

# Važnost ljudskih potencijala u organizaciji

---

**Babić, Maja**

**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:122:985768>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-26**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



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



DIPLOMSKI RAD br. 444/PE/2023

**VAŽNOST LJUDSKIH POTENCIJALA U  
ORGANIZACIJI**

Maja Babić

Varaždin, lipanj 2023.

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

**Studij Poslovna ekonomija**  
**Smjer Međunarodna trgovina**



DIPLOMSKI RAD br. 444/PE/2023

**VAŽNOST LJUDSKIH POTENCIJALA U**  
**ORGANIZACIJI**

Studentica:

Maja Babić, 0066123649

Mentorica:

prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, lipanj 2023.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Maja Babić	MATIČNI BROJ	0066123649
DATUM	09.06.2023.	KOLEGIJ	Ekonomika poduzetništva
NASLOV RADA	Važnost ljudskih potencijala u organizaciji		

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The importance of human resources in an organization
-----------------------------	--

MENTOR	Anica Hunjet	ZVANJE	prof. dr. sc.
--------	--------------	--------	---------------

ČLANOVI POVJERENSTVA	
1.	doc. dr. sc. Miro Kovač, predsjednik
2.	doc. dr. sc. Dijana Vuković, članica
3.	prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica
4.	doc. dr. sc. Damira Keček, zamjen. član
5.	

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	444/PE/2023
------	-------------

OPIS  
Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od najvažnijih menadžerskih funkcija. Svrha ove strateške poslovne funkcije je upravljanje zaposlenicima kako bi organizacija ostvarila dugoročne strateške ciljeve. U radu je prikazano planiranje ljudskih potencijala koje je potrebno adekvatno provesti kako bi organizacija odabrala kvalitetne zaposlenike.

Svrha i ciljevi istraživanja su ukazati na važnost ljudskih potencijala u organizaciji kao najvažnijeg resursa, utvrditi jesu li organizacije prilikom utvrđivanja potrebe za zapošljavanjem sklonije postojećim zaposlenicima unutar organizacije ili kandidatima na tržištu rada, istražiti najučinkovitije faktore motivacije i nagrađivanja, ocijeniti važnost upravljanja karijerom te ukazati na značaj ulaganja u zaposlenike što posljedično dovodi do razvoja i uspješnosti organizacije.

U radu je provedeno istraživanje putem anketnog upitnika temeljem kojeg su izvršene analiza i diskusija dobivenih rezultata te su na kraju doneseni zaključci.

ZADATAK URUČEN 09.06.2023.



*A. Hunjet*

## **Sažetak**

Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od najvažnijih menadžerskih funkcija. Svrha ove strateške poslovne funkcije je upravljanje zaposlenicima kako bi organizacija ostvarila dugoročne strateške ciljeve. U radu je prikazano planiranje ljudskih potencijala koje je potrebno adekvatno provesti kako bi organizacija odabrala kvalitetne zaposlenike.

Cilj diplomskog rada je ukazati na važnost ljudskih potencijala za organizaciju te njihovu međuovisnost. Ljudski potencijali su najveće bogatstvo te predstavljaju ključan i neprocjenjiv resurs. Svojim znanjima, vještinama, sposobnostima i drugim kompetencijama omogućuju organizaciji postojanje, opstanak i konkurentsku prednost. Rad ukazuje na važnost stalnog ulaganja u ljudske potencijale te razvoja istih. Također, posebna se pozornost posvećuje motivaciji zaposlenika jer dovodi do produktivnosti, pozitivnih radnih učinaka, ostvarivanja rezultata i uspješnosti poslovanja organizacije. Važno je da je motivacija popraćena kvalitetnim sustavom nagrađivanja u obliku materijalnih i nematerijalnih kompenzacija za obavljen rad.

U radu je provedeno istraživanje putem anketnog upitnika temeljem kojeg su izvršene analiza i diskusija dobivenih rezultata te su na kraju doneseni zaključci. Nastavno na provedeno istraživanje hipoteze H1 i H2 se potvrđuju.

**Ključne riječi:** *ljudski potencijali, organizacija, upravljanje ljudskim potencijalima, planiranje ljudskih potencijala, motivacija*

## **Abstract**

Human resource management is one of the most important management functions. The purpose of this strategic business function is employee management, so that organization achieves its long-term strategic goals.

The paper elaborates human resource planning, which must be adequately implemented in order for the organization to select quality employees.

The aim of this paper is to point out the importance of human resources for the organization and their interdependence. Human resources are the most valuable asset and key resource. With their knowledge, skills, abilities and other competencies, they enable the organization to exist, survive and have a competitive advantage.

The paper also indicates the importance of constant investment in human resources and their development. Also, special attention is paid to employee motivation because it leads to productivity, positive work effects, result achievement and success of the organization's operations. It is important that motivation is accompanied by a quality reward system in the form of material and non-material compensations for work performed.

In the paper the research was conducted by means of a survey questionnaire; based on which the analysis was carried out; the obtained results were discussed, and finally conclusions were drawn. Following the conducted research hypotheses H1 and H2 are confirmed.

***Key words:*** *human resources, organization, human resource management, human resource planning, motivation*

# SADRŽAJ

<b>1.</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1.	Problem i predmet istraživanja.....	2
1.2.	Svrha, ciljevi i hipoteze rada .....	2
1.3.	Izvori i znanstvene metode prikupljanja podataka .....	3
1.4.	Struktura rada .....	4
<b>2.</b>	<b>ORGANIZACIJA I LJUDSKI POTENCIJALI</b> .....	<b>5</b>
2.1.	Pojmovno određivanje organizacije .....	5
2.2.	Povijesni pregled i pojmovo određivanje ljudskih potencijala .....	6
2.3.	Osobine ljudskih potencijala .....	7
2.4.	Različito ljudskih potencijala .....	9
2.5.	Važnost grupa i timova .....	9
<b>3.</b>	<b>MENADŽERSKE FUNKCIJE</b> .....	<b>11</b>
3.1.	Upravljanje ljudskim potencijalima .....	13
3.2.	Planiranje ljudskih potencijala .....	15
3.3.	Analiza radnog mjesta .....	17
3.4.	Pribavljanje ili regrutacija i selekcija ljudskih potencijala.....	21
<b>4.</b>	<b>IZVORI PRIBAVLJANJA KANDIDATA</b> .....	<b>23</b>
4.1.	Unutarnji / interni izvori pribavljanja kandidata .....	23
4.2.	Vanjski / eksterni izvori pribavljanja kandidata.....	24
4.3.	Testiranje i selekcija djelatnika .....	25
4.3.1.	<i>Standardne / konvencionalne metode selekcije</i> .....	27
4.3.2.	<i>Nekonvencionalne / alternativne metode selekcije</i> .....	30
4.4.	Uvođenje ljudskih potencijala u posao .....	31
4.5.	Razvijanje ljudskih potencijala – izobrazba, razvoj i obrazovanje.....	32
4.6.	Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti ljudskih potencijala .....	36
4.7.	Motivacija i nagrađivanje.....	38
4.8.	Karijera .....	41
<b>5.</b>	<b>EMPIRIJSKI DIO RADA</b> .....	<b>43</b>
5.1.	Metodologija istraživanja .....	43
5.2.	Ciljevi i hipoteze rada .....	44
5.3.	Diskusija rezultata istraživanja.....	45
5.3.1.	<i>Opis uzorka istraživanja</i> .....	65
5.3.2.	<i>Cronbach Alpha koeficijent</i> .....	70
5.3.3.	<i>Deskriptivna statistika</i> .....	76
5.3.4.	<i>Pearsonov koeficijent korelacije</i> .....	84

5.3.5. <i>T</i> - test.....	91
5.3.6. <i>ANOVA</i> test.....	101
<b>5.4. Ograničenja istraživanja .....</b>	<b>112</b>
<b>5.5. Zaključak rezultata istraživanja .....</b>	<b>112</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>115</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>117</b>
<b>Knjige .....</b>	<b>117</b>
<b>Znanstveni i stručni članci.....</b>	<b>119</b>
<b>Internet izvori .....</b>	<b>121</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>122</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>122</b>
<b>Popis grafičkih prikaza .....</b>	<b>123</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>125</b>
<b>Anketni upitnik.....</b>	<b>127</b>



## 1. UVOD

Današnje izazovno okruženje potaknuto globalizacijom uzrokuje veću konkurenciju, zahtjeva smanjenje troškova te produktivnije i kvalitetnije zaposlenike. Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja vrlo važnu funkciju za uspješnost organizacije te je odgovornost svakog menadžera. Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima jedan je od najbitnijih čimbenika menadžmenta na svim razinama. Iz tog razloga svi menadžeri moraju razumjeti važnost ljudskih potencijala kako bi izbjegli zapošljavanje krive osobe za određeno radno mjesto.

