području moraju biti vrlo dobri psiholozi, ali i ekonomisti koji će uspješno organizirati poslovanje unutar poduzeća. Menadžment ljudskih potencijala propitkuje određena pitanja, kao što su npr. kakvi bi se ljudi trebali zaposliti na određena radna mjesta, kojom se vizijom zaposlenici trebaju voditi, što se od njih očekuje te na koji način organizaciju opskrbiti zaposlenicima koji će osigurati dobru budućnost organizacije, ali i kako se riješiti manje sposobnih.

Definiranje menadžmenta ljudskih potencijala/resursa komplicirano je kao i cijelo područje rada ove funkcije, stoga postoje mnoge definicije koje opisuju upravo ovu vrstu menadžmenta.

„Niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje prikladnog broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:16)

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

Kao znanstvena disciplina, menadžment ljudskih potencijala objašnjava se kroz brojne studije, knjige, članke i publikacije te ga navodi kao jednog od ključnih čimbenika uspješnog poslovanja organizacije. Također, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima smatra se znanstvenom disciplinom iz razloga što velik dio utjecaja na ovu funkciju ima psihologija, ali i zbog činjenice da su za razvoj funkcije upravljanja ljudskim potencijalima veliki doprinos pružile ekonomska, sociološka, ergonomska, ali i druge znanstvene discipline. (Bahtijarević-Šiber, 1999:6)

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

Kao poslovna funkcija, menadžment ljudskih potencijala uglavnom se odnosi na kadrovske poslove koji su usmjereni prema privlačenju, a nadalje i prema zapošljavanju, motiviranju te razvoju i nagrađivanju zaposlenika organizacije. Također, valja istaknuti kako je upravo poslovna funkcija sklona subjektivnim promišljanjima menadžera, a njihovo je mišljenje ono

prema kojem se tvore cjelokupno ponašanje organizacije, u smislu izbora strategija, raspodjele resursa i ostalo. (Bahtijarević-Šiber, 1999:100)

### 3.3. Menadžment ljudskih potencijala kao specifična filozofija menadžmenta

Sa stajališta menadžmenta ljudskih potencijala kao specifične filozofije menadžmenta najistaknutija je važnost zaposlenika u organizaciji zbog promatranja ljudi kao temeljne strateške i konkurentske prednosti. Dakle, ovaj segment menadžmenta nastoji shvatiti na koji način zaposlenici u organizaciji promišljaju te pokušati razumjeti njihovo ponašanje. S obzirom da su zaposlenici temelj filozofskog pristupa menadžmentu bitno je pridobiti njihovo povjerenje na način da su upravo oni na prvom mjestu, a ne potrošači. Kroz takav način promišljanja vjeruje se da će se kroz zadovoljstvo zaposlenika povećati i zadovoljstvo potrošača.

### 3.4. Upravljanje ljudskim resursima danas

Pažnja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala danas, usmjerena je prema potrebama, interesima i zahtjevima zaposlenika organizacije. Dakle, menadžment je više zadužen za potrebe zaposlenika, nego za potrebe i interese samih organizacija ili institucija. Stoga, može se zaključiti kako je današnji menadžment ljudskih potencijala posvećen sljedećim zadacima i aktivnostima:

Tablica 3 Aktivnosti odjela ljudskih potencijala

Zapošljavanje i pribavljanje	(intervjuiranje, pribavljanje, testiranje, koordinacija privremene radne snage)
Obuka i razvoj	obuka menadžerskih vještina orijentirana na uspješnost, povećanje produktivnosti
Kompenzacija	upravljanje satnicom i plaćom, opisi posla, menadžerska kompenzacija, poticaji, procjena posla
Beneficije	osiguranje, upravljanje dopustom, mirovinski planovi, raspodjela profita, planovi dionica
Usluge zaposlenicima	(programi pomoći zaposlenicima, usluge premještaja, usluge izmještanja - outsourcing)



Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom	ispitivanje stavova, radni odnosi, publikacije, usklađivanje s radnim zakonima, disciplina
Dosjei osoblja	informacijski sustavi, bilješke
Zdravlje i zaštita na radu	kontrole sigurnosti, testiranje na drogu, zdravlje, wellness
Strategijsko planiranje	međunarodni ljudski potencijali, predviđanje, planiranje, spajanje i stjecanje

Izvor: Noe, R. i sur. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, MATE d.o.o., Zagreb str. 5

Menadžment u modernim organizacijama ima zamjensku ulogu tradicionalne personalne uprave, te je mnogo složeniji zbog korespondencije s osnovnim pitanjima vezanim uz probleme poslovanja, okupljanja stručnjaka, diferencijacije i nagrađivanja te neprekidnog razvoja vještina i potencijala. Međutim, uloga menadžmenta je i pronalaženja sklada između ciljeva, interesa i zahtjeva vlasnika i menadžera te zaposlenika. Može se zaključiti da je temeljna uloga modernog menadžmenta ljudskih potencijala pronaći uzajamno zadovoljstvo u pogledu ciljeva i potreba organizacije i pojedinaca.

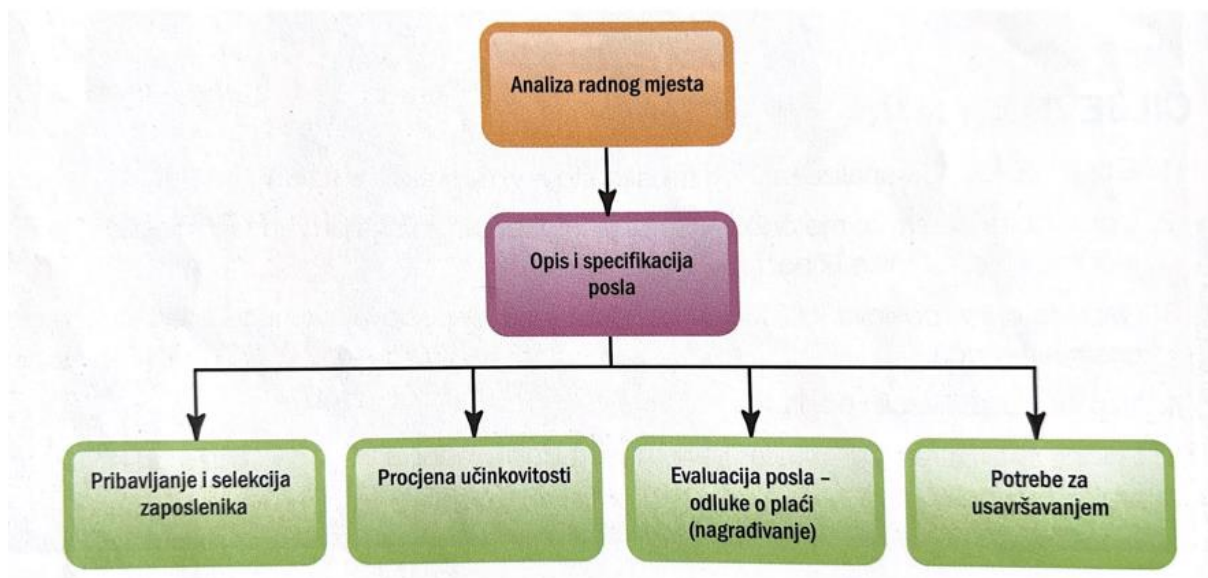
## **4. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Proces upravljanja ljudskim potencijalima složen je i kompleksan. Brojni su koraci potrebni kako bi se došlo do željenih kadrova u organizaciji. Taj proces sastoji se od sljedećih komponenti, a započinje analizom posla. Slijede: planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala, selekcija ljudskih potencijala te na kraju motiviranje i nagrađivanje istih kako bi zadovoljstvo bilo na pojedinačnoj, ali i na organizacijskoj razini.

### **4.1. Analiza posla**

Prema Dessler (2015:142) analiza posla, odnosno radnog mjesta vrlo je bitan proces kojim se određuju glavne zadaće istih, ali i potrebne kompetencije i osobine ljudi koji će obavljati te poslove. Analizom radnog mjesta prikupljaju se informacije koje uključuju opis posla, tj. onoga što se posao obuhvaća, te informacije o specifikaciji posla, tj. kakvi ljudi su potrebni za pojedino radno mjesto. Analizu posla uglavnom vrše menadžeri ili specijalisti za ljudske potencijale, a kroz ovaj proces prikupljaju se sljedeće informacije o:

- Radnim aktivnostima – prikupljanje informacija o aktivnostima kojima će se zaposlenik baviti na radnom mjestu (npr. čišćenje, bojenje, podučavanje)
- Ponašanju – prikupljanje informacija o ponašanju koje posao zahtjeva od zaposlenika (npr. opažanja, komunikacija, pisanje, odlučivanje)
- Strojevima, alatima, opremi i radnim pomagalima – informacije o korištenim alatima, materijalima i znanjima potrebnim za posao
- Standardima uspješnosti – služi menadžmentu radi procjene zaposlenika
- Kontekstu posla – uključuje informacije o radnim uvjetima, radnom vremenu posla
- Zahtjevima prema zaposleniku – informacije poput zahtijevanih znanja i vještina te iskustva



Slika 1 Upotreba informacija prikupljenih analizom radnog mjesta

Izvor: Dessler, G. (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, MATE.d.o.o. , Zagreb, str. 142

Nadalje, Dessler (2015:143) navodi da se analiza radnog mjesta može podijeliti u šest koraka, a oni su:

- Prvi korak – objedinjuje način prikupljanja potrebnih podataka kojima se u daljnjem procesu raspolaže, a oni su npr. intervju, upitnici ili slično
- Drugi korak – uzimanje u obzir popratnih informacija koje uključuju organizacijske prikaze (povezanost radnog mjesta s drugim), prikaz procesa (detaljniji prikaz svega što ulazi i izlazi s radnog mjesta) te opis posla (predstavlja polazišnu točku za izradu revidiranih opisa poslova)
- Treći korak – analiza nužnih radnih mjesta koji su dovoljni za dobivanje potrebnih informacija
- Četvrti korak – prikupljanje informacija o aktivnostima i radnim uvjetima na radnom mjestu, te informacija o potrebama zaposlenika na istom
- Peti korak – provjera analizom dobivenih informacija sa zaposlenikom radi utvrđivanja vjerodostojnosti informacija
- Šesti korak – izrada opisa i specifikacije radnog mjesta.

Prema Gutić-Martinčić (2018:65) analiza posla može se definirati kao polazište na kojem se izgrađuju procesi selekcije ljudstva, unaprjeđenje, osposobljavanje i usavršavanje, ocjenjivanje,

motivacija te razvoj ljudi. Provođenje analize posla od strateške je važnosti za organizaciju jer pokazuje što je dobro, a što loše napravljeno te koje su promjene potrebne. Dobro napravljena analiza može poslužiti menadžerima kao uvid u potencijalne probleme organizacije u procesima upravljanja i vođenja. Cjelokupna analiza posla kreće promatranjem organizacije kroz njezinu svrhu, strukturu, internu i eksternu okolinu te resurse kojima raspolaže, a naziva se i revizijom ljudskih resursa ili analizom zanimanja. Dakle, analiza posla zapravo je sustavan i organiziran posao koji obuhvaća segmente prikupljanja, obrade, analize i interpretacije dobivenih, relevantnih podataka za određeni posao.

#### **4.2. Planiranje ljudskih potencijala**

Plan ljudskih potencijal, kako navodi Marušić (2006:142), može se definirati kao proces sistematičnog ispitivanja zahtjeva za ljudima u poduzeću, kako bi se došlo do određenog, potrebnog broja ljudi s traženim kvalifikacijama koji će biti dostupni kada organizaciji to zatreba ili kao proces planiranja razvitka karijera zaposlenika, koji će kroz zadovoljstvo na radnom mjestu, motivaciju te usavršavanje i napredovanje priskrbiti vlastiti probitak, ali i probitak za organizaciju. Dakle, kombinacijom ovih dviju definicija može se zaključiti da planiranje ljudskih potencijala prati strateški plan organizacije te ima namjeru osigurati i zadržati kvantitetu i kvalitetu zaposlenika koji su organizaciji potrebni, postići maksimalnu razinu učinkovitosti, ali i predvidjeti potencijalni višak ili manjak radne snage.

Planiranje je vrlo bitan proces u svim segmentima poduzeća, pa tako i kod ljudskih potencijala. U ovom slučaju, planiranje se odnosi na zapošljavanje i popunjavanje radnih mjesta koja su organizaciji potrebna. Proces planiranja ljudskih potencijala obuhvaća sva radna mjesta organizacije, od najniže do najviše razine u hijerarhijskom smislu. Međutim, plan zapošljavanja mora biti temeljen na strateškim planovima organizacije kako ne bi došlo do nepotrebnih dodatnih troškova ili sličnih potencijalnih problema. Nadalje, plan zapošljavanja trebao bi se temeljiti, osim na strateškim planovima organizacije, i na određenim procjenama i prognozama koje se u ovom slučaju odnose na kadrovske potrebe, broj unutarnjih kandidata te broj vanjskih kandidata. (Dessler, 2015:178)

Prema Marušić (2006:145) prilikom planiranja ljudskih potencijala prisutne su i određene specifičnosti, odnosno poteškoće:

- Nepredvidivost ponašanja ljudi

- Nesigurnost situacije na tržištu što dovodi do promjene strategije organizacije, a shodno tome i promjene u planovima ljudskih potencijala
- Nedovoljne informacijske osnove na koje se nadovezuju planovi i odluke
- Objektivni, ili češće subjektivni nalazi zbog kojih ne doneseni planovi ne primjenjuju
- Manjak povratnih informacija o donesenim odlukama
- Zastarijevanje planova u okruženju koje se brzo mijenja
- Nefleksibilnost nadređenih.