Ljudski potencijali su najveća vrijednost svake organizacije stoga je važno posvetiti im dovoljno pažnje. Predstavljaju ključni resurs i temelj rada svake organizacije jer su pokretač svih ostalih resursa koji su bez njih tek „mrtvi kapital“. Njihova važnost odlikuje se u znanjima, vještinama, sposobnostima i drugim osobinama s kojima raspolažu, a koje su bitne za ostvarivanje ciljeva, opstanak, uspješnost poslovanja i konkurentsku prednost organizacije. Sa navedenim karakteristikama ljudski potencijali čine glavnu stratešku prednost organizacije. Poslovanje svake organizacije ovisi o kvaliteti ljudskog kapitala kojeg zaposlenici posjeduju i načinu njegovog korištenja. Pritom je vrlo važan kvalitetan izbor ljudskih potencijala. Planiranje ljudskih potencijala sastoji se od mnoštva postupaka i metoda koje provode organizacije u svrhu pribavljanja, selekcije i ispravnog odabira kandidata. To je proces kojim organizacija nastoji osigurati potreban broj kvalificiranih ljudi na pravom mjestu i u pravo vrijeme.

Nakon procesa selekcije i odabira kandidata, vrlo je važno njihovo uvođenje u posao i stalni razvoj kroz njihov radni vijek. Da bi se ljudski potencijali iskoristili i dalje razvijali, važno je kvalitetno upravljati njihovim razvojem. To uključuje obrazovanje, razvoj karijere i profesionalni razvoj. Evidentno je da briga za zaposlene u današnje vrijeme postaje sve veća. Kako bi zaposlenici mogli učinkovito doprinositi organizaciji od presudnog je značenja da vjeruju u sebe, da vole što rade i da budu zadovoljni poslom kojeg obavljaju. Zato je vrlo važno posvetiti pažnju strategijama motivacije koje utječu na zadovoljstvo poslom, u cilju postizanja osobnih i organizacijskih ciljeva. Motivacija je individualna i promjenjiva, stoga menadžment organizacije mora pronaći ispravne motivatore koji utječu na zaposlenike. Faktori motivacije i zadovoljstva poslom najviše doprinose radnoj uspješnosti, poboljšanju radnog učinka, produktivnosti i efikasnosti zaposlenika. Motivacija se provodi kroz nagrađivanje odnosno kroz

kompenzacije za izvršeni rad koje mogu biti materijalne i nematerijalne. Također, motivacija je uzrok nastanka karijere te se bez nje ne mogu ostvariti karijerni ciljevi. Razvoj karijere se ostvaruje sa velikim brojem radnih zadataka, treninzima te mentorstvima pomoću kojih zaposlenik razvija svoja znanja. Omogućavanjem razvoja uspješne karijere imidž organizacije se poboljšava, a time postaje privlačnija potencijalnim zaposlenicima. Uspješna karijera se razvija u stabilnim organizacijama te kroz stabilan napredak u tim istim organizacijama.

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

Na temelju relevantnih činjenica o važnosti ljudskih potencijala za organizaciju u diplomskom se radu iznosi sljedeći problem istraživanja. Upravljanje ljudskim potencijalima je jedna od temeljnih menadžerskih funkcija. Ukoliko se pravilno obavlja, zasigurno će doprinijeti opstanku, uspješnosti poslovanja i konkurentskoj prednosti organizacije. Kroz rad se istražuje kako organizacije upravljaju ljudskim potencijalima, shvaćaju li dovoljno ozbiljno njihovu važnost ili ih se tretira olako, ne pridodajući im potrebnu pozornost. Također, istražuje se da li se organizacije suočavaju sa ozbiljnim problemima i posljedicama uslijed zanemarivanja tog elementa poslovnog planiranja.

Predmet diplomskog rada je istražiti provođenje glavnih procesa u upravljanju ljudskih potencijala u organizaciji, utvrditi motivaciju zaposlenika i faktore koji na nju utječu, procijeniti nužnost ulaganja u razvoj zaposlenika kroz njihov radni vijek te predložiti konkretne mjere i preporuke za kvalitetnije vođenje procesa razvoja i korištenja ljudskih potencijala organizacije.

Problem i predmet istraživanja odnose se na dva objekta istraživanja koja su međusobno povezana, a to su ljudski potencijali i organizacija.

### **1.2. Svrha, ciljevi i hipoteze rada**

Svrha i ciljevi istraživanja u ovom diplomskom radu očituju se u sljedećem: ukazati na važnost ljudskih potencijala u organizaciji kao najvažnijeg resursa, utvrditi jesu li organizacije prilikom utvrđivanja potrebe za zapošljavanjem sklonije postojećim zaposlenicima unutar organizacije ili kandidatima na tržištu rada, istražiti najučinkovitije faktore motivacije i nagrađivanja, ocijeniti važnost upravljanja karijerom te ukazati na značaj ulaganja u zaposlenike što posljedično dovodi do razvoja i uspješnosti organizacije.

U svrhu ostvarenja cilja provedeno je istraživanje na populaciji radno sposobnih osoba putem anketnog upitnika. Istraživanjem se željelo ispitati zadovoljstvo ispitanika načinom i razinom

izobrazbe i daljnjeg profesionalnog razvoja u organizaciji u kojoj trenutno rade te utvrditi kako one utječu na motivaciju i unapređenje karijere.

Istraživačka pitanja koja se postavljaju su:

1. kakav je teorijski okvir upravljanja ljudskim potencijalima?
2. koje su najučinkovitije metode izbora ljudskih potencijala?
3. treba li prilikom izbora kandidata organizacija prednost dati postojećim zaposlenicima ili kandidatima koji se nalaze na tržištu rada?
4. koji čimbenici utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu?
5. mogu li nagrade povećati motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu?
6. kako je motivacijski sustav usklađen sa željama zaposlenika?
7. ostvaruje li se uspješna karijera u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku?

Sukladno bitnim odrednicama problema, predmeta i objekta istraživanja postavljene su radne hipoteze. Hipoteze se mogu prihvatiti ili odbaciti temeljem istraživanjem prikupljenih sekundarnih podataka te rezultata empirijskog istraživanja. Postavljene radne hipoteze glase:

Hipoteza H1: Ispravan odabir ljudskih potencijala ključan je za razvoj, stabilnost, uspješnost poslovanja i konkurentsku prednost organizacije. Znanja, vještine i sposobnosti zaposlenika unaprjeđuju se izobrazbom, razvijanjem talenta i obrazovanjem.

Hipoteza H2: Sustav materijalnog nagrađivanja presudan je za motivaciju zaposlenika. Stabilan napredak u organizacijama također je bitan za razvoj karijere, stoga bi organizacija prilikom zapošljavanja prednost trebala dati postojećim zaposlenicima.

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

Prvi dio diplomskog rada temelji se na sekundarnom istraživanju. Koristili su se sekundarni izvori podataka iz literature poput relevantnih knjiga, stručnih i znanstvenih članaka te Internet stranica. U skladu s korištenom literaturom izrađen je teorijski okvir diplomskog rada vezan uz predmet istraživanja i promatrani problem.

Prilikom istraživanja, definiranja i predstavljanja rezultata istraživanja korištene su sljedeće znanstvene metode: metoda indukcije i dedukcije, metoda kauzalnog zaključivanja, povijesna metoda, metoda analize i metoda sinteze, metoda apstrakcije, metoda generalizacije, metoda anketiranja, metoda klasifikacije te metoda deskriptivnog modeliranja. Također, u radu su korištene i druge znanstvene metode.

Istraživački dio primijenjen je u drugom djelu rada. Orijentiran je na empirijsko istraživanje u kojem se provodilo kvantitativno istraživanje korištenjem anketnog upitnika. Anketni upitnik izrađen je putem *Google Forms* obrasca i sadržavao je 29 pitanja. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 28. travnja do 13. svibnja 2023. godine. U istraživanju je sudjelovalo 176 ispitanika. Ispitanici su bile punoljetne i radno sposobne osobe. Podaci dobiveni anketnim upitnikom obrađeni su u programu IBM SPSS Statistics. Na kraju rada, temeljem razrađenog teorijskog okvira i empirijskog istraživanja, donose se zaključci i preporuke za praksu.

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

Diplomski rad je strukturiran na šest poglavlja koja imaju odgovarajuća potpoglavlja. Rad započinje *Sažetkom* koji je napisan na hrvatskom i engleskom jeziku, a upućuje na tematiku koja se obrađuje prilikom pisanja rada uz istaknute ključne riječi.