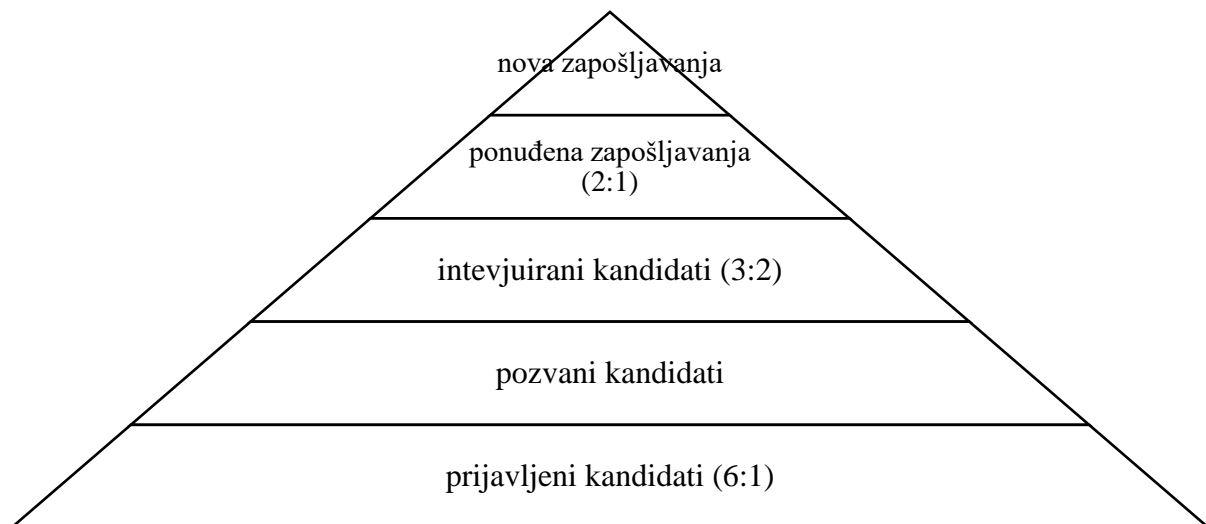
### **4.3. Pribavljanje ljudskih potencijala**

Sljedeći korak je pribavljanje ljudskih potencijala koje zapravo podrazumijeva proces privlačenja kandidata za radnog mjesto, a da imaju potrebne kompetencije za obavljanje posla na traženom radnom mjestu. Cilj kod pribavljanja ljudskih potencijala je privući velik broj kandidata kako bi se u sljedećem koraku, tj. selekciji kandidata mogao odabrati onaj najbolji.

Jednostavnije rečeno, prema Dessler (2015:183) pribavljanje predstavlja pronalaženje i/ili privlačenje kandidata za otvorena radna mjesta u organizaciji.

Svrha pribavljanja ljudi je privući zaposlenike, kojima će se smanjiti rizik fluktuacije, te povećati zadovoljstvo kupaca što podrazumijeva i veću šansu za uspjehom poduzeća. (Gutić-Martinčić, 2018:12)

Kod nekih organizacija primjenjuje se piramida prinosa pribavljanja kojom se izračunava broj kandidata koje organizacija treba pronaći kako bi došli do određenog broja zaposlenika koje žele zaposliti. Na slici 2 prikazana je piramida procesa pribavljanja, te omjeri koji prikazuju proces od prijavljenih kandidata do novo zaposlenih u organizaciji. Naime, omjer prijavljenih kandidata u odnosu sa pozvanim kandidatima iznosi 6:1. Nadalje, omjer pozvanih i intervjuiranih kandidata iznosi 4:3. Omjer intervjuiranih kandidata i pristiglih ponuda za posao iznosi 3:2 te naposljetku omjer pristiglih ponuda za posao i novo zaposlenih ljudi iznosi 2:1. (Dessler, 2015:185)



Slika 2 Piramida procesa pribavljanja

Izvor: Dessler, G. (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, MATE d.o.o., Zagreb, str. 185

Kod procesa pribavljanja ljudskih potencijala, postoje dva izvora zapošljavanja, a to su:

- Unutarnji izvori
- Vanjski izvori

Postoje dva načina upotrebe unutarnjih izvora zapošljavanja. Prvi način, kako navodi Jurina (2011:99) je posezanje za kandidatima već prilikom faze identifikacije talenata ili tijekom njihovog školovanja. Početkom studija, odmah se počinje ulagati u kandidatov profesionalni razvoj i usmjeravanje. Ovaj način unutarnjih izvora zapošljavanja rjeđi je, a koriste ga organizacije s jasno određenom strategijom razvoja ljudskih potencijala. Drugi način korištenja unutarnjih izvora zapošljavanja objašnjava kao češći i jednostavniji način koji se radi na način identificiranja kandidata među već zaposlenima u organizaciji. Kod ovog tipa unutarnjeg zapošljavanja, nakon odabira kandidata, slijedi njihova promocija i usavršavanje.

Gutić-Martinčić (2018:12) spominje dva oblika prakse unutarnjeg izvora zapošljavanja, a to su transferi koji uključuju prebacivanje osoba iz trenutnih na druge, nove poslove, i promocije koje podrazumijevaju prebacivanje zaposlenika na poslove većeg ugleda, odgovornosti i plaće. Kod ovih oblika broj zaposlenih u organizaciji se ne mijenja.

Postoje mnoge prednosti kod korištenja unutarnjih izvora zapošljavanja, a Jurina (2011:99) ukazuje na sljedeće:

- Poznate su prednosti i nedostaci kandidata

- Odabir već postojećeg zaposlenika motivira druge i potvrđuje djelovanje sustava napredovanja u organizaciji
- Jednostavnost postupka i ekonomičnost (nastavak dosadašnjih ulaganja u čovjeka)

Uz navedene, Gutić-Martinčić (2018:12) nabraja sljedeće:

- Povećanje morala unutar organizacije
- Smanjena pogreška prilikom odabira
- Samorazvoj zaposlenika.

Osim pozitivnih učinaka unutarnjih izvora zapošljavanja, prisutni su i određeni nedostaci. Najznačajniji nedostaci, prema Jurina (2011:100) su:

- Poteškoće kod postavljanja autoriteta na novom poslu ili funkciji
- Promocija ljudi na funkcije iznad njihovih mogućnosti
- Potencijalni konflikti među kandidatima.

Također, Gutić-Martinčić (2018:13) navodi potencijalne probleme ukoliko se traže kandidati za radna mjesta koja iziskuju inovativno i kreativno razmišljanje.

Uz unutarnje izvore zapošljavanja, postoje i vanjski izvori zapošljavanja. Ovaj tip izvora uglavnom se koristi u slučajevima kada postojeći zaposlenici nisu prikladni za novootvorene poslove, a označava angažman ljudi koji dolaze izvan organizacije. Kod korištenja vanjskih izvora zapošljavanja, potrebno je koristiti određene metode kako bi se došlo do potencijalnih kandidata. Najčešće metode prema Gutić-Martinčić (2018:13) su:

- Oglašavanje – koristi se prilikom zapošljavanja kvalificiranih radnika, službenika ili višeg osoblja.
- Burza zapošljavanja – u određenim situacijama organizacije su obvezne na burzi rada objaviti slobodno radno mjesto u organizaciji.
- Škole, fakulteti, sveučilišta – kod bliske suradnje pojedinih obrazovnih ustanova i organizacija, dolazi do izravnog regrutiranja kandidata.
- Preporuka postojećih zaposlenika – neke organizacije potiču svoje zaposlenike u traženju novih.
- Bivši zaposlenici – u pojedinim slučajevima, zaposlenici koji su napustili organizaciju, ukoliko su zainteresirani imaju mogućnost vratiti se.

Uz navedene metode, spomenute su još i metode slučajnih prolaznika, banke podataka i metoda sindikata rada.

Međutim, kao i unutarnji izvori zapošljavanja, vanjski imaju svoje prednosti i nedostatke. Ponovno Jurina (2011:101) navodi prednosti:

- S novim ljudima dolaze nove ideje
- Veći izbor talenata i kandidata
- Nema troškova za menadžersko obrazovanje
- Promjena načina razmišljanja,

i nedostatke:

- Duži period prilagodbe
- Pogrešan izbor odabranog kandidata
- Demotiviranje zaposlenih.

S obzirom da i vanjski i unutarnji izvori zapošljavanja imaju i prednosti i nedostatke, svaka bi organizacija trebala promišljati zasebno, vodeći se izrađenim strateškim planovima i zadanim ciljevima.

#### **4.4. Selekcija ljudskih potencijala**

Sljedeći proces prilikom odabira zaposlenika je selekcija. Naime, ona označava odabira kandidata koji je najprikladniji za otvoreno radno mjesto u organizaciji. Drugačije rečeno, selekcija predstavlja proces intervjuiranja kandidata te vrednovanja njegovih kvaliteta koje su nužne za upražnjeno radno mjesto, a nakon toga odabir najboljeg. Odabir dobrog kandidata vrlo je bitan zato što u daljnjem upravljanju i poslovanju uvelike olakšava i pospješuje aktivnosti organizacije. (Gutić-Martinčić, 2018:29)

Selekcija kandidata jedan je od najvažnijih koraka u upravljanju ljudskim potencijalima upravo iz razloga što dobrim odabirom dolazi do bolje uspješnosti pojedinca, ali i organizacije.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999:331) „selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima“.



Temelj selekcije, prema Jurina (2011:104), je procjena potencijala čovjeka temeljenih na psihološkim, fizičkim i drugim razlikama među ljudima. Psihološke razlike su najzahtjevnije za mjerenje, a to je područje koje se svrstava u primijenjenu psihologiju.

Dakle, svrha selekcije je odabir kandidata koji je sposoban ispuniti zahtjeve poslova u organizaciji. Međutim, da bi se odabrao pravi kandidat potrebno je procijeniti različite aspekte vrlina i mana koje kandidat posjeduje. Neke od njih su njihove kvalifikacije, vještine, iskustva, cjelokupni stav i ostalo. Odabir dobrog kandidata bitan je za organizacije, jer između ostalog, razvoj ljudi zahtjeva poprilično velike troškove, a ukoliko bi odabir bio pogrešan mogući su nepotrebni, a veliki troškovi u obrazovanju i treningu kandidata što za poslodavca znači značajne gubitke u pogledu vremena, truda i novčanih sredstava. (Gutić-Martinčić, 2018:29)

Kao što je navedeno, selekcija predstavlja određeni proces odabira najprikladnije kandidata, a većina organizacija provodi inicijalnu selekciju zbog skupocjenosti i dugotrajnosti procesa. Prema Marušić (2006:166) inicijalna selekcija obuhvaća pregled molbi i preporuka, razmatranje posebnih kriterija, a u nekim slučajevima testiranja i intervjuiranja. To je postupak kojem je cilj eliminirati kandidate koji, ili nisu priložili potrebne dokumente u prijavi, ili ne odgovaraju kriterijima upražnjenog radnog mjesta, te se na taj način smanjuje broj kandidata koji će prolaziti kroz postupak selekcije. Procese inicijalne selekcije i selekcije razvrstava kroz sljedeće postupke, inicijalna selekcija:

- Odabir kriterija koji daju prednost
- Pregled molbi i pisanih preporuka
- Eventualno skupno testiranje

i selekcija:

- Pregled životopisa
- Psihološko testiranje
- Intervju
- Ocjene uspješnosti i/ili ocjene kolega
- Sastanak na kojem stručnjaci koji su sudjelovali u testiranju i ostalim postupcima u dogovoru s rukovoditeljem organizacijske jedinice rade redoslijed kandidata prema dobivenim rezultatima i odabiru najprikladnijeg.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999:348) proces profesionalne selekcije kreće analizom posla i utvrđivanjem kriterija radne uspješnosti. Zatim slijede postupci selekcije i tehnike gdje je prvi

korak pregled prijave, životopisa i preporuka, a nakon toga slijede potrebna testiranja i intervjuiranje kandidata.

Međutim, redoslijed postupaka u procesu selekcije najčešće je sljedeći:

- a) Pregled životopisa i zamolbi – početni korak kojim se utvrđuje da li kandidat ispunjava tražene uvjete te se steče dojam o kandidatu
- b) Telefonski pred intervju – postupak koji se rjeđe koristi, ali je vrlo koristan zbog mogućnosti eliminiranja neozbiljnih kandidata putem razgovora
- c) Intervju – putem intervjua se utvrđuje radno iskustvo, prijašnja postignuća, obrazovanje, znanje, vještine, karakter i slične pojedinosti kandidata te se na taj način kandidati uspoređuju sa postavljenim kriterijima koje radno mjesto traži. Upravo iz tog razloga intervju je ključan dio cjelokupnog procesa selekcije. Međutim, za učinkovit intervju potreban je i vješt i stručan ispitivač, a najčešći oblik intervjua je strukturirani intervju, što znači da svi kandidati dobivaju ista, unaprijed pripremljena pitanja
- d) Psihološko testiranje – psihološki testovi koriste se kao izvor objektivnih podataka o osobinama kandidata, a testovi koji se primjenjuju su testovi sposobnosti, ličnosti, interesa i znanja.

#### *4.4.1. Modeli selekcije*

Postoje mnogobrojni kriteriji i modeli koji se koriste u procesu selekcije prijavljenih kandidata. Najčešće korišteni modeli su:

- a) Model valorizirane očekivane vrijednosti kandidata
- b) Model idealnog kandidata
- c) Model zadovoljavanja minimalnih kriterija
- d) Model osnovnih kriterija.

**Model valorizirane očekivane vrijednosti** kandidata polazi od već određenih kriterija, odnosno očekivanih vrijednosti kandidata, a kandidat koji se odabire je onaj s najvećom valoriziranom vrijednosti, odnosno onaj s najvećom ocjenom. **Model idealnog kandidata** funkcionira na način da se svaki prijavljeni kandidat uspoređuje sa idealno zamišljenim kandidatom za upravo to radno mjesto. **Model zadovoljavanja minimalnih kriterija** polazi od određivanja minimalnih kriterija koje kandidat mora ispunjavati, gdje prijeti opasnost od

preniskih kriterija što bi uzrokovalo preveliki broj kandidata koji zadovoljavaju taj uvjet. **Model osnovnih kriterija** odabire kandidata koji ispunjava točno određene kriterije koje zahtjeva određena organizacija za određeno radno mjesto, ali je problem dobro razabrati koji su to kriteriji osnovni. (Gutić-Martinčić, 2018:30)

#### 4.5. Motiviranje i nagrađivanje

Motivacija predstavlja psihički proces koji pokreće ljude da nešto čine. Bahtijarević-Šiber (1999:557) govori da se pitanje motivacije odnosi na razloge ponašanja ljudi, odnosno da odgovara na pitanja zašto se netko ponaša na određeni način te uspijeva li postići radnu uspješnost na nekoj razini. Definira motivaciju kao traganje za nečim što osobi nedostaje, ili treba, kako bi pronašla svoje zadovoljstvo. Prema Hunjet, Petak i Kozina (2016:40) motivacija je definirana kao teorijski koncept koji pojašnjava iz kojeg razloga se ljudi odlučuju ponašati u određenim situacijama na određeni način. Nadalje, Vukelić (2005:462) motivaciju objašnjava kao proces pokretanja čovjekove aktivnosti usmjerene prema postizanju određenog cilja, a važnost cilja povećava intenzitet motivacije.

Sa stajališta organizacije, motivaciju je moguće gledati kroz dva aspekta, a to su: aspekt pojedinca gdje motivacija predstavlja unutarnje stanje koje osobu vodi prema ostvarivanju određenog cilja i aspekt menadžera gdje motivacija predstavlja aktivnost koja pomaže i zaposlenicima da teže postavljenim ciljevima. Motivacija je kompleksan proces na koji utječu brojni faktori, pa stoga postoje dvije skupine koje se razlikuju prema viđenju bitnih osnova i uzroka ponašanja, a one su: sadržajne i procesne teorije motivacije (Bahtijarević-Šiber, 1999:559).

##### 4.5.1. Sadržajne teorije motivacije

U skupini sadržajnih teorija motivacije naglasak je stavljen na otkrivanje potreba koje ljudima predstavljaju poticaj da rade na određeni način. Jedan od glavnih ciljeva ove skupine motivacija je odrediti parametre koji utječu na nečije ponašanje, glavni koncept kojim se nastoji objasniti nečije ponašanje je koncept potreba. Sve sadržajne teorije motivacije imaju sličan opći model ponašanja u osnovi, a isti je prikazan na slici 3.



Slika 3 Proces motivacije prema sadržajnim teorijama

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 560

Prema Bahtijarević-Šiber (1999:560) skupinu sadržajne teorije motivacije čine sljedeće teorije:

- a) **Teorija hijerarhije potreba** – razvio ju je Abraham Maslow, a teorija hijerarhije potreba još uvijek je jedna od najznačajnijih i najpopularnijih teorija motivacije. Temelj ove teorije je da se pojava neke potrebe uvjetuje zadovoljenjem neke prethodne, važnije potrebe, ali i da su sve potrebe međusobno povezane sa zadovoljavanjem ili nezadovoljavanjem drugih potreba. Kroz ovu teoriju, Maslow razrađuje pet razina ljudskih potreba koje čine hijerarhijsku strukturu. Polazište svih potreba su egzistencijalne, odnosno fiziološke potrebe, a odmah nakon slijede potrebe sigurnosti. Nakon zadovoljavanja fizioloških i sigurnosnih potreba, slijede socijalne potrebe koje označavaju ljudsku potrebu za pripadnošću u društvu. Slijede potrebe poštovanja i statusa koje se odnose na potrebu za dostojanstvom, samopoštovanjem, priznanjem te uvažavanjem drugih, a kao zadnja razina navedene su potrebe samoaktualizacije koje objašnjava kao potrebu realizacije vlastitih potencijala i razvoja. Prema ovoj teoriji ljudi su vođeni nezadovoljenim potrebama, a što su one niže u hijerarhiji to je uloga nezadovoljene potrebe izraženija i dominantnija. Taj krug se ponavlja tako dugo dok nisu zadovoljene potrebe samoaktualizacije koje se nalaze na vrhu hijerarhije potreba.
- b) **Teorija trostupanjske hijerarhije** - temelji se na teoriji hijerarhije potreba koju Clayton Paul Alderfer razrađuje i nadopunjava. Ovaj koncept trostupanjske hijerarhije sadrži tri kategorije, a to su: potrebe egzistencije, povezanosti te rasta i razvoja. Teorija je temeljena na nekoliko pretpostavki. Prva pretpostavka govori da su i zadovoljene potrebe motivatori ponašanja, odnosno mehanizam zadovoljenja – progresije. Druga pretpostavka je suprotna od prve koja koristi mehanizam frustracija – regresija, što znači da ukoliko nije zadovoljena potreba više razine iz hijerarhije, tada se pojačava se

frustracija potreba niže razine. Treća pretpostavka objašnjava uzajamno dvosmjerno djelovanje potreba, odnosno da sve zadovoljene ili nezadovoljene potrebe imaju utjecaj na druge potrebe iz svih razina hijerarhije potreba.

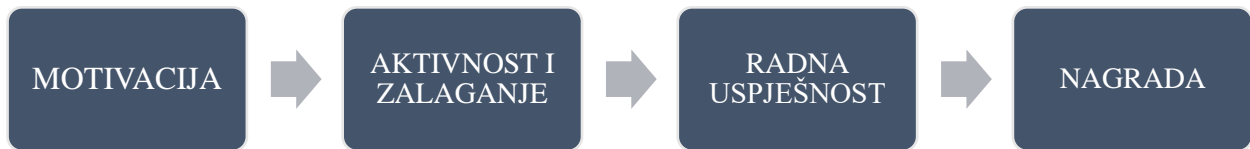
- c) **Teorija motivacije postignuća** – teorija koju su razvili McClelland i Atkinson, a objašnjava da je čovjekova potreba za uspjehom i moći pokretač rada i aktivnosti kod pojedinaca. Polazi od tri ključne motivacijske sile, a to su: potreba za moći, pripadnošću i dostignućem. Različiti pojedinci imaju različite zahtjeve kod postizanja navedenih triju motivacijskih sila. Prema tome, oni kojima je motiv moći najbitniji imaju konkretno određena očekivanja i potrebe za napredovanjem u karijeri, pojedinci vođeni motivom postignuća traže poslove koji će im pružiti mogućnost rješavanja problema ili samostalnog donošenja odluka te preuzimanja rizika, a pojedinci vođeni motivom dostignuća tražiti će povratne informacije kao ocjenu obavljenog posla.
- d) **Dvofaktorska teorija motivacije** – razvio ju je Herzberg, a temelji se na dva polazišna faktora. Prvi faktor su ekstrinzični-higijenski faktori koji uključuju radne uvjete, menadžere, sigurnost posla, beneficije i politiku poduzeća. Ovi faktori zaduženi su za sprječavanje nezadovoljstva, a ukoliko nisu zadovoljeni postoji visoka razina nezadovoljstva kod pojedinaca. Drugi faktori su intrinzični, odnosno motivatori, koji uključuju izazovnost posla, postignuće i uspjeh, odgovornost, mogućnost razvoja te priznanje i napredovanje. Ovi su faktori, tj. motivatori zaduženi za postizanje zadovoljstva, a ukoliko su zadovoljene i prva i druga skupina faktora, zadovoljstvo je kod pojedinaca visoko.

#### 4.5.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije u osnovi imaju četiri ključne postavke, a to su:

- 1) Ljudske potrebe, želje i ciljevi koje namjeravaju ostaviti kroz svoj rad razlikuju se od osobe do osobe
- 2) Ovisno o aktivnosti ili zadatku koji treba izvršiti, ljudi ulažu manje ili veće napore
- 3) Izvršenje određenog zadatka pojedinci gledaju kao priliku za napretkom ili nagradom
- 4) U svim situacijama, motivacija za neku aktivnost rezultanta je osobnih očekivanja i preferencija

Slika 4 prikazuje opći procesni model motivacije za rad gdje je prikazana međuovisnost motivacije, aktivnosti i zalaganja, radne uspješnosti i nagrade.



Slika 4 Opći procesni model motivacije za rad

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 581

Prema Bahtijarević-Šiber (1999:581) skupinu najznačajnijih procesnih teorija motivacije čine:

- a) **Vroomov kognitivni model** – najznačajniji od suvremenih teorija motivacije, a razvijen je radi analize motivacije unutar organizacije i analize radnog ponašanja kao i faktora koji na njih utječu. Vroom ovaj model svodi na dva temeljna koncepta. Prvi koncept je koncept valencije koji objašnjava privlačnost i važnost određenih ishoda (nagrada) te zašto određeni motivacijski faktori imaju veću ili manju važnost za pojedinca. Drugi koncept je koncept očekivanja koji se temelji na pretpostavci pojedinca da će određenu aktivnost slijediti određeni ishod. Dakle, motivacija je proporcionalna očekivanju da će određene radnje pratiti određeni ishodi, tj. nagrade.
- b) **Porter-Lawlerov model** – polazište za ovaj model našli su u Vroom-ovom kognitivnom modelu te ga nadopunjuju. Motivaciju smatraju jednim od faktora uspješnosti pojedinca, a dodatnim faktorima stvaraju kompleksniji, višestruki model koji pojašnjava povezanost stavova o poslu i radne učinkovitosti. Model se temelji na međuovisnosti uspješnosti i zadovoljstva.
- c) **Lawloreov model** – zbog pojedinih nejasnoća u Porter-Lawlerovom modelu, kroz model očekivanja, Lawloreov dodatno pojašnjava međuovisnost pojedinih faktora koji utječu na motivaciju i motivacijske čimbenike pojedinca. Nastoji pojasniti pristup pojedinaca u kojem vrše onaj izbor koji će im donijeti maksimalne ishode, ili nagrade, a ujedno imaju, za njih, najveću motivacijsku snagu (Buble, 2000:502).

#### 4.5.3. Materijalne strategije nagrađivanja

Iako se pod pojmom materijalnog nagrađivanja prvenstveno misli na novac i povećanje plaće, ova strategija nagrađivanja puno je kompleksnija te ima više različitih oblika motiviranja koji su usmjereni k osiguranju i poboljšanju materijalnog položaja zaposlenika. Prema Hunjet, Vidačić i Radolović (2022:247) nagrađivanje zaposlenika podrazumijeva razne oblike materijalnih davanja istima, a nagrade se smatraju osnovnim alatima motivacije zaposlenika kod kojih novac igra iznimno važnu ulogu u zadovoljavanju potreba. Radi lakšeg objašnjavanja ove složene strukture nagrađivanja, napravljena je klasifikacija dviju temeljnih dimenzija, a to su: stupanj izravne materijalne dobiti koja se odnosi na odnosu pojedinca i materijalne dobiti te dimenzija razine i obuhvata organiziranja i distribuiranja koja se odnosi na uloge individualnog rada i ponašanja.

Prva dimenzija, stupnja izravnosti, dodatno je podijeljena na dvije kategorije, a one su:

- a) Izravne materijalne kompenzacije – odnose se na sustav plaća, bonusa i ostalih materijalnih poticaja koji su povezani s pojedinačnim i timskim radom u organizaciji pa se stoga zaposlenici nagrađuju ovisno i postignutim rezultatima na individualnoj ili grupnoj razini u obliku izravnih nagrada za rad.
- b) Neizravne materijalne kompenzacije – samim zapošljavanjem u organizaciju, pojedinci dobivaju niz materijalnih beneficija u koje spadaju zdravstveno i mirovinsko osiguranje, naknada za obrok, razni oblici životnog osiguranja, godišnji odmori, službeni automobil, itd. ovaj oblik materijalnih kompenzacija sve je popularniji u suvremenim organizacijama pa sve veći dio troškova zaposlenih otpada upravo na ovaj oblik beneficija. Međutim, s aspekta pojedinca, neizravne materijalne beneficije vrlo su učinkovite u privlačenju i zadržavanju, ali ne i u poticanju i motivaciji zaposlenika.

Druga dimenzija, razina i obuhvat organizacije i distribucije u organizaciji odnosi se na povezanost ciljeva pojedinaca i organizacije. U svrhu nagrađivanja pojedinaca u sklopu organizacije, razvijene su strategije posebnih bonusa koji su vezani uz uspješnost organizacije, a izdvajaju se: bonusi vezani uz rezultate i dobit, sudjelovanje u profitu, udjeli u vlasništvu (dionice) i slično.

Na tablici 4 prikazana je kategorizacija materijalnih kompenzacija zaposlenih s aspekta pojedinaca i poduzeća.