U prvom poglavlju *Uvod* definiraju se predmet rada, istraživačka pitanja, ciljevi i hipoteze rada te izvori i metode prikupljanja podataka. Drugo poglavlje, *Organizacija i ljudski potencijali* sastoji se od pet točaka, a obuhvaća pojašnjenja pojmova organizacije i ljudskih potencijala i daje njihov povijesni pregled. Također, opisuju se osobine ljudskih potencijala, njihove različitosti te važnost grupa i timova. Treće poglavlje nosi naslov *Menadžerske funkcije*, a donosi pregled menadžerskih funkcija, prikazuje upravljanje ljudskim potencijalima kao jednu od funkcija, planiranje ljudskih potencijala, analizu radnog mjesta te pribavljanje i selekciju ljudskih potencijala. Četvrto poglavlje nosi naslov *Izvori pribavljanja kandidata*, a segmentirano je na osam točaka te dvije podtočke. Definira unutarnje i vanjske izvore pribavljanja kandidata, pojašnjava korištene metode njihove selekcije, uvođenje u posao odabranih kandidata te njihov razvoj koji uključuje izobrazbu i obrazovanje. Poseban naglasak stavlja se na motivaciju i nagrađivanje te karijeru. Sljedeće, peto poglavlje *Empirijski dio rada* bavi se metodologijom rada, diskusijom istraživanja, ciljevima i hipotezama rada, uočenim ograničenjima i zaključkom rezultata istraživanja. Posljednje poglavlje je *Zaključak* u kojem autor na temelju provedenog istraživanja baziranog na sekundarnim podacima iznosi svoje stavove i razmišljanja. Nakon toga slijedi *Literatura*, *Popis slika*, *Popis grafičkih prikaza*, *Popis tablica* te priloženi *Anketni upitnik*.

## 2. ORGANIZACIJA I LJUDSKI POTENCIJALI

Ljudski potencijali su ključni resursi svake organizacije stoga imaju vrlo bitnu ulogu u ostvarivanju ciljeva i uspješnosti organizacije. U hrvatskom se jeziku termin „*ljudski potencijali*“ koristi kao sinonim za „*ljudske resurse*“ što je vidljivo analizom dostupne literature gdje se koristi dvoznačna terminologija „*ljudskih potencijala*“ i „*ljudskih resursa*“. U nastavku drugog poglavlja detaljnije su objašnjeni pojmovi organizacije, ljudskih potencijala, njihov povijesni pregled, osobine i različitosti kao i važnost grupa i timova.

### 2.1. Pojmovno određivanje organizacije

Riječ organizacija potječe od starogrčke riječi „*organon*“ što u prijevodu znači oruđe, alat, naprave, sprave, glazbeni instrument, ali i formiranje organizacije. Organizacija se može definirati na različite načine te promatrati sa nekoliko stajališta, a u nastavku su iznijete najrelevantnije definicije.

Topić Stipić, Tomaš i Leko (2021) u svojem dijelu navode da je organizacija društveni mehanizam sačinjen od skupine ljudi koji unutar organizacije djeluju interaktivno u svrhu proizvodnje proizvoda i pružanja usluga. Opisuju organizaciju kao racionalno korištenje aktivnosti u kojoj sudjeluje određen broj osoba kojima su podijeljeni rad i funkcije s namjerom ostvarivanja zajedničke svrhe ili cilja.

Prema Dessleru (2015) organizacija se sastoji od ljudi kojima su dodijeljene uloge kako bi međusobno surađivali te na taj način ostvarili ciljeve organizacije. Dessler poseban naglasak stavlja na osobu koja je odgovorna za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, a koja se naziva menadžer. Menadžer na efikasan i efektivan način rukovodi organizacijom pri čemu koordinira menadžerske procese. Uloga efektivnosti očituje se u pravilnom odlučivanju te uspješnom provođenju takvih odluka, dok se efikasnost manifestira u korištenju resursa uz minimalne troškove.

Uloga organizacije očituje se u određivanju profila zaposlenika koje traži, njihovih vještina i sposobnosti potrebnih za kvalitetno izvršenje posla, sadržaj, rezime obavljanja posla te ciljevima koji se očekuju od zaposlenika da ih ostvari. (Gutić Martinčić, 2017)

Gutić i Gutić Martinčić (2020) u svom djelu opisuju da organizacije služe ljudima za zadovoljenje potreba, dok su s druge strane ljudi potrebni organizaciji kako bi uspjela, opstala

i ostvarila konkurentsku prednost. Ljudi čine najveće blago s kojim organizacija raspolaže s obzirom da su upravo ljudi neiscrpan izvor znanja, sposobnosti i vještina čija razina raste uz suvremene informatičke tehnologije. Nedvojbeno je da se radi o uzajamnom djelovanju između ljudi i organizacije kako bi se zadovoljile međusobne potrebe i ciljevi. Veza između ljudi i organizacije je minimalno dvostruka. Ljudi čine suštinu organizacije te su povezani s opstankom organizacije, a njihov razvoj ovisi upravo o njima. Također, organizacije su ljudske tvorevine. Ljudi svojim ponašanjem izravno utječu na organizaciju, a predstavljaju najvažniji, najjači, intelektualni kapital i temelj organizacije. Organizacije bez ljudi su nepostojeće tvorevine.

## **2.2. Povijesni pregled i pojmovno određivanje ljudskih potencijala**

Kroz povijest su ljudi imali različiti položaj u organizaciji pa su prema tome tretirani od strane vlasnika i vodstva. U skladu s tim, postoje tri skupine termina:

1. termini koji označavaju pojedince: radnik, djelatnik, zaposlenik, namještenik, rukovoditelj, menadžer, službenik, dužnosnik i slično;
2. termini koji se odnose na ljudske potencijale: radna snaga, ljudski resursi, ljudski potencijali, ljudski kapital, personal, kadar;
3. termini koji označavaju organiziranje i upravljanje ljudskim potencijalima. (Jurina, 2011)

Povijesno gledajući u klasičnom kapitalizmu i totalitarnom socijalizmu, ljudski potencijal dijelio se na radnu snagu i kadar. Radna snaga je činila ljude koji su se nalazili na tržištu rada i bili radno sposobni, dok se kadar odnosio na vodstvo ili menadžment. S godinama se termin radne snage mijenjao pa se u širem smislu radna snaga definirala „*trošenjem čovjekove sposobnosti za rad*“. Dolaskom informatičkog doba i zrele industrijske revolucije termin kadar dobio je šire značenje, a obuhvaćao je sve zaposlene i potencijalno zaposlene, osobe koje se pripremaju za rad te osobe koje su u mirovini, a koje posjeduju takva znanja i iskustva koja se mogu iskoristiti u savjetodavnom aspektu. (Jurina, 2011)

U svom djelu Marušić (2006) navodi kako se početkom devedesetih godina 20. stoljeća termin kadar zamjenjuje novim terminom. U skladu s tim, napušta se tzv. totalitarni termin te se zamjenjuje s američkim, modernijim terminima prilagođenim informatičkom dobu. Nastoji im se dati isto ili slično značenje riječi „*kadar*“ pa su tako uvedeni termini ljudski potencijali, ljudski resursi, kadrovski resursi, ljudski kapital i kadrovski potencijali.

Iako postoje mnoge definicije ljudskih potencijala (engl. *human resources*), posebno se ističe definicija Bahtijarević Šiber (2014) koja opisuje ljudske potencijale kao ukupnost znanja, vještina, sposobnosti, talenata, motivacije, odanosti, kreativnih mogućnosti s kojima raspolaže neka organizacija. Ljudske potencijale definira kao ukupnu intelektualnu i psihičku energiju koju organizacija koristi kako bi ostvarila svoje ciljeve i razvila poslovanje. Riječ je o ljudskom kapitalu s kojim se postižu strateški i poslovni ciljevi organizacije.

Prema Šverko (2012) ljudski se potencijali odnose na osoblje neke organizacije ili na ukupnu radnu snagu neke zemlje. Navedeni termin osim broja i demografske strukture osoblja obuhvaća i djelatni potencijal koji u velikoj mjeri ovisi o intelektualnim i drugim svojstvima pojedinaca. U svom radu Jurina (2011) tvrdi kako su ljudski potencijali skup sposobnosti, znanja te drugih osobina koje osobe posjeduju, a bitne su kako bi se organizacija razvila i funkcionirala. Navedenu definiciju nadograđuje sa tvrdnjom o širem i dubljem značenju ljudskih potencijala, a to su sva znanja, sposobnosti, osobine ličnosti, motivacija, kreativnost i inventivnost koje posjeduju osobe, a koje u organizaciji samo djelomično ostvaruju tj. provode u djelo. Navedene osobine se učenjem razvijaju ili mijenjaju te shodno tome osobe uvijek posjeduju dio neiskorištenog potencijala koji ih čini najvrjednijim resursom organizacije.