Tablica 4 Kategorizacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

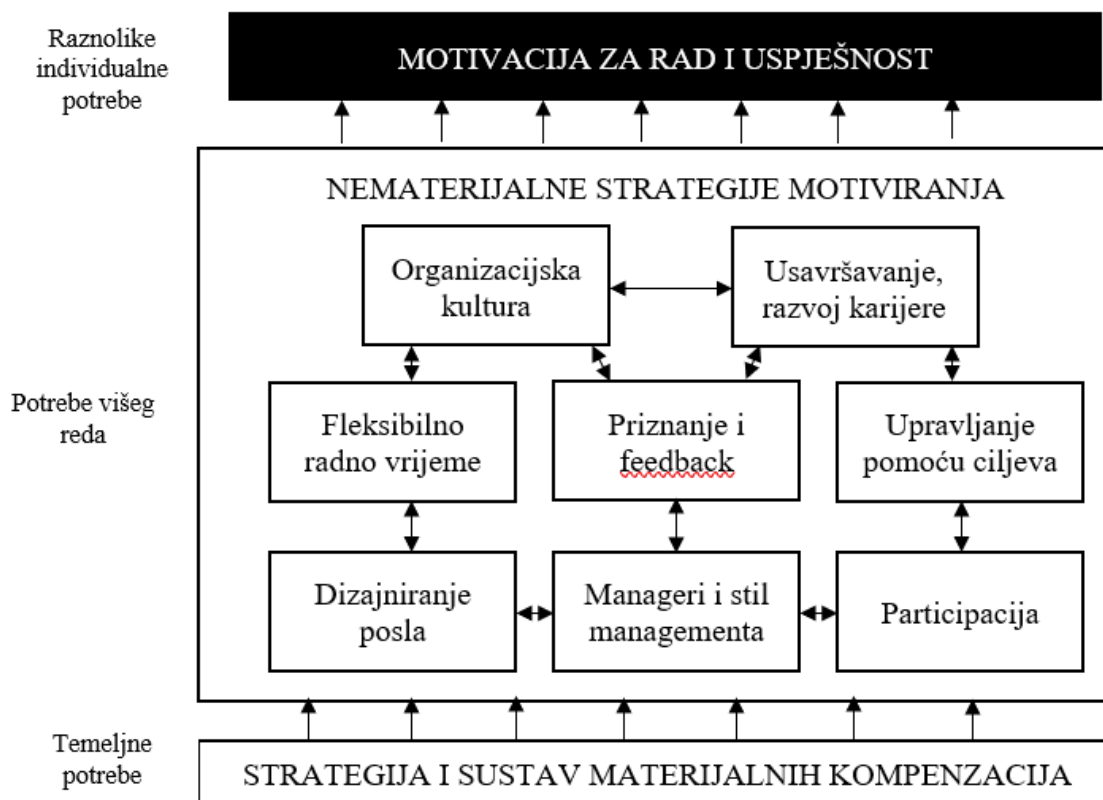
		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaća</li> <li>- Bonusi i poticaji</li> <li>- Naknade za inovacije</li> <li>- Naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>- Ostali poticaji (bonusi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stipendije i školarine</li> <li>- Studijska obrazovanja</li> <li>- Specijalizacije</li> <li>- Slobodni dani</li> <li>- Službeni automobil</li> <li>- Menadžerske beneficije</li> </ul>
	Organizacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonusi vezani uz rezultat i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>- Udio u profitu</li> <li>- Udio u vlasništvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mirovinsko i zdravstveno osiguranje</li> <li>- Obrazovanje</li> <li>- Godišnji odmori</li> <li>- Božićnica, regres</li> <li>- Naknada za nezaposlenost</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 614

#### 4.5.4. Nematerijalne strategije nagrađivanja

Uz strategiju materijalnog nagrađivanja koja je temeljna za povećanje motivacije zaposlenika, dobar motivacijski sustav mora imati razrađeni podsustav koji se odnosi na nematerijalno nagrađivanje. Potrebe zaposlenika, odnosno pojedinaca razlikuju se prema razinama, odnosno dijele se na temeljne potrebe, potrebe višeg reda te raznolike individualne potrebe. Povezanost motivacije, čime slijedi i produktivnost i kvaliteta obavljanja rada zaposlenika, s raznolikošću potreba vrlo je visoka. U prilog tome govori i činjenica da se motivacija pojedinca povećava ako se i zadovoljenje njegovih raznolikih individualnih potreba ostvaruje. Nematerijalne strategije, kao što je i prikazano na slici 5, pripadaju potrebama višeg reda, a one uključuju: oblikovanje posla, stil menadžmenta, participaciju, fleksibilno radno vrijeme priznanje i povratne informacije, upravljanje pomoću ciljeva, usavršavanje i razvoj karijere te organizacijsku kulturu. Svi navedeni elementi međusobno su povezani u dobro razrađenom motivacijskom sustavu, a iako ih je ključno uskladiti s organizacijske razine, njihov je utjecaj na pojedince vrlo snažan.





Slika 5 Sustav motivacijskih strategija za podizanje radne uspješnosti

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 668

#### 4.5.5. Važnost motivacije

Motivacija je jedan od ključnih funkcija uspješnog menadžmenta ljudskih potencijala. Bez dobre motivacije, zaposlenici neće davati svoj maksimum što uglavnom rezultira smanjenom produktivnošću, nezainteresiranošću za razvoj i uspješnost organizacije, ali i manjkom povezanosti zaposlenika s organizacijom. Stoga je bitno zaposlenike održavati motiviranim kako bi se postigli organizacijski ciljevi, povećanje zadovoljstva te zadržavanje kvalitetnog osoblja unutar organizacije. Motivacijski sustav koji je prikazan na slici 5, ima zadatak osigurati četiri bitna segmenta, a to su: privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi, poticanje kvalitetnog obavljanja posla i postizanje visokih standarda uspješnosti, poticanje kreativnosti, poboljšanja, promjena i unapređenja poslovanja te osigurati identifikaciju zaposlenika s organizacijom i pobuditi interes za stalni razvoj i uspješnost iste.



Slika 6 Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 602

Dakle, organizacijama je od presudne važnosti razviti sveobuhvatan motivacijski sustav zato što su potrebe i želje pojedinaca različite. Mehanizmima kojima se postiže zadovoljavanje spomenutih potreba i želja pojedinaca bitna je raznolikost kako bi se uspješno motiviralo i potaknulo zaposlenike da ostvaruju ciljeve o kojima ovisi uspješnost organizacije. Polazište motivacijskog sustava je da se motivirati i nagrađivati trebaju one aktivnosti koje želimo povećati, a neke od njih su visoka produktivnost, kreativnost, dobra kvaliteta, manji troškovi i slično. Također, kroz strategije motivacije pomaže se menadžmentu, odnosno menadžerima, prepoznati vrstu motivacije koja najviše stimulira zaposlene, a nadalje ih vodi k maksimalizaciji njihovih radnih učinaka (Hunjet, Sušec, Kozina, 2017:481).

## **5. OBRAZOVANJE I RAZVOJ KARIJERE**

Bahtijarević-Šiber (1999:717) smatra da su suvremene organizacije primorane sve veći dio svojih resursa uložiti u obrazovanje i konstantnu obuku zaposlenika. Razlog tome je činjenica da se stalnim obrazovanjem i usavršavanjem zaposlenih pozicija organizacija na tržištu poboljšava te se kroz edukaciju stvara konkurentna prednost koja je nužna za uspješno poslovanje. Znanje i razvoj zaposlenih čine temeljni kapital i polugu razvoja, a u skladu s tim suvremene organizacije oplemenjuju i nadograđuju sustav obrazovanja. Neki od najvažnijih razloga za ulaganje u obrazovanje su:

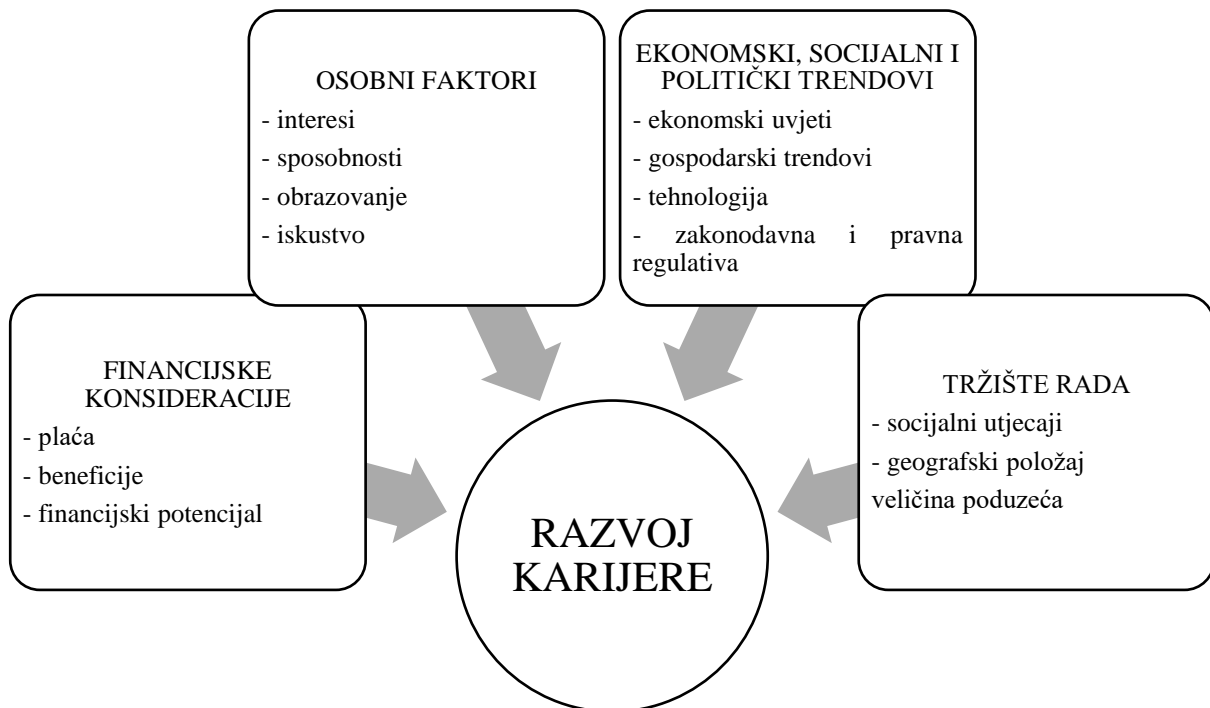
- Napredak tehnologije – napretkom tehnologije potrebno je konstantno educirati zaposlenike kako bi znali koristiti postojeću tehnologiju u organizaciji
- Povećanje kompleksnosti i neizvjesnosti poslovne okoline – zbog brzih i raznolikih promjena na tržištu, za organizacije je bitno imati educirane zaposlenike koji su spremni pravilno reagirati na novonastale promjene
- Moderno poslovanje traži nove vještine – odnosi se na međuljudske odnose koji obuhvaćaju interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima i dr.

### **5.1. Razvoj i upravljanje karijerom**

Karijera je pojam koji se u poslovnom svijetu ponajviše povezuje s napredovanjima, odnosno promaknućima zaposlenih. Međutim, karijera je poslovni put pojedinaca koji ih prati u ostvarivanju poslovnih uspjeha kroz život i rad. (Gutić-Martinčić, 2017:14)

Obrazovanje, tj. obuka djelatnika usmjerena je na rast i razvoj unutar organizacije dok je razvoj karijere usmjeren na pojedinčeve potencijale. Uglavnom se povezuje s unapređenjem znanja, vještina i sposobnosti koje pojedincu pružaju priliku za razvoj u pogledu obavljanja kompleksnijih i kompliciranijih poslova. Međutim, usprkos interesima pojedinaca, najveća učinkovitost u razvoju karijere spada na usklađenost interesa i potreba pojedinaca i organizacije. Drugim riječima, pojedinci i organizacija u partnerskom su odnosu u kojem se usuglašavanjem potreba i interesa obiju strana dolazi do najboljeg učinka. Kroz razvoj karijere, pojedinci se susreću s brojnih utjecajima koji usmjeravaju njihovu karijeru. Glavne četiri

skupine faktora su: osobni faktori, ekonomski, socijalni i politički trendovi, tržište rada i financijske konsideracije (Buble, 2009:416). Na slici 7 prikazana je detaljnija klasifikacija svakih od faktora te koje komponente spadaju pod koji faktor.



Slika 7 Faktori koji utječu na razvoj karijere

Izvor: Buble, M. (2009) Menadžment, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, Split, str. 417

Prema Bahtijarević-Šiber (1999:831) karijera je koncept koji objedinjuje individualne i organizacijske aspekte karijere. Individualni, tj. subjektivni aspekt odnosi se na promjenu stavova, interesa ili motivacije pojedinaca, dok objektivna predstavlja promjene radnih mjesta, položaja ili poslova koje pojedinac obavlja kroz svoj radni vijek. Karijeru čine i određeni pojmovi koji objašnjavaju dijelove karijere pojedinaca. Pojmovi koji čine cjelokupnu karijeru su:

- a) Putanja karijere – poslovi koje pojedinac obavlja kroz vlastiti radni vijek,
- b) Razvoj karijere – proces koji povezuje individualne i organizacijske aktivnosti gdje su pojedinac i organizacija u partnerskom odnosu kako bi došlo do unapređenja i razvoja individualne karijere
- c) Upravljanje karijerom – proces u kojem organizacije razvija i usmjerava zaposlene kako bi za buduće potrebe imali dovoljan bazen kvalificiranih kadrova
- d) Planiranje karijere – proces identifikacije pojedinca i odabiranje smjera u kojem želi ići kroz radni vijek te određivanje ciljeva koje želi postići.

### 5.1.1. Faze razvoja karijere

S obzirom da je proces karijere dugotrajan, podijeljen je na nekoliko faza koje opisuju čovjekov put prema uspješnoj karijeri.

- 1) Početna faza – prva razvoja faza karijere koja se definira i kao eksperimentalna faza u kojoj svaki pojedinac, i prije početka rada, ispituje svoje interese i sklonosti te određuje pravac u kojem bi pojedinac želio ići.
- 2) Napredna faza – nakon što pojedinac utvrdi svoje interese, ulaže vrijeme u razvoj i učenje vještina i kompetencija potrebnih za obavljanje željenih poslova. S obzirom da je pojedinac u prvom dijelu karijernog puta, suočava se s promašajima i rizicima kojima stječe iskustvo.
- 3) Srednja faza – naglasak je stavljen na nadogradnju postojećih znanja te stjecanju novih vještina kroz razne oblike učenja, tj. treninga.
- 4) Kasna faza – karijera je u završnoj fazi, odnosno pojedinac se posvećuje savjetodavnim pozicijama i mentorstvu novih, mlađih kolega. (Gutić, Horvat, Jurčević, 2018:185)

Osim navedenih faza karijere, ona se može gledati i s perspektive tradicionalnog i suvremenog pristupa karijeri. Tradicionalni pristup karijeri odnosi se na pojedince koji tokom životnog ciklusa karijere ne mijenjaju posao, odnosno posvećeni su prvo odabranoj karijeri i kroz radni vijek mijenjaju svega dvije do tri organizacije. Uspjeh u ovom pristupu karijeri shvaća se kroz napredovanje u hijerarhiji pozicija u organizaciji. Suvremeni pristup karijeri potpuna je suprotnost, odnosno pojedinac se u organizacijama zadržava relativno kratko, a često mijenja svoj početni izbor karijere. Također, često dolazi do prenamjene i preoblikovanja pojedinačnih znanja i vještina. Uspjeh suvremenog pristupa karijeri mjeri se pojedinačnim, subjektivnim osjećajem zadovoljstva i postignuća (Gutić-Martinčić, 2017:31).