Gutić i Peterschik (2013) objasnili su ljudske potencijale kao bitan element resursa organizacije navodeći pritom kako resursi označavaju raspoloživu radnu snagu specifičnih sposobnosti i znanja. U tom slučaju riječ je raspoloživoj imovini koja uključuje i intelektualnu imovinu ili raspoloživim izvorima koji uključuju vještine, sposobnost, znanja i slične osobine.

S druge strane, Horvat i suradnici (2019) opisuju ljudske potencijale kao temelj za izradu strategije organizacije. Razlog tome nalazi se u činjenici da iz ljudi i njihovog djelovanja proizlaze svi postojeći resursi poput materijala, sirovina, kapitala, strojeva, ali i ciljeva poput proizvodnosti i zadovoljenja potreba potrošača.

Slijedom iznesenog daje se zaključiti kako postoji mnogo definicija ljudskih potencijala te kako je svrha svaka organizacije da uz zajedničke napore ljudskih potencijala ostvari zadane ciljeve.

### **2.3. Osobine ljudskih potencijala**

Ljudski potencijali obuhvaćaju četiri skupine osobina:

1. znanja
2. vještine

3. sposobnosti
4. druge osobine (osobine ličnosti, stavovi i vrijednosti).

Sposobnosti su osnovne ljudske osobine po kojima se određuje radna uspješnost. Dijele se na intelektualne, psihomotoričke i senzorne sposobnosti. U intelektualne sposobnosti spadaju sposobnost pamćenja, računanja, brzina zamjećivanja te lakoća verbalnog razumijevanja. Psihomotoričke sposobnosti čine brzina reagiranja te koordinacija pokreta dok u senzorne sposobnosti spadaju razlikovanje boja, oštrina vida i dodirna osjetljivost. Sposobnosti se ne mogu razviti izobrazbom ili obrazovanjem kao u slučaju vještina i znanja. U skladu s time, važno je raspodijeliti ljude na poslove i zanimanja prema njihovim sposobnostima. Znanja i vještine te druge osobine poput stavova i vrijednosti čine stečene osobine. To znači da postupno nastaju učenjem, stjecanjem iskustva i ponavljanjem aktivnosti. Za razvoj ljudskih potencijala iznimno je važno sustavno obrazovanje i izobrazba. Znanje je skup organiziranih informacija koja je stekla neka osoba. (Šverko, 2012) Prema Alfirević, Garbin Praničević i Talaji (2014) znanje se promatra kao strateški resurs koji, u poslovnom smislu, nastaje kao rezultat obrade podataka i informacija. S druge strane znanje shvaćaju kao intelektualni doseg osobe te je preduvjet za prikupljanje, obradu i korištenje informacija.

Postoje tri glavna načina razvoja i iskorištavanja ljudskih potencijala. To su:

1. profesionalna orijentacija – ljudi se profesionalno usmjeravaju u poslove i zanimanja u skladu s njihovim sposobnostima
2. profesionalna selekcija – kod primanja na poslove i obrazovne programe vrši se odabir kompetentnih ljudi
3. profesionalno osposobljavanje – sustavno obrazovanje i izobrazba. (Šverko, 2012)

Ovisno o organizaciji te njejoj strategiji razvoja ljudskih potencijala, navedeni postupci mogu se kombinirati i to najčešće profesionalna selekcija i profesionalno osposobljavanje. Također, može se veći naglasak staviti na jedan od navedenih postupaka. Kako bi pribavile odgovarajući kadar neke organizacije provode postupke regrutiranja te pronalaska kompetentnih ljudi koji već imaju razvijene vještine, znanja i visoke sposobnosti. Postoje organizacije koje prednost daju profesionalnom obrazovanju i razvoju vlastitog osoblja. (Šverko, 2012)

Nadalje, važno je naglasiti da se uspješnost menadžera gleda prema uspješnosti njegovih zaposlenika odnosno u kojoj su mjeri sposobni odraditi radne zadatke. Stoga, da bi zaposlenici bili uspješni u svom poslu, vrlo je bitno da ih menadžeri na pravilan način vode. U suprotnom, može doći do visokih financijskih troškova, propuštanja dobrih poslovnih prilika te



nezadovoljstva zaposlenika koje rezultira odlaskom iz organizacije. (Palanović, Parmač Kovačić i Galić, 2023)

#### **2.4. Različito ljudskih potencijala**

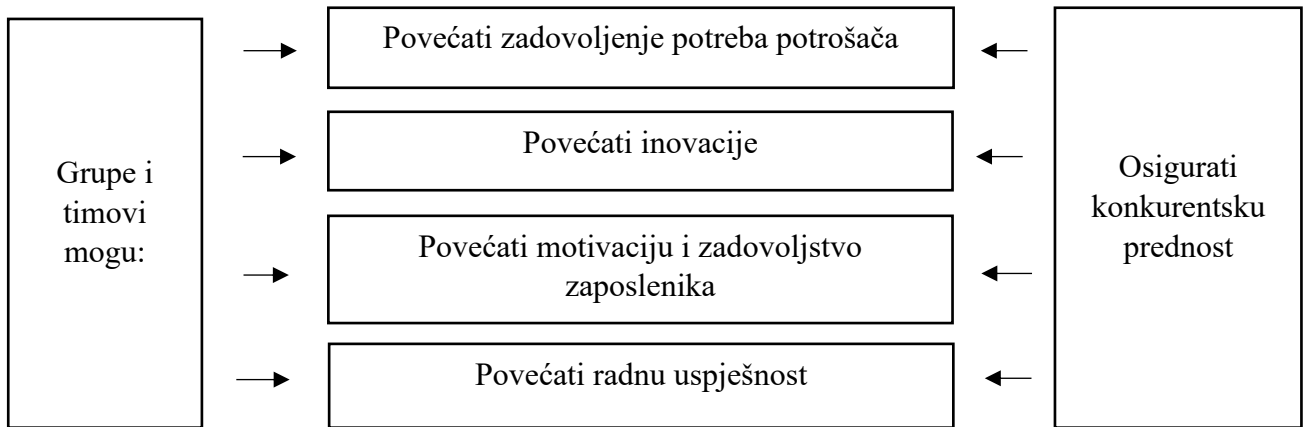
U današnjem je svijetu različito ljudskih potencijala sve vidljivija i prisutnija. Tome idu u prilog ubrzani razvoj, globalizacija ali i drugi utjecaji poput sve dužeg životnog i radnog vijeka. Promjenjivost, trendovi i češće promjene u poslovnom okruženju iziskuju kontinuirano učenje, brzu reakciju, prilagodbu, inovativnost i kreativnost. Sve navedene promjene utječu na promjene unutar organizacija, a zaposlenici su ti koji se promjenama moraju što brže prilagoditi. Nedvojbeno je da je upravo na zaposlenicima najveća odgovornost stoga im je potrebno posvetiti posebnu pozornost. Njihove osobine i razlike čine njihov identitet. Zato je važno odnositi se prema njima s poštovanjem. (Lacmanović i Perhat Beletić, 2022)

Lacmanović i Perhat Beletić (2022) ističu kako ne postoje dvije osobe s istim osobinama te da se općenito osobe razlikuju po znanjima, vještinama, motivacijama, sposobnostima, radnom ponašanju i uspješnosti. Različite osobe različito percipiraju okolinu, stavove, radne vrijednosti, ciljeve, očekivanja, potrebe i motive. Stoga se upravljanje različitošću može definirati kao razumijevanje, priznavanje i prihvaćanje razlika između osoba poput spola, rase, dobi, fizičke i mentalne sposobnosti, etničke pripadnosti i slično. Postojanje različitosti u organizacijama upućuje na to da je radno mjesto šaroliko u smislu spola, rase i etničke pripadnosti te da svi zaposlenici imaju različite faktore i kvalitete po čemu se međusobno razlikuju. Iz tog razloga, organizacije koriste različite strategije zapošljavanja, izobrazbe i mentorske programe kako bi se stvorila raznolika radna snaga koja će zajedničkim djelovanjem pridonijeti ostvarenju strateških ciljeva organizacije.

#### **2.5. Važnost grupa i timova**

Grupe i timovi predstavljaju najvažniji „građevni“ element u strukturi svake organizacije te čine glavnu karakteristiku organizacijskog života. Grupu čine ljudi koji zajedno i svjesno djeluju kako bi došli do ostvarenja nekog cilja ili zadovoljenja potreba. Timovi su specifična vrsta grupe koju čini manji broj ljudi. Oni imaju zajednički cilj, svrhu i kolektivnu odgovornost za izvršenje određenih radnih zadataka koji rezultiraju ostvarenjem organizacijskih ciljeva i uspješnosti. Svi timovi su grupe, ali sve grupe nisu timovi, jer timovi čine specifične vrste grupe. Ukoliko se njima dobro upravlja, grupe i timovi povećavaju uspješnost organizacije. (Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008)

Doprinos grupa i timova u uspješnosti organizacije prikazan je na Slici 1. Vidljivo je da njihovo djelovanje povećava zadovoljenje potreba potrošača, inovacije, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika te radnu uspješnost, a organizacija postiže konkurentsku prednost. Timovi su način izgradnje uspješnih organizacija.