### 5.1.2. Modeli razvoja karijere

Kao i kod pristupa karijeri, postoje tradicionalna i suvremena shvaćanja modela razvoja karijere. Najkorišteniji tradicionalni model je „*Scheinov model*“ koji razvoj karijere objašnjava kroz tri pravca, odnosno vertikalni, horizontalni i radijalni pravac. Vertikalni pravac objašnjava pojedinačno kretanje tokom karijere u hijerarhijskoj strukturi organizacije. Dakle, zaposlenik se kreće vertikalno, odnosno gore ili dolje u piramidi hijerarhije poslova od najniže prema najvišoj razini, ili obrnuto. Horizontalni pravac objašnjava pojedinačno kretanje promjenom

poslova u organizaciji, ali stalno ostajući na istoj razini hijerarhije poslova. Radijalni pravac odnosi se na kretanje u organizaciji bliže ili dalje od centra moći u organizaciji. (Gutić-Martinčić, 2017:32)

Osim tradicionalnog pristupa koji predstavlja spomenuti „*Scheinov model*“, postoji i nekoliko suvremenih modela karijere. Zbog značajnih promjena na tržištu rada i brojnih, novih mogućnosti koje se zaposlenicima neprestano nude, pojam karijere se promijenio te pojedinci sve više sami upravljaju svojom karijerom. Iz tog razloga postoje tri suvremena koncepta pristupu karijeri, a to su: koncept bezgranične karijere koji objašnjava velik broj mogućnosti odabira karijere za pojedinca gdje postoje niz alternativnih mogućnosti prilikom zapošljavanja, koncept proteanske karijere koji govori o subjektivnom shvaćanja uspjeha u karijeri od strane pojedinca te koncept sidra koji je kombinacija dviju navedenih koncepata (Gutić-Martinčić, 2017:34).

Međutim, unatoč navedenim tradicionalnim i suvremenim modelima pristupa karijeri, današnji pojam karijere pojedinca više nije vezan uz organizaciju. Pojedinci karijeru gledaju kroz perspektivu poslova koje obavljaju, odnosno stalno nadograđuju svoje znanje i vještine kako bi bili atraktivniji na tržištu rada te na taj način ulazili u organizacije radeći upravo one poslove koji ih zanimaju.

Iako u razvoju karijere veliku odgovornost imaju organizacija, ali i menadžeri koji usmjeravanjem i određivanjem zadataka zaposlenih utječu na smjer karijere pojedinaca, upravo je na pojedincima najveća odgovornost. Naime, pojedinci trebaju organizaciju upoznati s vlastitim interesima i potrebama te biti aktivni u tražnju pozicije koje će zadovoljiti njihove aspiracije.

## **5.2. Ocjenjivanje zaposlenih**

Ocjenjivanje rada zaposlenika jedna je od najvažnijih funkcija menadžmenta u organizacijama. Na taj se način dobivaju informacije o produktivnosti zaposlenika što utječe na uspjeh cijele organizacije. Također, za zaposlenike je vrlo bitno redovito dobivati povratne informacije o poslu koji su obavili ili obavljaju što im na određeni način predstavlja dodatnu motivaciju. Međutim, da bi se objektivno i kvalitetno ocijenilo zaposlenike, nužno je imati razvijen sustav ocjenjivanja. Jedan od vodećih problema s kojima se organizacije susreću po pitanju objektivnog ocjenjivanja zaposlenika, je zbog nedovoljno razvijenog sustava ocjenjivanja, stav zaposlenika da je njihova ocjena temeljena na subjektivnom mišljenju nadređenih o njima, a ne

na kvaliteti posla kojeg obavljaju. Da bi proces ocjenjivanja zaposlenika bio kvalitetan, on podrazumijeva:

- a) Utvrđivanje i definiranje standarda radnih učinaka
- b) Kreiranje mjerila za radne učinke
- c) Izrada modela i metoda mjerenja radnih učinaka
- d) Uspoređivanje radnih učinaka sa definiranim standardima
- e) Izrada sustava ocjenjivanja zaposlenih na temelju učinaka
- f) Izrada instrumenata i kriterija za ocjenjivanje radnih učinaka zaposlenika i menadžera
- g) Edukacija ocjenjivača
- h) Valorizacija i analiza učinaka ocjenjivanja. (Gutić, Horvat, Jurčević, 2018:109)

Buble (2009:429) za procjenjivanje osobina zaposlenika navodi nekoliko metoda, a one su sljedeće:

- a) Metoda rangiranja – postoji više vrsta, tj. obično rangiranje kod kojeg se svaki zaposlenik ocjenjuje zasebno, skupno rangiranje u kojem se zaposlenici svrstavaju u skupine na temelju svoji karakteristika te usporedno rangiranje kod kojeg zaposlenici ocjenjuju u parovima te se ocjenjuje tko je bolji, a tko lošiji par.
- b) Metoda obvezatnog izbora – polazi od usporedbe osobina zaposlenika, odnosno pokazuje koje osobine su kod pojedinca najdominantnije.
- c) Metoda skale sudova – ocjenjivanje zaposlenih prema unaprijed utvrđenim skalama poželjnih i nepoželjnih karakteristika na temelju kojih se zaposlenici ispituju i ocjenjuju.
- d) Metode slobodnog izbora – temelji se na slobodnoj procjeni ocjenjivača.

Za procjenu ranog učinka, Buble (2009:432) navodi sljedeće četiri metode:

- a) Sustavni pristup – usmjerena je na učinak zaposlenika, a temelji se na tri kriterija, odnosno na kvantiteti, kvaliteti i ekonomičnosti zajedničkog djelovanja čovjeka i radnog mjesta. Dakle, pokazuje ukupni učinak sustava rada.
- b) Metoda kvalifikacije – podijeljena je na deskriptivni aspekt na koji se odnose pitanja: što ocjenjivani radi, kako obavlja poslove koji su mu dodijeljeni i kako se u očituje učinak u promatranoj situaciji. Drugi aspekt je normativni, koji se odnosi na pitanje: koji postupci se mogu predvidjeti i poduzeti za poboljšanje radnog učinka i ispravak pogrešaka. Odgovori na ovih nekoliko pitanja traže mjere kojima se nastoji podići razina radnih učinaka.

- c) Ciba-Geigy metoda – temelji se na pretpostavci da radni učinak zaposlenih ima presudno značenje za uspjeh i ostvarivanje zadanih ciljeva organizacije. Stoga, ova metoda postavlja sljedećih sedam pitanja kojima nastoji osigurati zaposlenicima uvjete za maksimalno ostvarenje svoji sposobnosti. Pitanja su: što ocjenjivani radi, što treba postići, što je postigao, zašto je radni učinak ovakav, kakav je ocjenjivani, što treba činiti te što ocjenjivani misli o svojim rezultatima.
- d) B+F metoda – program vrednovanja i uspoređivanja je metoda koja polazi od stava da vrednovanja učinaka služi ostvarivanju željenih ciljeva organizacije, ali i zadovoljavanju potreba zaposlenika. Iz tog razloga, ova metoda uz ocjenjivanje radnih učinaka zaposlenika nastoji unaprijediti njihove sposobnosti.



## 6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Provedeno je istraživanje s ciljem utvrđivanja načina pomoću kojih se u organizacijama u kojima ispitanici rade radi na zadovoljstvu i motiviranosti zaposlenika. Prvo je opisan način istraživanja ispitanika na način da su ispitanici odgovarali na pitanja ponuđena anketom. Zatim su objavljeni i objašnjeni dobiveni rezultati, a na kraju je napravljano testiranje hipoteza koje su postavljene u uvodom dijelu rada.

### 6.1. Opis istraživanja

Anketa je izrađena u alatu Google Ankete. Prikupljanje podataka započelo je 07.06.2023, a završilo 21.07.2023. Anketa je bila distribuirana na prigodnom uzorku ispitanika, zaposlenih u Republici Hrvatskoj, primarno Varaždinskoj županiji. Kako bi se došlo do ispitanika anketa je poslana e-poštom i putem kontakata autora na društvenoj mreži LinkedIn i Facebook. Također, poruci koja je sadržavala opis i svrhu istraživanja, ispitanici su bili zamoljeni da anketu prosljede kolegama i kolegica. Zbog toga, u oblikovanju uzorka koristila se tzv. tehnika metode snježne kugle (engl. *snowballing sampling*). U istraživanju je sudjelovalo tj. ispunilo ukupno **N=125 ispitanika**. Sva pitanja u anketi bila su označena kao obavezna čime se osigurali da svi ispitanici na njih odgovore te nije bilo potrebe za isključivanjem pojedinih odgovora ispitanika. Karakteristike ispitanika i rezultati provedenog istraživanja opisani su u nastavku poglavlja. Za obradu podataka korišten je statistički program SPSS v28, besplatna probna studentska verzija.

### 6.2. Rezultati istraživanja

#### 6.2.1. Ispitanici

U istraživanju je sudjelovalo ukupno N=125 zaposlenika koji su ispunili online anketu. U nastavku poglavlja prikazane su njihove demografske karakteristike i distribucija odgovora s obzirom na spol, dob, završeni stupanj obrazovanja, radni status i ulogu zaposlenika u organizaciji.

Prema podacima u tablici 5. vidljivo je da je većina ispitanika u anketi bila ženskog spola, njih 58,4% te 41,6% ispitanika muškog spola.

Tablica 5 Ispitanici prema spolu, N=125

		Spol			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muško	52	41.6	41.6	41.6
	Žensko	73	58.4	58.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Izvor: izrada autora

Prema podacima u tablici 6 može se vidjeti da je najveći dio ispitanika, njih 36,8%, bila u dobi od 18 do 25 godina. Zatim, najveći dio ispitanika je u dobi od 26 do 35 godina, odnosno njih 23,2%. Nadalje, u dobi od 36 do 45 godina bilo je 19,2% ispitanika, u dobi od 46 do 55 godina bilo je 14,4% ispitanika, dok je najmanji udio ispitanika u dobi od 55 ili više godina, tj. njih 6,4%.

Tablica 6 Ispitanici prema dobi, N=125

		Dob			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	46	36.8	36.8	36.8
	26-35	29	23.2	23.2	60.0
	36-45	24	19.2	19.2	79.2
	46-55	18	14.4	14.4	93.6
	Više od 55	8	6.4	6.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Izvor: izrada autora

Sljedeća tablica 7 prikazuje završeno obrazovanje ispitanika. Najveći broj ispitanika ima visoku stručnu spremu, odnosno njih 59, što čini 47,2%. Zatim slijede ispitanici sa višom stručnom spremom kojih je bilo 32, odnosno 25,6%. Ispitanika srednje stručne spreme bilo je 27, odnosno u postocima 21,6%. značajno manji broj ispitanika ima završeni poslijediplomski specijalistički studij, njih 6, a samo je jedan ispitanika završenog poslijediplomskog sveučilišnog (doktorskog) studija.

Tablica 7 Ispitanici prema završenom obrazovanju, N=125

Završeni stupanj obrazovanja:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Poslijediplomski specijalistički studij	6	4.8	4.8	4.8
poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij	1	.8	.8	5.6
SSS	27	21.6	21.6	27.2
VSS	59	47.2	47.2	100.0
VŠS	32	25.6	25.6	52.8
Total	125	100.0	100.0	

Izvor: izrada autora

Tablica 8 prikazuje radni status ispitanika. Podaci dobiveni anketom su sljedeći: samo jedan ispitanik je nezaposlen, ali je pretpostavka da je bio u radnom odnosu čime je i taj odgovor relevantan za istraživanje. Ukupno 22 ispitanika, odnosno 17.6%, ima status studenta, ali uz studij radi neki posao. Najveći broj ispitanika su zaposleni, njih ukupno 102, što u postocima čini 81,6%. Ovaj podatak ključan je za provedeno istraživanje te je vrlo dobro što je ovako veliki udio ispitanika zaposleno.

Tablica 8 Ispitanici prema radnom statusu, N=125

		Radni status			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nezaposlen/a	1	.8	.8	.8
	Student/ica	22	17.6	17.6	18.4
	Zaposlen/a	102	81.6	81.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Izvor: izrada autora

U tablici 9 prikazani su rezultati dobiveni na pitanje o ulozi ispitanika u organizaciji u kojoj rade. Uvjerljivo veći dio ispitanika, njih 102 ili 81,6%, ima uloga izvršitelja, dok je ukupno 23 ispitanika, odnosno 18,4%, ima menadžersku ili upravljačku funkciju u organizaciji.

Tablica 9 Ispitanici s obzirom na ulogu u organizaciji, N=125

		Odaberite Vašu ulogu u organizaciji:			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Izvršitelj	102	81.6	81.6	81.6
	Menadžer	23	18.4	18.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Izvor: izrada autora

### 6.2.2. Pouzdanost mjernog instrumenta

Za provjeru pouzdanosti mjernog instrumenta tj. pitanja koja su se odnosila na istraživačku varijablu **motivacija na radnom mjestu** i bila mjerena Likertovom skalom od pet stupnjeva (1- *uopće se ne slažem* do 5- *u potpunosti se slažem*) korišten je Cronbachov alpha koeficijent. Zbog toga, provedena je analiza pouzdanosti za pripadajuće čestice.

**Motivacija i zadovoljstvo na radnom mjestu zaposlenika (MOT)** ispitana je i mjerena je s tri čestice/indikatora:

- **(MOT1)** Na radnom mjestu na kojem trenutno radim ili sam radio/la dovoljno sam motiviran/a za izvršavanje poslovnih zadataka i obaveza.
- **(MOT2)** Na radnom mjestu na kojem na kojem trenutno radim ili sam radio/la smatram da je moj radni potencijal ispunjen.
- **(MOT3)** Na radnom mjestu na kojem trenutno radim ili sam radio/la bilo je važno educirati se za napredak.
- **(MOT4)** Na radnom mjestu na kojem trenutno radim ili sam radio/la zadovoljan sam radnim uvjetima i okruženjem.