Slika 1. Doprinos grupa i timova uspješnosti organizacije

Izvor: Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008) *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*, str. 149.

Najvažnije razlike između timova i grupa nalaze se u Tablici 1. Temeljna razlika je u tome što tim uključuje zajedničke misije i kolektivne odgovornosti te rotiranje vođa. Unatoč razlikama, imaju mnoge zajedničke karakteristike – prolaze iste faze razvoja te na njihovu uspješnost djeluju isti organizacijski činitelji. (Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008)

Tablica 1. Temeljne razlike između grupa i timova

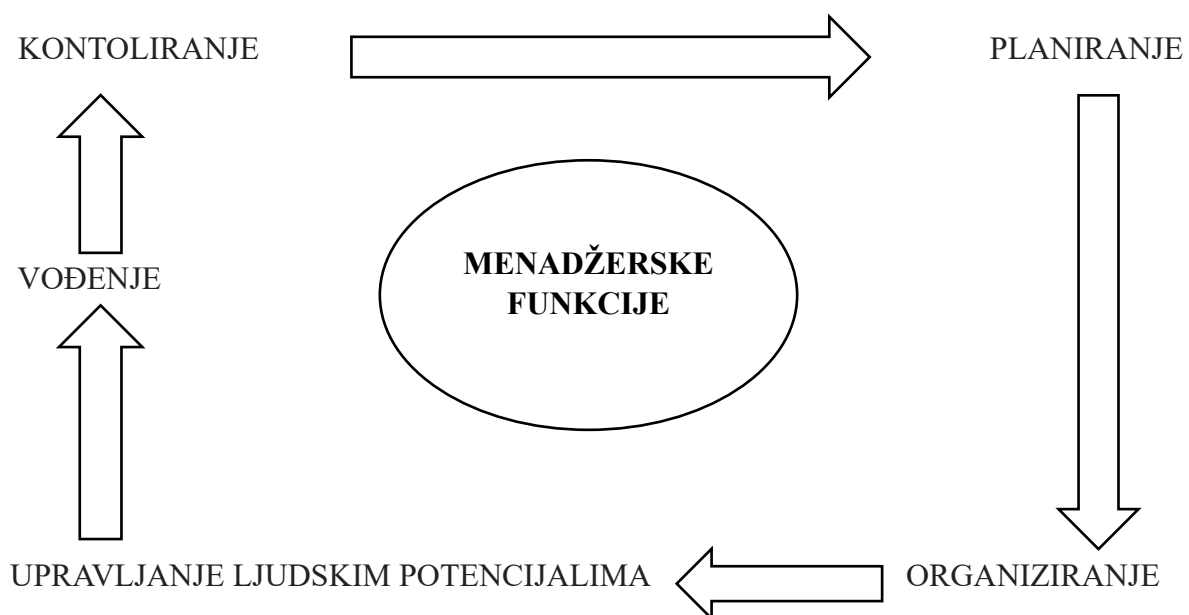
Grupa	Tim
<ul style="list-style-type: none"> <li>• identična svrha grupe i organizacije</li> <li>• rad na zajedničkom cilju</li> <li>• imenovan menadžer – autokratsko vodstvo</li> <li>• individualna odgovornost menadžera</li> <li>• individualan rezultat rada</li> <li>• indirektno mjerenje radne uspješnosti</li> <li>• postiže svoje ciljeve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• specifična vizija i misija</li> <li>• potpuna odanost zajedničkom cilju i misiji</li> <li>• distributivno vodstvo i rotiranje vođa</li> <li>• međusobna i kolektivna odgovornost</li> <li>• kolektivni rezultat rada</li> <li>• direktno mjerenje radne uspješnosti</li> <li>• postiže sinergiju</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008) *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*, str. 151.

### 3. MENADŽERSKE FUNKCIJE

Menadžment odnosno upravljanje sastoji se od pet funkcija koje predstavljaju menadžerski proces (proces upravljanja), a koje su prikazane na Slici 2. To su:

1. planiranje
2. organiziranje
3. upravljanje ljudskim potencijalima
4. vođenje i
5. kontrola. (Horvat i suradnici, 2019)



Slika 2. Ciklički prikaz menadžerskih funkcija

Izvor: Vlastita izrada autora

Planiranje uključuje određivanje ciljeva i standarda te razvoj planova, pravila i procedura. Može biti kratkoročno, srednjoročno i dugoročno, a povezano je s odgovarajućim sustavom odlučivanja. Planiranje mora uključivati ambiciozne, ali prije svega realne ciljeve te najučinkovitije metode njihova ostvarivanja i praćenja realizacije.

Organiziranje obuhvaća strukturiranje odnosno dodjeljivanje specifičnih zadataka zaposlenicima. Riječ je o menadžerskom procesu temeljem kojeg se stvaraju organizacijske strukture, odjeli, koordiniranje rada zaposlenika, povjeravanje ovlasti i komunikacije podređenima.

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima ima zadatak integrirati zaposlenike, organizaciju, strateške partnere i društvene institucije kako bi se postigla što veća korist u lancu vrijednosti. Kao treća funkcija menadžerskog procesa uključuje odlučivanje kakve zaposlenike organizacija treba, pribavljanje potencijalnih kandidata, njihov odabir, daljnji razvoj i usavršavanje, savjetovanje te nagrađivanje zaposlenika.

Vođenje je četvrta menadžerska funkcija te je po mišljenju mnogih najvažnija sastavnica menadžerskog procesa. Poseban naglasak stavlja se na motiviranje odnosno poticanje zaposlenika da odrađuju posao, a sve u interesu organizacije i ostvarivanja pozitivnog duha.

Kontrola je proces u kojem se korištenjem prikladnih metoda, standarda, tehnika i mehanizma provodi kontroliranje i utvrđivanje razine ostvarenja zadanih planova. Moguće je poduzimanje korektivnih mjera kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. (Horvat i suradnici, 2019)

Prema ekonomskoj i organizacijskoj teoriji resursi s kojima raspolaže organizacija dijele se u tri temeljne skupine, i to:

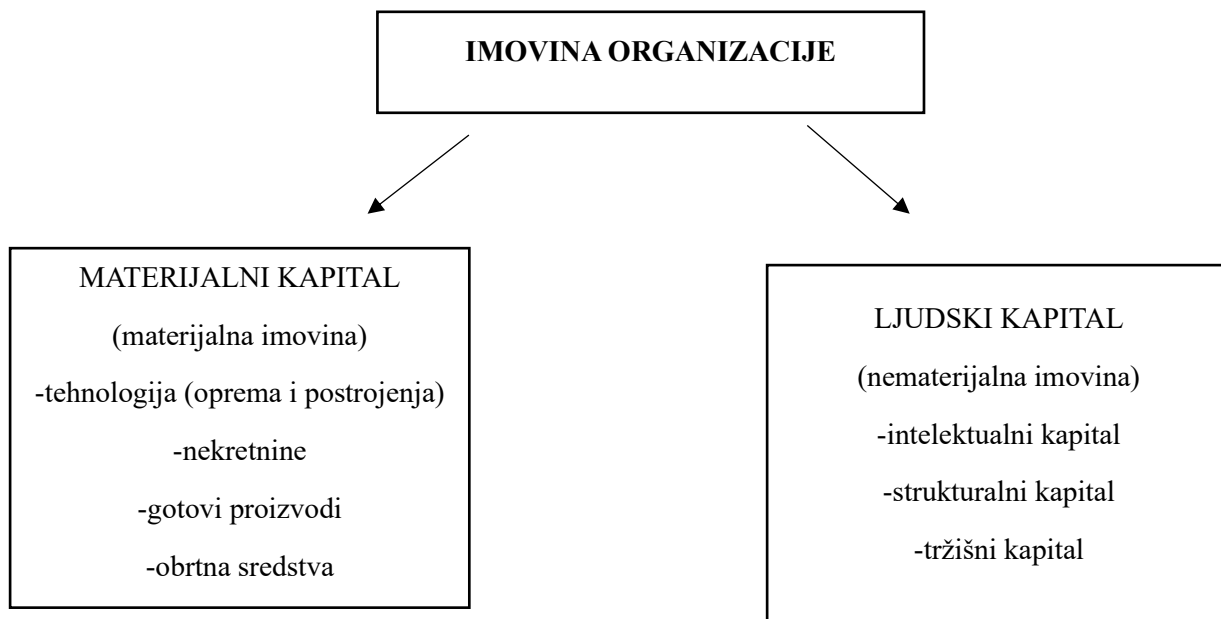
1. materijalno financijski resursi koje čine materijali, sirovine, imovina, energija, financijski potencijal, financijska sredstva i slično.
2. tehnološko organizacijski resursi koje čine tehnika, tehnologija, know – how, informacije, znanost, organizacija rada i slično.
3. ljudski (kadrovski) resursi (potencijali) u koje spadaju svi zaposlenici te menadžment uključujući njihova znanja, sposobnosti, vještine, navike, motivaciju, kulturu, osobine ličnosti i slično. (Jurina, 2011)