Ispitanici su korištenjem Likertove skale od 5 stupnjeva trebali označiti stupanj slaganja zadovoljstva s navedenim tvrdnjama koja su se odnosila na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, pri čemu je princip tj. mogućnost odgovora bio sljedeći:

- 1 - uopće se ne slažem
- 2 - ne slažem se
- 3 - niti se slažem niti se ne slažem
- 4 - uglavnom se slažem
- 5 - u potpunosti se slažem

Vrijednost Cronbach alpha za skalu **motivacija na radnom mjestu s četiri pripadajuće čestice** pokazuju da ima vrlo dobru razinu pouzdanosti tj., unutarne konzistencije  $\alpha=0,750$  koja se smatra poželjnom i prihvatljivom za istraživanja u društvenim znanostima. Za interpretaciju vrijednosti Cronbachovog alpha koeficijenta korištene su smjernice dostupne u radu autora Taber (2018;1279):

- odličan (0,93–0,94),
- snažan (0,91–0,93),
- pouzdan (0,84–0,90),
- prilično visok (0,76–0,95),
- relativno visok (0,70–0,77),
- prihvatljiv(0,67–0,87),
- odgovarajući (0,64–0,85),
- umjeren (0,61–0,65),

- nezadovoljavajući (0,4–0,55)
- nizak (0,11)

Tablica 10 Cronbach alpha vrijednosti za mjernu skalu "Motivacija na radnom mjestu (MOT)", N=125

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	4

Izvor: izrada autora

Cronbachov alpha koeficijent kao indikator pouzdanosti mjernih skala koje su se koristile u istraživanju izračunat je i za čestice koje su se odnosile na zadovoljstvo zaposlenika različitim praksama upravljanja ljudskim potencijalima koje organizacije (poduzeća) tj. nadređeni primjenjuju s ciljem povećanja zadovoljstva i motivacije zaposlenika na radnom mjestu. Konkretno, konstrukt „**upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP)**“ mjereno je s 4 čestice koje su bile mjerene ordinalnom Likertovom skalom od 3 stupnja (*1 - ne slažem se, 2 - niti se slažem niti se ne slažem, 3-slažem se*):

- **(ULJP1)** S obzirom na prakse upravljanja ljudskim potencijalima, ostao/la bih raditi u poduzeću u kojem trenutno radim u slučaju da mi drugo poduzeće ponudi jednaku plaću.
- **(ULJP2)** S obzirom na prakse upravljanja ljudskim potencijalima, trenutno radno poduzeće bih preporučio kao mjesto za rad.
- **(ULJP3)** U poduzeću u kojem trenutno radim, dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako obavljam svoj posao.
- **(ULJP4)** U poduzeću u kojem trenutno radim, nadređeni vodi brigu o potrebama zaposlenih i pomaže nam u rješavanju problema.

Tablica 11 Cronbach alpha vrijednosti za mjernu skalu "Upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP)", N=125

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.690	4

Izvor: izrada autora

Vrijednost Cronbach alpha za skalu **upravljanje ljudskim potencijalima s četiri pripadajuće čestice pokazuju da imaju zadovoljavajuću razinu pouzdanosti tj., unutarnje konzistencije  $\alpha=0,690$** . Za buduća istraživanja, konzistencija bi se mogla poboljšati preformulacijom postojećih čestica ili dodavanjem novih kako bi se pokrili širi tj. različiti aspekti konstrukta koji se mjeri. Ipak, s obzirom na to da je vrijednost vrlo blizu ciljanoj 0,70 mjerna skala se može smatrati pouzdanom i prikladnom za potrebe diplomskog rada.

### 6.2.3. Rezultati vezani za deskriptivnu statistiku

U tablici 12 dane su minimalne, maksimalne vrijednosti varijabli kojima se mjerila motivacija i načini upravljanja ljudskim potencijalima u istraživanju. Također, prikazane su srednje vrijednosti, standardna devijacija i varijanca za svaku pojedinu varijablu. U slučaju motivacije zaposlenika, najveću srednju vrijednost tj. najbolje je ocjenjena od strane ispitanika čestica "(MOT2) Na radnom mjestu na kojem trenutno radim ili sam radio/la bilo je važno educirati se za napredak", **Mean=4,54**. U slučaju praksi upravljanja ljudskim potencijalima, najbolje je ocjenjena čestica "(ULJP4)U poduzeću u kojem trenutno radim, nadređeni vodi brigu o potrebama zaposlenih i pomaže nam u rješavanju problema", **Mean=2,61**.

Tablica 12 Rezultati deskriptivne statistike za glavne istraživačke konstrukte

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
<b>(MOT1)</b> Na radnom mjestu na kojem trenutno radim ili sam radio/la dovoljno sam motiviran/a za izvršavanje poslovnih zadataka i obaveza.	125	1.0	5.0	471.0	3.768	.9430	.889
<b>(MOT2)</b> Na radnom mjestu na kojem trenutno radim ili sam radio/la bilo je važno educirati se za napredak.	125	2.0	5.0	568.0	4.544	.6025	.363
<b>(MOT3)</b> Na radnom mjestu na kojem na kojem trenutno radim ili sam radio/la smatram da je moj radni potencijal ispunjen.	125	1.0	5.0	448.0	3.584	.8150	.664

<b>(MOT4)</b> Na radnom mjestu na kojem trenutno radim ili sam radio/la zadovoljan sam radnim uvjetima i okruženjem	125	1.0	5.0	463.0	3.704	.8427	.710
<b>(ULJP1)</b> S obzirom na prakse upravljanja ljudskim potencijalima, trenutno radno poduzeće bih preporučio kao mjesto za rad	125	1	3	314	2.51	.736	.542
<b>(ULJP2)</b> S obzirom na prakse upravljanja ljudskim potencijalima, ostao/la bih raditi u poduzeću u kojem trenutno radim u slučaju da mi drugo poduzeće ponudi jednaku plaću.	125	1	3	288	2.30	.775	.600
<b>(ULJP3)</b> U poduzeću u kojem trenutno radim, dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako obavljam svoj posao.	125	1	3	286	2.29	.593	.352
<b>(ULJP4)</b> U poduzeću u kojem trenutno radim, nadređeni vodi brigu o potrebama zaposlenih i pomaže nam u rješavanju problema.	125	1	3	326	2.61	.671	.450
Valid N (listwise)	125						

Izvor: izrada autora

U nastavku potpoglavlja opisani su rezultati ostalih pitanja i interpretacije odgovora ispitanika na pitanja u kojima se detaljnije ciljalo ispitati različite prakse upravljanja ljudskim potencijalima te motivacije i zadovoljstva na radnom mjestu. Za navedena pitanja u istraživanju nije korištena Likertova skala, već su ispitanici odgovarali na pitanja zatvorenog tipa u kojima su trebali odabrati samo jedan od ponuđenih odgovora.

U tablici 13 opisani su rezultati odgovora na pitanje „*Koje su aktivnosti menadžmenta zadužene za ljudske potencijale?*“ Iz rezultata je vidljivo da je 65,6% ispitanika odgovorilo da se provode aktivnosti vezane uz odnos između funkcije ljudskih potencijala i zaposlenika organizacije, 20,8% aktivnosti vezane uz suradnju s organizacijom, a njih 13,6% da se provode aktivnosti povezane s medijacijom zaposlenika u organizaciji.

Tablica 13 Rezultati odgovora na pitanje: "*Koje su aktivnosti menadžmenta zadužene za ljudske potencijale?*", N=125



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aktivnosti vezane uz odnos između funkcije ljudskih potencijala i zaposlenika organizacije	82	65.6	65.6	65.6
	Aktivnosti vezane uz suradnju s organizacijom	26	20.8	20.8	86.4
	Medijacija u odnosu zaposlenika i organizacije	17	13.6	13.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Izvor: izrada autora

U narednoj tablici 14 opisani su dobiveni rezultati odgovora na pitanje „Učestalost edukacija na radnom mjestu?“ Odgovori su pokazali da najveći broj anketiranih, edukacije na radnom mjestu ima jednom godišnje, a tako je odgovorio 51 ispitanik, odnosno njih 40,8%. sljedeći najčešći odgovor je da su edukacije na radnom mjestu više puta godišnje, a tako je odgovorilo njih 35, tj. 27,2%. Da se u edukacije na radnom mjestu ne ulaže, odgovorilo je 22 ispitanika, što čini 17,6%, a jednak broj ispitanika, njih 9 odgovorilo je da edukacije na radnom mjestu ima jednom ili više puta mjesečno i to čini 7,2% po odgovoru.

Tablica 14 Rezultati odgovora na pitanje: "Učestalost edukacija na radnom mjestu", N=125

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jednom godišnje	51	40.8	40.8	40.8
	Jednom mjesečno	9	7.2	7.2	48.0
	Ne ulaže se u edukacije	22	17.6	17.6	65.6
	Više puta godišnje	34	27.2	27.2	92.8
	Više puta mjesečno	9	7.2	7.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Izvor: izrada autora

U tablici 15 prikazani su rezultati odgovora na pitanje „Što smatrate ključnim za uspjeh na vašem poslu?“. Iz rezultata vidljivo je da najveći broj ispitanika, njih 50, smatra kako su za uspjeh na poslu ključna znanja i vještine, a taj odgovor čini 40% svih odgovora. Kao drugi najznačajniji segment na ovo pitanje, ispitanici smatraju timski rad te je tako odgovorilo njih 36, odnosno 28,8%. Mogućnost napredovanja ključnim za uspjeh na poslu smatra 16 ispitanika, odnosno njih 12,8%. odgovor tehnološki razvoj odabralo je 15 ispitanika ili njih 12%. Kao najrjeđe birani odgovor ističu se edukacije je odabralo svega 8 ispitanika, odnosno njih 6,4%.

Tablica 15 Rezultati odgovora na pitanje: "Što smatrate ključnim za uspjeh na vašem poslu?", N=125

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Edukacije	8	6.4	6.4	6.4
Mogućnost napredovanja	16	12.8	12.8	19.2
Tehnološki razvoj	15	12.0	12.0	31.2
Timski rad	36	28.8	28.8	60.0
Znanje i vještine	50	40.0	40.0	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Izvor: izrada autora

Iz tablice 16 vidljivi su rezultati odgovora na pitanje „Što mislite zašto ljudi odlaze raditi u druga poduzeća?“. Iz rezultata vidljivo je da najveći postotak ispitanika, 44%, smatra da najveći broj ljudi odlaze raditi u druga poduzeća zbog premale plaće. Sljedeći najčešći odgovor su loši radni uvjeti, a tako misli 36 ispitanika, odnosno 28,8%. da zbog loših međuljudskih odnosa ljudi odlaze u druga poduzeća smatra 19,2% ispitanika, odnosno njih 24. Najmanji broj ispitanika smatra da je nemogućnost napredovanja razlog odlaska u druga poduzeća, odnosno njih 10 ili 8%.

Tablica 16 Rezultati odgovora na pitanje: "Što mislite zašto ljudi odlaze raditi u druga poduzeća?", N=125

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nemogućnost napredovanja	10	8.0	8.0	8.0
Premale plaće	55	44.0	44.0	52.0
Zbog loših međuljudskih odnosa	24	19.2	19.2	71.2
Zbog loših radnih uvjeta	36	28.8	28.8	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Izvor: izrada autora

U tablici 17 opisani su rezultati odgovora na pitanje „Da Vas poslodavac više motivira, Vaš odnos prema poslu bio bi?“. Iz rezultata je vidljivo da 42,2% ispitanika, odnosno njih 53, smatra da su dovoljno motivirani na poslu te da daju svoj maksimum. Ukupno 34 ispitanika, ili njih 27,2%, tvrdi da bi uz veću motivaciju više doprinosili poduzeću, odnosno radili bi kvalitetnije proizvode i/ili usluge. Da bi ostali duže na poslu ako bi to posao zahtijevao kaže 25 ispitanika, odnosno njih 20%. odgovor da se u njihovom radu ne bi ništa promijenilo odabralo je svega 8 ispitanika, odnosno njih 6,4%, a odgovor ostalo odabralo je samo 5 ispitanika.

Tablica 17 Rezultati odgovora na pitanje: "Da Vas poslodavac više motivira, Vaš odnos prema poslu bio bi?", N=125

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Dovoljno ste motivirani te dajete maksimum od sebe	53	42.4	42.4	42.4
Ne bi se ništa promijenilo	8	6.4	6.4	48.8
Ostali bi duže na poslu ako to posao zahtjeva	25	20.0	20.0	68.8
Ostalo	5	4.0	4.0	72.8

Više bi doprinosili poduzeću (napravili bi kvalitetnije proizvode i/ili usluge)	34	27.2	27.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

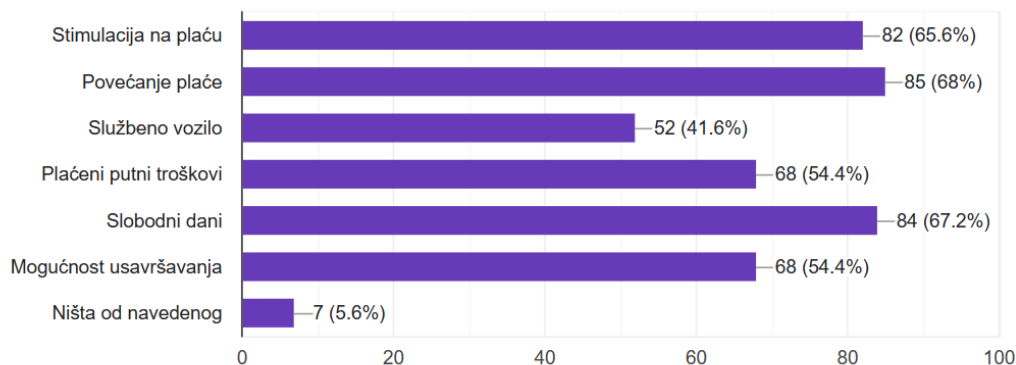
Izvor: izrada autora

Slika 8 prikazuje rezultate odgovora na pitanje o motivaciji zaposlenika. Zbog mogućnosti odabira više ponuđenih odgovora rezultati su sljedeći. Podjednaki broj ispitanika kao motivaciju odabrao je povećanje plaće, odnosno njih 85 ili 68%, zatim slobodne dane, odnosno njih 84 ili 67,2% i stimulacije na plaću, odnosno njih 82 ili 65,6%. jednak broj ispitanika dodaje da na njihovu motivaciju utječu plaćeni putni troškovi i mogućnost usavršavanja, a to je 68 ispitanika ili 54,4% po odgovoru. Službeno vozilo kao motivaciju odabralo je 52 ispitanika, tj. njih 41,6%. Svega 7 ispitanika, ili 5,6%, odgovorilo je da im ništa od navedenog ne predstavlja motivaciju.

#### Motivacija zaposlenika: (više mogućih odgovora)

 Copy

125 responses



Slika 8 Motivacija zaposlenika, N=125

Izvor: izrada autora

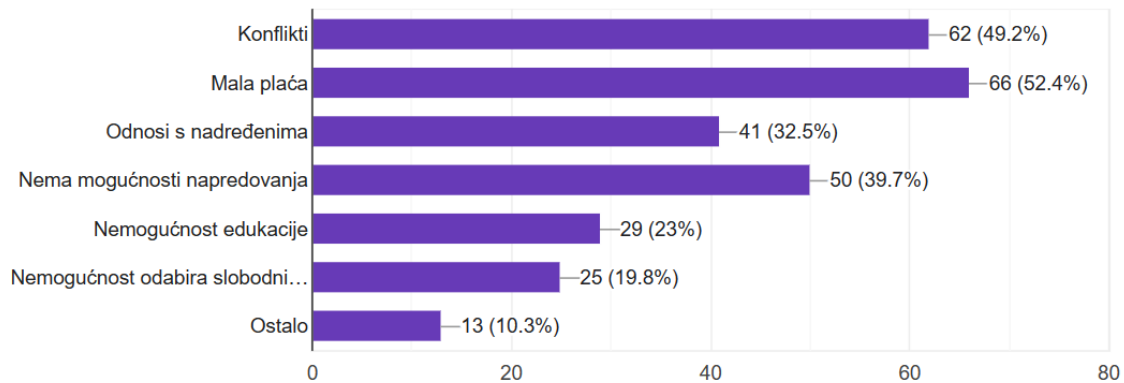
Na slici 9 prikazani su rezultati odgovora na pitanje „Što Vas najviše demotivira na poslu?“. Kod ovog pitanja ponovno je postojala mogućnost višestrukog odabira te su rezultati sljedeći. Kao najčešći odgovor o demotivaciji na poslu ispitanici su odabrali malu plaću, čak 66 ili 52,4% njih. Gotovo jednaki broj odgovora, 62 ili 49,2%, dobio je odgovor konflikti. Nadalje, odgovor o nemogućnosti napredovanja odabralo je 50 ispitanika, odnosno njih 39,7%. Zatim, 41 ispitanik, odnosno njih 32,5%, odabralo je odgovor odnosi na nadređenima. Također, kao

demotivaciju na poslu 29 ispitanika odabralo je nemogućnost edukacija, a 25 ispitanika odabralo je nemogućnost odabira slobodnih dana. Ukupno 13 ispitanika, tj. njih 10,3%, odabralo je odgovor ostalo, odnosno ništa od navedenog za njih ne predstavlja demotivaciju na poslu.

Što Vas najviše demotivira na poslu? (više mogućih odgovora)

 Copy

126 responses



Slika 9 Demotivacija na poslu, N=125

Izvor: izrada autora

#### 6.2.4. Rezultati vezani za testiranje hipoteza u diplomskom radu

S ciljem provjere postavljene **hipoteze (H1) Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između (a) motivacije i zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu i (b) praksi upravljanja ljudskim potencijalima**, izvršene su sljedeće statističke analize:

- provjera korelacija varijabli pomoću Spearmanovog koeficijenta korelacije za sve pojedine indikatore
- Spearmanov koeficijent korelacije za varijable na globalnoj razini koje su sumirane pomoću funkcije *compute variable* i matematičke funkcije za izračun srednje vrijednosti bruto vrijednosti varijabli u SPSS-u.

**Spearmanov koeficijent korelacije (rs)** je prikladna mjera za testiranje povezanosti (korelacije) jer su varijable mjerene različitim mjernim ljestvicama - motivacija i zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu Liketrovom skalom od pet stupnjeva, a prakse upravljanja ljudskim

potencijalima skalom od tri stupnja. Vrijednost ovog koeficijenta korelacije može biti između -1 i 1, a vrijednosti bliže 1 označavaju veću povezanost između varijabli.

U Tablici 18 prikazane su vrijednosti korelacija na mikro razini tj. za sve čestice/indikatore koje su se koristile za mjerenje (a) motivacije i zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu i (b) praksi upravljanja ljudskim potencijalima. Rezultati korelacija označeni su u donjoj dijagonali korelacijske tablice sivom bojom.

Iz rezultata je vidljivo da su sve korelacije između indikatora varijabli (označene crvenom bojom) pozitivne i statistički značajne, a mogu detaljnije biti interpretirane kao:

Postoji ***vrlo snažna statistički značajna povezanost***,  $p < 0,01^{**}$  za indikatore jer je (rs) između **0,40 i 0,69**:

- MOT1 i ULJP1, ULJP3, ULJP4
- MOT4 i ULJP1 te ULJP3

Postoji ***umjerena statistički značajna povezanost***,  $p < 0,01^{**}$  za indikatore jer je (rs) između **0,39 i 0,30**:

- MOT3 i ULJP1, ULJP3, ULJP4
- MOT4 i ULJP4

Postoji ***slaba statistički značajna povezanost***,  $p < 0,01^{**}$  za indikatore jer je (rs) između **0,29 i 0,20**:

- MOT4 i ULJP2

Postoji ***slaba statistički značajna povezanost***,  $p < 0,05^*$  za indikatore jer je (rs) između **0,29 i 0,20**:

- MOT1 i ULJP2

Iz ostalih rezultata je vidljivo da indikator MOT2 nije statistički značajno povezan s ostalim indikatorima, pa čak ni s onima unutar pripadajućeg konstrukta *motivacija i zadovoljstvo zaposlenika* te bi ga za buduća istraživanja trebalo isključiti kao mjeru konstrukta. Vidljivo je također da su korelacije između pojedinih čestica unutar istog konstrukta statistički značajne i pozitivne te variraju između  $r_s$  između 0,740 i 0,607 za konstrukt *motivacija zaposlenika*, a za konstrukt *upravljanje ljudskim potencijalima*  $r_s$  je između 0,213 i 0,524. Korelacije korelacija između konstrukata su označene plavom bojom u Tablici 18

Tablica 18 Vrijednosti Spermanovog koeficijenta korelacije za indikatore varijabli

	(MOT1) Na radnom mjestu na kojem trenutno radim ili sam radio/la dovoljno sam motiviran/a za izvršavanje poslovnih zadataka i obaveza.	(MOT2) Na radnom mjestu na kojem trenutno radim ili sam radio/la bilo je važno educirati se za napredak.	(MOT3) Na radnom mjestu na kojem trenutno radim ili sam radio/la smatram da je moj radni potencijal ispunjen.	(MOT4) Na radnom mjestu na kojem trenutno radim ili sam radio/la zadovoljan sam radnim uvjetima i okruženjem	(ULJP1) S obzirom na prakse upravljanja ljudskim potencijalima, trenutno radno poduzeće bih preporučio kao mjesto za rad	(ULJP2)S obzirom na prakse upravljanja ljudskim potencijalima, ostao/la bih raditi u poduzeću u kojem trenutno radim u slučaju da mi drugo poduzeće ponudi jednaku plaću.	(ULJP3) U poduzeću u kojem trenutno radim, dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako obavljam svoj posao.	(ULJP4)U poduzeću u kojem trenutno radim, nadređeni vodi brigu o potrebama zaposlenih i pomaže nam u rješavanju problema.
(MOT1) Na radnom mjestu na kojem trenutno radim ili sam radio/la dovoljno sam motiviran/a za izvršavanje poslovnih zadataka i obaveza.	1.000	.025	.607**	.740**	.430**	.219*	.458**	.403**
(MOT2) Na radnom mjestu na kojem trenutno radim ili sam radio/la bilo je važno educirati se za napredak.	.025	1.000	.028	.135	-.040	-.022	.080	-.034
(MOT3) Na radnom mjestu na kojem na kojem trenutno radim ili sam radio/la smatram da je moj radni potencijal ispunjen.	.607**	.028	1.000	.677**	.367**	.157	.387**	.329**
(MOT4) Na radnom mjestu na kojem trenutno radim ili sam radio/la zadovoljan sam radnim uvjetima i okruženjem	.740**	.135	.677**	1.000	.463**	.257**	.437**	.320**
(ULJP1) S obzirom na prakse upravljanja ljudskim potencijalima, trenutno radno poduzeće bih preporučio kao mjesto za rad	.430**	-.040	.367**	.463**	1.000	.316**	.460**	.384**
(ULJP2)S obzirom na prakse upravljanja ljudskim potencijalima, ostao/la bih raditi u poduzeću u kojem trenutno radim u slučaju da mi drugo poduzeće ponudi jednaku plaću.	.219*	-.022	.157	.257**	.316**	1.000	.334**	.213*
(ULJP3)U poduzeću u kojem trenutno radim, dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako obavljam svoj posao.	.458**	.080	.387**	.437**	.460**	.334**	1.000	.524**
(ULJP4)U poduzeću u kojem trenutno radim, nadređeni vodi brigu o potrebama zaposlenih i	.403**	-.034	.329**	.320**	.384**	.213*	.524**	1.000



pomaže nam u rješavanju problema.								
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Izvor: izrada autora

Kako bi se utvrdila povezanost dviju temeljnih istraživačkih varijabli na makro razini, njihovi indikatori su sumirani pomoću funkcije *compute variable* i izračunata njihova bruto vrijednost pomoću funkcije Mean() u SPSS-u. Rezultati Spearmanovog koeficijenta korelacije za (a) motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu i (b) prakse upravljanja ljudskim potencijalima prikazani su u Tablici 19.

Tablica 19 Rezultati korelacijske analize na varijable na makro razini

			SUM_MOT	SUM_ULJP
Spearman's rho	SUM_MOT	Correlation Coefficient	1.000	<b>.513**</b>
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	125	125
	SUM_ULJP	Correlation Coefficient	<b>.513**</b>	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	125	125

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: izrada autora

Iz rezultata u tablici 19 vidljivo je da je  $r_s=0,513$ ,  $p<0,01$  te se može zaključiti da postoji vrlo snažna statistički značajna povezanost između varijabli (a) motivacija i zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu i (b) prakse upravljanja ljudskim potencijalima.

Prema provedenim analizama korelacije može se zaključiti da je potvrđena hipoteza H1 jer je utvrđena pozitivna, statistički značajna povezanost varijabli na makro razini.

### 6.3. Rezultati regresijske analize

S ciljem testiranja druge hipoteze u diplomskom radu **H2: Oblici aktivnosti menadžmenta zadužene za ljudske potencijale statistički su značajni prediktori ukupnog zadovoljstva i motivacije zaposlenika u organizaciji**, provedena je regresijska analiza. Primjenom koeficijenta determinacije ( $R^2$ ) kao pokazatelja regresijske analize moguće je utvrditi jesu li izdvojeni oblici tj. prakse upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji statistički **značajni prediktori zavisne varijable tj. ukupne motivacije i zadovoljstva u organizaciji**. U Koeficijent determinacije ( $R^2$ ) objašnjava udio varijance u zavisnoj varijabli koji je zajednički s prediktorima tj. nezavisnim varijablama. Vrijednost  $R^2$  može biti između 1 i 0, a veća vrijednost znači da nezavisne varijable bolje objašnjavaju varijancu u zavisnoj varijabli. Rezultati vezani za drugi hipotezu prikazani su nastavku potpoglavlja.

Prema rezultatima u tablici 20 četiri prediktora upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP1-ULJP4) objašnjavaju **32,6% varijance u zavisnoj varijabli tj. motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika u organizaciji, a  $R^2=0,326$** .

Tablica 20 Regresijski model

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571 <sup>a</sup>	.326	.304	.51095

a. Predictors: (Constant), ULJP1, ULJP2, ULJP3, ULJP4

Izvor: izrada autora

Sljedeći korak u regresijskoj analizi bio je odrediti statistički značajne prediktore zavisne varijable u regresijskom modelu tj. varijable motivacija i zadovoljstvo na radnom mjestu. Prema podacima prikazanim u tablici 21, samo za indikator **ULJP3** „*U poduzeću u kojem trenutno radim, dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako obavljam svoj posao.*“ **p-vrijednost je bila manja od 0,01 i stoga se ona može uzeti u obzir kao jedini statistički značajan**

**prediktor zavisne varijable tj. ukupne motivacije i zadovoljstva u organizaciji.** Za ostale prediktore  $p > 0,01$  te se ne mogu smatrati statistički značajnim prediktorima zavisne varijable u regresijskom modelu.