Iz spomenutih skupina, ljudski se potencijali smatraju najvažnijima jer zahvaljujući znanju kojeg posjeduju stvaraju i pokreću sve ostale resurse. U današnje, informatičko doba, znanje se smatra najvrjednijim resursom. Iz navedenog proizlazi da se bez ljudi i njihovih znanja svi ostali resursi, poput tehnike, tehnologije, imovine, informacija, sirovina i materijala, smatraju „mrtvim kapitalom“. (Jurina, 2011)

Ekonomija posebnu pozornost posvećuje nematerijalnim resursima jer smatra da je njihova uloga ključna – dakle ljudima, znanjima koje posjeduju te njihovom intelektualnom potencijalu. U razvoju ljudskog kapitala i ostvarivanju poslovnih ciljeva presudnu ulogu imaju obrazovanje, timski rad i motivacija. (Katolik Kovačević, 2022)

Na Slici 3. prikazana je struktura imovine organizacije iz koje je vidljivo da ljudski kapital ima istu poziciju kao i materijalni kapital, a sastoji se od intelektualnog, strukturalnog i tržišnog ili

potrošačkog kapitala. Intelktualni kapital je zbroj ljudskog i strukturalnog kapitala odnosno to je znanje pretvoreno u vrijednost. Intelktualni kapital je produkt logičkog učenja, a uključuje iskustva, vještine, znanja, sposobnosti, inovativnost, kreativnost, kulturu, motivaciju i sustav vrijednosti. Temeljem njega nastaju inovacije, ideje, informacije, teorije, spoznaje, zakonitosti, programi i projekti. Strukturalni kapital je logistička podrška ljudskom kapitalu, a sastoji se od informacijske tehnologije, baza podataka, patenata, licencija, iskustva, tradicije, intelektualnog vlasništva, upravljanja i rukovođenja te organizacije rada. Tržišni kapital čine kupci i dobavljači tj. odanost i odnos kakav organizacija ima s okruženjem. (Jurina, 2011)



Slika 3. Struktura imovine organizacije

Izvor: Jurina (2011) *O upravljanju ljudskim potencijalima*, str. 19.

### 3.1.Upravljanje ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima (engl. *human resource management* – kratica HRM) je strateški organizirana aktivnost koja obuhvaća poslove i zadaće neophodne za zaposlenike. To su planiranje ljudskih potencijala, njihovo pribavljanje, selekcija i izbor, procjena radne učinkovitosti, izobrazba i razvoj, obrazovanje, nagrađivanje, motiviranje te druge aktivnosti njihovog razvoja i osiguravanja. Cilj ove strateške poslovne funkcije je upravljanje zaposlenicima kako bi organizacija ostvarila dugoročne strateške ciljeve. Važno je usklađenje strategije poduzeća sa strategijom upravljanja ljudskim potencijalima. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima je specifična jer su zaposlenici jedinstven resurs koji je važan za

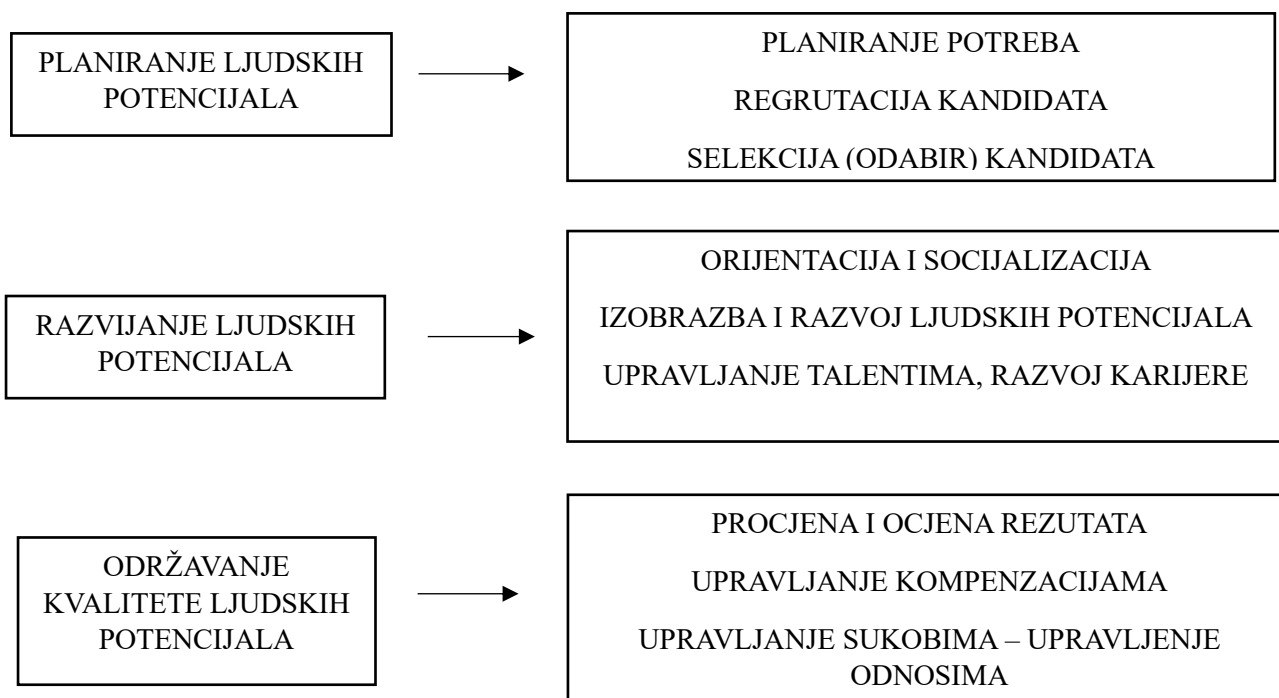
organizaciju kojoj pripadaju. To proizlazi iz činjenice da je ljude i njihova znanja nemoguće kopirati dok ostale resurse poput tehnologije, financija i računovodstva, konkurencija može preuzeti. Čovjek je taj koji je pokretač procesa, on je misaono i živo biće. Daje smisao svim ostalim resursima pa se iz tog razloga čovjek smatra najvrjednijim resursom. Time upravljanje ljudskim potencijalima danas sve više dobiva na važnosti te predstavlja jednu od temeljnih funkcija upravljanja. (Majstorović i Cerić, 2019)

Korištenjem ljudskih potencijala, kvaliteta i vrijednost istih se povećavaju, a što nije slučaj kod ostalih resursa čija vrijednost korištenjem pada. Zadovoljstvo ljudskih potencijala je glavna snaga kompetitivnosti i prednosti na nepredvidivom i zahtjevnom svjetskom tržištu. (Hunjet, Vidačić i Radolović, 2022)

Prema Rupčić (2018), svrha upravljanja ljudskim potencijalima je uskladiti znanja i vještine zaposlenika sa ciljevima i strategijom poduzeća stavljajući naglasak na motivaciju zaposlenika. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima može se analizirati kroz tri ključna područja. To su:

1. planiranje ljudskih potencijala
2. razvijanje ljudskih potencijala
3. održavanje kvalitete ljudskih potencijala.