Tablica 21 Statistička značajnost nezavisnih prediktora ULJP1 - ULJP4, N=125

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.325	.229		10.163	.000
	<b>ULJP1</b> S obzirom na prakse upravljanja ljudskim potencijalima, trenutno radno poduzeće bih preporučio kao mjesto za rad	.204	.073	.245	2.785	.006
	<b>ULJP2</b> S obzirom na prakse upravljanja ljudskim potencijalima, ostao/la bih raditi u poduzeću u kojem trenutno radim u slučaju da mi drugo poduzeće ponudi jednaku plaću.	-.015	.064	-.019	-.234	.815
	<b>ULJP3</b> U poduzeću u kojem trenutno radim, dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako obavljam svoj posao.	.337	.099	.326	3.416	.001
	<b>ULJP4</b> U poduzeću u kojem trenutno radim, nadređeni vodi brigu o potrebama zaposlenih i pomaže nam u rješavanju problema.	.125	.083	.137	1.504	.135

a. Dependent Variable: SUM\_MOT

Izvor: izrada autora

Vežano za testiranje druge hipoteze **H2**, prema rezultatima regresijske analize možemo **utvrditi kako je samo djelomično potvrđena jer je samo jedan od prediktora povezan s upravljanjem ljudskim potencijalima tj. ULJP3** (*„U poduzeću u kojem trenutno radim, dobivam jasnu povratnu informaciju o tome kako obavljam svoj posao.“*) **koji se odnosi na davanje povratnih informacija zaposlenicima statistički značajan prediktor zavisne varijable motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u organizaciji.**

## 7. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim potencijalima vrlo je složen proces s kojim se susreću sve organizacije. Iako je shvaćanje ove funkcije menadžmenta, u usporedbi s ostalim funkcijama, malo kasnije počela dobivati na važnosti, u suvremenim organizacijama konstantno se povećavaju napori i ulaganja u razvoj ljudskih potencijala. Brojni su, i različiti, faktori koji utječu na odnos organizacije prema zaposlenicima, ali uvijek je nužno postići sinergiju koja ispunjava ciljeve organizacije i zaposlenika koja vodi k uspješnom poslovanju. Međutim, upravljanje ljudskim potencijalima podijeljeno je na nekoliko ključnih aktivnosti koje se odnose na analizu posla, planiranje ljudskih potencijala, pribavljanje i selekciju zaposlenih te na kraju odabir. Za svaku je organizaciju bitno odrediti što traži od svojih kadrova, a za svakog je pojedinca bitno odlučiti i spoznati kojim putem želi ići. Stoga je, kada se ostvari odnos organizacije i zaposlenika, nužno obrazovati i ocjenjivati iste kako bi razlučili dobre i loše strane radnih učinaka i sposobnosti pojedinaca. Također, pojedincima vrlo važnu ulogu u obavljanju posla igra i motivacijski aspekt kojim se pojedincu pomaže da ostvaruje još bolje poslovne rezultate, a najčešće se motivacija vrši kroz neku vrstu nagrađivanja.

Zbog različitosti pristupa organizacija prema zaposlenicima, provedeno je empirijsko istraživanje s ciljem utvrđivanja načina na koje se one odnose prema zaposlenima. Također, istraživanje je provedeno radi potvrđivanja ili odbacivanja postavljenih hipoteza. Empirijsko se istraživanje provodilo kroz lipanj i srpanj ove godine, a ukupno je sudjelovalo 125 ispitanika, od kojih je svega jedna osoba bila nezaposlena. Postavljene su dvije hipoteze za istraživanje. Prva je hipoteza potvrđena, odnosno rezultati su pokazali pozitivnu, statistički značajnu povezanost između varijabli (a) motivacija i zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu i (b) prakse upravljanja ljudskim potencijalima. Druga je hipoteza djelomično potvrđena s obzirom da je samo jedan od prediktora povezan s upravljanjem ljudskim potencijalima, a odnosi se na davanje povratnih informacija zaposlenicima. Dakle, može se zaključiti da su rezultati istraživanja pokazali važnost odnosa između organizacije i njenih zaposlenika te da njihova motiviranost i zadovoljstvo raste u skladu s aktivnostima upravljanja ljudskih potencijala koje organizacija koristi.

## LITERATURA

### a) knjige

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih resursa, Golden marketing, Zagreb
2. Bahtijarević-Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb
3. Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
4. Di Bucchianico, A. (2008). Coefficient of determination (R<sup>2</sup>). Encyclopedia of statistics in quality and reliability.
5. Dessler, G. (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb
6. Gutić, D., Horvat, Đ. i Jurčević, M. (2018): Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i praksi, EFFECTUS – studij financije i pravo, Zagreb
7. Gutić-Martinčić, S. (2018): Praktikum upravljanja ljudskim potencijalima, Studio HS Internet d.o.o., Osijek
8. Gutić-Martinčić, S. (2017): Upravljanje karijerom, EFFECTUS – studij financije i pravo, Zagreb
9. Jurina, M (2011): O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić
10. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco d.o.o., Zagreb
11. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B i Wright, P. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, MATE d.o.o., Zagreb

### b) znanstveni i stručni članci

1. Hunjet, A., Petak, D., Kozina, G. Employee motivation in public administration, Book of Proceedings 17th International Scientific Conference on Economic and Social Development – “Managerial Issues in Modern Business” / Mirosław Przygoda, Mihaela Mikic and Petar Kurecic (ur.). Varaždin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia Faculty of Management University of Warsaw, Warsaw, Poland University North, Koprivnica, Croatia, 2016. str. 40-52

2. Hunjet, A., Sušec, E., Kozina, G. Employee motivation in Varaždin county // Book of Proceedings 23rd International Scientific Conference on Economic and Social Development / Marijan Cingula, Mirosław Przygoda, Kristina Detelj (ur.). Varaždin: VADEA ; Sveučilište Sjever ; Faculty of Management University of Warsaw, 2017. str. 480-493
3. Hunjet, A., Vidačić, D., Radolović, S. The role and importance of human resources // Economic and Social Development (Book of Proceedings), 87th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Economics, Management, Finance and Banking" / Zahariev, Andrey ; Prodanov, Stoyan ; Ribeiro, Humberto (ur.). Varaždin: Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia / University North, Croatia / Faculty of Finance , Svishtov, Bulgaria / Faculty of Management University of Warsaw, Poland /University in Rabat, Morocco / ENCGT Tangier, Morocco, 2022. str. 243-250
4. Leclezio, L., Jansen, A., Whittemore, V. H., & de Vries, P. J. (2015). Pilot validation of the tuberous sclerosis-associated neuropsychiatric disorders (TAND) checklist. *Pediatric Neurology*, 52(1), 16-24.
5. Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, 48, 1273-1296.
6. Vukelić, I.: Plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnom silom, *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, Vol. 14 No. 3 (77), 2005., str. 459-482

## POPIS SLIKA

Slika 1 Upotreba informacija prikupljenih analizom radnog mjesta.....	19
Slika 2 Piramida procesa pribavljanja .....	22
Slika 3 Proces motivacije prema sadržajnim teorijama.....	28
Slika 4 Opći procesni model motivacije za rad.....	30
Slika 5 Sustav motivacijskih strategija za podizanje radne uspješnosti.....	33
Slika 6 Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava .....	34
Slika 7 Faktori koji utječu na razvoj karijere .....	36



Slika 8 Motivacija zaposlenika, N=125 .....	52
Slika 9 Demotivacija na poslu, N=125.....	53

## POPIS TABLICA

Tablica 1 Trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima.....	6
Tablica 2 Tehnološke aplikacije kao podrška ljudskim resursima/potencijalima.....	8
Tablica 3 Aktivnosti odjela ljudskih potencijala.....	16
Tablica 4 Kategorizacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	31
Tablica 5 Ispitanici prema spolu, N=125 .....	42
Tablica 6 Ispitanici prema dobi, N=125 .....	42
Tablica 7 Ispitanici prema završenom obrazovanju, N=125 .....	43
Tablica 8 Ispitanici prema radnom statusu, N=125.....	44
Tablica 9 Ispitanici s obzirom na ulogu u organizaciji, N=125 .....	44
Tablica 10 Cronbach alpha vrijednosti za mjernu skalu "Motivacija na radnom mjestu (MOT)", N=125.....	46
Tablica 11 Cronbach alpha vrijednosti za mjernu skalu "Upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP)", N=125 .....	46
Tablica 12 Rezultati deskriptivne statistike za glavne istraživačke konstrukte .....	47
Tablica 13 Rezultati odgovora na pitanje: "Koje su aktivnosti menadžmenta zadužene za ljudske potencijale?", N=125 .....	48
Tablica 14 Rezultati odgovora na pitanje: "Učestalost edukacija na radnom mjestu", N=125 .....	49
Tablica 15 Rezultati odgovora na pitanje: "Što smatrate ključnim za uspjeh na vašem poslu?", N=125.....	50
Tablica 16 Rezultati odgovora na pitanje: "Što mislite zašto ljudi odlaze raditi u druga poduzeća?", N=125 .....	51
Tablica 17 Rezultati odgovora na pitanje: "Da Vas poslodavac više motivira, Vaš odnos prema poslu bio bi?", N=125 .....	51
Tablica 18 Vrijednosti Spermanovog koeficijenta korelacije za indikatore varijabli .....	56
Tablica 19 Rezultati korelacijske analize na varijable na makro razini .....	58
Tablica 20 Regresijski model .....	59
Tablica 21 Statistička značajnost nezavisnih prediktora ULJP1 - ULJP4, N=125 .....	60

## PRILOZI

### Anketni upitnik

Cilj provođenja ove ankete je preispitati na koji način se u njihovim organizacijama radi na zadovoljstvu i motiviranosti zaposlenika. Primarni podaci prikupljati će se putem online

upitnika izrađenog kroz Googledosc ankete. Anketa je anonimna te se koristi isključivo u svrhu pisanja diplomskog rada te Vas s toga molim da izdvojite nekoliko minuta za ispunjavanje iste. Rezultati istraživanja koristiti će se za izradu diplomskog rada na diplomskom sveučilišnom studiju Poslovna ekonomija na Sveučilištu Sjever.

## PITANJA

1. Spol ispitanika?

- a) Muško
- b) Žensko

2. Dob ispitanika?

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) više od 55

3. Završeni stupanj obrazovanja?

- a) NSS
- b) SSS
- c) VŠS
- d) VSS
- e) Poslijediplomski specijalistički studij
- f) Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij

4. Radni status?

- a) Zaposlen/a
- b) Nezaposlen/a
- c) Student/ica

5. Odaberite Vašu ulogu u organizaciji?

- a) Izvršitelj
- b) Menadžer

6. Koliko ste motivirani na Vašem radnom mjestu?

- 1 – uopće nisam motiviran
- 2 – nisam motiviran
- 3 – motiviran sam
- 4 – jako sam motiviran
- 5 – iznimno sam motiviran

6. Motivacija zaposlenika (više mogućih odgovora)?

- a) Stimulacija na plaću
- b) Povećanje plaće
- c) Službeno vozilo
- d) Plaćeni putni troškovi
- e) Slobodni dani
- f) Mogućnost usavršavanja
- g) Ništa od navedenog

7. Koje su aktivnosti menadžmenta zadužene za ljudske potencijale?

- a) Aktivnosti vezane uz suradnju s organizacijom
- b) Aktivnosti vezane uz odnos između funkcije ljudskih potencijala i zaposlenika organizacije
- c) Medijacija u odnosu zaposlenika i organizacije

8. Kako se nosite s inovacijama u poslovanju i korištenjem moderne tehnologije?

---

9. Koliko je bitno educirati se za napredak na radnom mjestu?

- 1 – uopće nije bitno
- 2 – nije bitno

3 – niti je bitno niti nije bitno

4 – bitno je

5 – iznimno je bitno

10. Što Vas najviše demotivira na poslu? (više mogućih odgovora)

a) Konflikti

b) Mala plaća

c) Odnosi s nadređenima

d) Nema mogućnosti napredovanja

e) Nema edukacija

f) Nemogućnost odabira slobodnih dana

g) Ostalo

11. Što smatrate ključnim za uspjeh na Vašem poslu?

a) Timski rad

b) Tehnološki razvoj

c) Edukacije

d) Znanje i vještine

e) Mogućnost napredovanja

f) Ostalo

12. Što mislite zašto ljudi najčešće odlaze u druga poduzeća?

a) Zbog loših međuljudskih odnosa

b) Zbog loših radnih uvjeta

c) Premale plaće

d) Nemogućnost napredovanja

13. Koliko je Vaš potencijal ispunjen na radnom mjestu?

1 – uopće nije ispunjen

2 – nije ispunjen

- 3 – donekle ispunjen
- 4 – ispunjen je
- 5 – u potpunosti je ispunjen

14. Učestalost edukacija na radnom mjestu?

- a) Jednom mjesečno
- b) Jednom godišnje
- c) Više puta godišnje
- d) Više puta mjesečno
- e) Ne ulaže se u edukacije

15. Da Vas poslodavac više motivira, Vaš odnos prema poslu bio bi?

- a) Više bi doprinosili poduzeću (napravili bi kvalitetnije proizvode i/ili usluge)
- b) Ostali bi duže na poslu ako to posao zahtjeva
- c) Dovoljno ste motivirani te dajete maksimum od sebe
- d) Ne bi se ništa promijenilo
- e) Ostalo

16. Koliko je vjerojatno da biste poduzeće u kojem radite preporučili kao mjesto za rad?

- a) Preporučio/la bih
- b) Ne bih preporučio/la
- c) Ne znam

17. Biste li ostali u poduzeću za koje trenutno radite, da Vam drugo poduzeće ponudi jednaki iznos plaće?

- a) Da
- b) Ne
- c) Nisam siguran

18. Dobijete li jasnu povratnu informaciju o tome kako obavljate svoj posao?

- a) Uvijek

b) Ponekad

c) Nikad

19. Nadređeni vodi brigu o potrebama zaposlenih i pomaže im u rješavanju problema?

a) Da

b) Ne

c) Ne znam



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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, HRVOJE PLUBAVEC (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UPRAVLJANJE Ljudskim POTENCIJALIMA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Hrvoje Plubavec  
(vlastoručni potpis)

Sukladno 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.

Ja, HRVOJE PLUBAVEC (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UPRAVLJANJE Ljudskim POTENCIJALIMA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Hrvoje Plubavec  
(vlastoručni potpis)