Na Slici 4. prikazana su ključna područja funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Vidljivo je da se planiranje ljudskih potencijala sastoji od utvrđivanja potrebe za zaposlenicima, procesa regrutacije te odabira odnosno selekcije kandidata. Razvijanje ljudskih potencijala odnosi se na orijentaciju i socijalizaciju novo zaposlenih osoba, održavanje njihove izobrazbe, razvoj postojećih i novih zaposlenika, upravljanje talentima i razvijanje karijere. Održavanje kvalitete ljudskih potencijala iznimno je bitno jer se vrši ocjenjivanje rezultata rada zaposlenika, a zaposlenici se motiviraju kroz sustave kompenzacija i beneficija. Važno je i postizanje zadovoljstva u održavanju ravnoteže između privatnog i profesionalnog života zaposlenika te stvaranje kreativnog i zanimljivog posla. Također, naglasak se stavlja na dobar radni kolektiv, stoga je vrlo bitno sprječavanje bilo kakvih sukoba između zaposlenika, a u svrhu postizanja skladnog i korektnog odnosa između zaposlenika. (Rupčić, 2018)



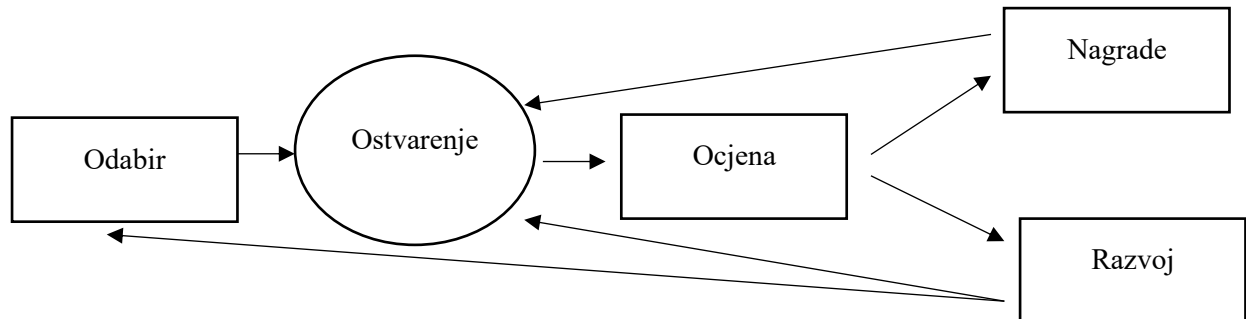
Slika 4. Ključna područja funkcije upravljanja ljudskim potencijalima  
 Izvor: Rupčić (2018) *Suvremeni menadžment – Teorija i praksa*, str. 235.

### 3.2. Planiranje ljudskih potencijala

Svrha planiranja ljudskih potencijala je utvrditi gdje je organizacija sada, kamo želi ići i koje su procjene glede ponuda i potreba ljudskih potencijala u budućnosti. Riječ je o procesu u kojem se poslovni i strateški ciljevi organizacije pretvaraju u specifične ciljeve ljudskih potencijala u budućnosti. Dakle, može se zaključiti kako je planiranje ljudskih potencijala zapravo proces u kojem se osiguravaju pravi i stručni ljudi za prave poslove u pravo vrijeme. Iz toga proizlazi da u skladu sa planovima, ciljevima i strategija organizacije procjenjuje koliko je organizaciji potrebno kvalitetnih ljudi za uspješno provođenje posla, razvoja i uspješnosti organizacije. (Bahtijarević Šiber, 1999)

Prikaz na Slici 5. pokazuje kako odabir, ocjena ostvarenja, nagrade i razvoj djeluju na organizacijsko ostvarenje. Collins i Devanna (2002) smatraju kako je navedene aktivnosti teško izvršiti s obzirom da se osobe ponašaju na neočekivane načine što dovodi do pozitivnih, ali i do negativnih rezultata. Organizacija za neko radno mjesto bira onog zaposlenika za kojeg je uvjerena da će u skladu sa svojim sposobnostima zadovoljiti obveze posla.

S druge strane, zaposlenici dolaze u organizaciju sa određenom razinom obučenosti, namjerom stjecanja novih vještina i potrebom dobivanja životnog iskustva i nagrada za uspješno obavljen posao.



Slika 5. Ciklus ljudskog potencijala

Izvor: Collins i Devanna (2002) *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću–Teorija i praksa*, str.185.

Ciljevi koji se planiranjem ljudskih potencijala žele ostvariti su:

- djelovanje ljudskih potencijala u skladu sa misijom, vizijom i strateškim ciljem poduzeća
- kontrola poslovnih procesa i aktivnosti u organizaciji
- plan ljudskih potencijala je ključan element za donošenje svih važnih poslovnih odluka
- planom ljudskih potencijala motivirati zaposlenike
- planom ljudskih potencijala pružiti sve potrebne informacije zaposlenicima glede ciljeva, rokova i sredstva
- planom ljudskih potencijala osigurati potrebne alternative kako bi se donijele ispravne poslovne odluke
- smanjiti rizik u upravljanju ljudskim potencijalima
- predviđanje nastanka mogućih događaja u budućnosti (Gutić i Peterschik, 2013)

Prema Marinkoviću (2010) četiri faze procesa planiranja ljudskih potencijala su:

1. evaluacija već postojećih ljudskih potencijala u organizaciji
2. analiza trenutno zaposlenih u organizaciji
3. utvrđivanje ciljeva organizacije u budućnosti te broj potrebnih ljudskih potencijala za ostvarivanje tih ciljeva
4. pravilan odabir ljudskih potencijala kao rezultat napravljenog plana.



Planiranje ljudskih potencijala se radi za svaku kalendarsku godinu u skladu sa korporativnim strateškim planom organizacije. Plan ljudskih potencijala sadrži:

- plan zapošljavanja novih zaposlenika iz vanjske ponude odnosno ponude koja se nalazi na tržištu rada
- plan izobrazbe i obrazovanja zaposlenika
- plan razvijanja karijere postojećih zaposlenika
- plan umirovljenja i viška zaposlenika te adekvatan način rješavanja tih viškova
- plan motivacije i nagrađivanja zaposlenika
- plan razvoja potencijala. (Marinković, 2010)

Svi dijelovi plana ljudskih potencijala su međusobno povezani, a za praćenje i realizaciju plana zadužena je služba za ljudske resurse u suradnji sa operativnim menadžerima odnosno top menadžerima. Cilj plana ljudskih potencijala je da organizacija zadrži dovoljan broj kvalificiranih zaposlenika, postigne učinkovitost i produktivnost istih na najvećoj mogućoj razini te da uspije predvidjeti moguće probleme u budućnosti glede viška ili manjka zaposlenika. Kako bi plan ljudskih potencijala bio učinkovit, vrlo je bitno da organizacija raspolaže sa točnim, pravovremenim i kvalitetnim informacijama.

### **3.3. Analiza radnog mjesta**

Proces planiranja ljudskih potencijala je složen proces koji započinje definiranjem ciljeva i strategije organizacije nakon čega se vrši analiza posla odnosno analiza radnog mjesta. Analiza posla se najjednostavnije može opisati kao postupak u kojem se dobivaju sve relevantne informacije o poslu. Analiza radnog mjesta je proces u kojem se određuju zaduženja na radnim mjestima te osobine koje zaposlenik treba posjedovati kako bi uspješno obavljao svoje zadatke. (Dessler, 2015) Posao se definira kao radna aktivnost jedne ili više osoba koja / e izvršavaju zadane obveze, dužnosti ili zadatke. Radno mjesto je organizacijski pojam te predstavlja najmanji dio organizacijske strukture. Na radnom mjestu zaposlenik može obavljati jedan ili više poslova. (Balog, 2021)

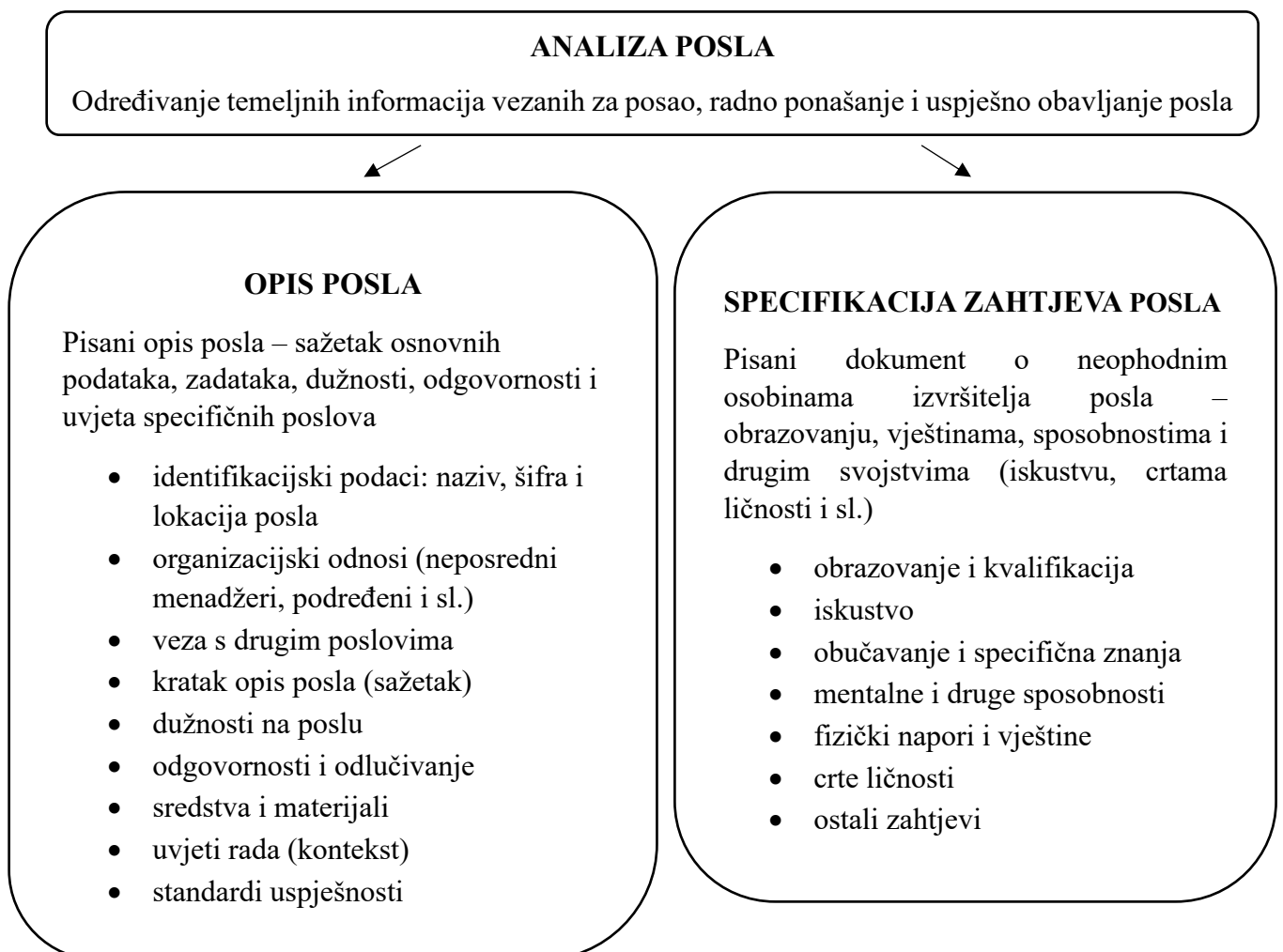
Radno mjesto sastoji se od sljedećih elemenata:

- zaposlenika
- poslova i zadataka koje zaposlenik obavlja

- sredstva i predmeta rada
- prostora za rad te odgovarajućih radnih uvjeta
- ovlasti i odgovornosti u organizaciji. (Balog, 2021)

Analizom radnog mjesta prikupljaju se informacije potrebne za opis posla i specifikaciju posla. Opis posla sadrži sve što neki posao obuhvaća odnosno popis zadataka i odgovornosti nekog radnog mjesta. Specifikacija posla odnosi se na to kakve ljude treba zaposliti na tom radnom mjestu odnosno kakva se znanja, vještine i iskustva očekuju od kandidata. (Dessler, 2015)

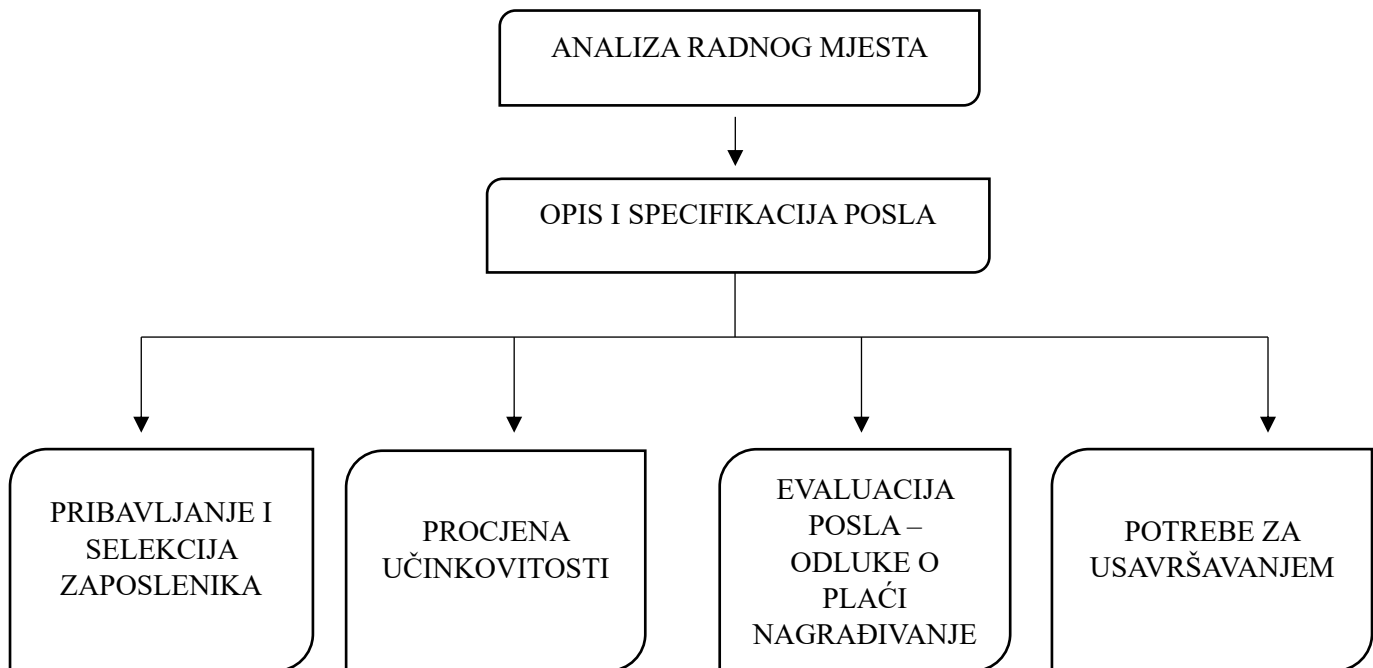
Na Slici 6. prikazani su rezultati analize posla koji čine dva ključna dokumenta: *opis posla* i *specifikacija zahtjeva posla*. Opis posla sadrži pisani opis posla i to sažetak osnovnih podataka, zadataka, odgovornosti i uvjeta specifičnih poslova. Specifikacija zahtjeva posla je pisani dokument o osobinama koje mora zadovoljavati izvršitelj posla (kvalifikacije, iskustvo, obrazovanje, specifična znanja i slično).



Slika 6: Rezultati analize posla

Izvor: Bahtijarević-Šiber, (1999) *Management ljudskih potencijala*, str. 248.

Menadžeri analizu radnog mjesta koriste u gotovo svim aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima što je i prikazano na Slici 7. Vidljivo je kako prikupljene informacije menadžeri koriste u procesu pribavljanja i selekcije zaposlenika, procjene učinkovitosti, evaluacije posla odnosno kod odluka o plaći / nagrađivanju te kod potrebe za usavršavanjem.



Slika 7. Upotreba informacija dobivenih analizom radnog mjesta

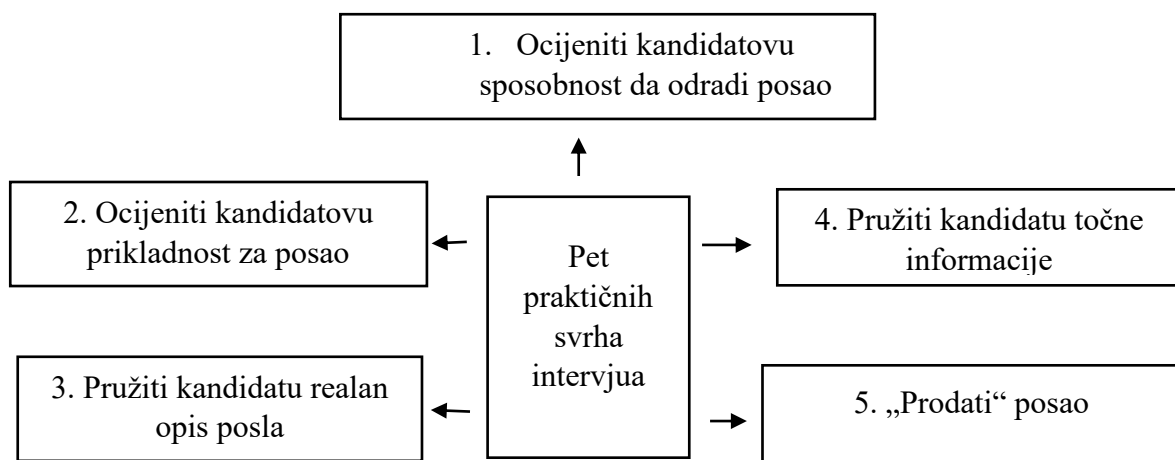
Izvor: Dessler (2015) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, str. 142.

Analiza radnog mjesta se provodi po potrebi odnosno kada dođe do promjena u ciljevima i strategiji organizacije. U tom se slučaju radi nova sistematizacija radnih mjesta i specifikacija poslova (Rupčić, 2018). Prema Dessleru (2015), za analizu radnih mjesta najčešće se koriste *strukturalni upitnici, studija radnih performansi, upitnici, opservacije / opažanja, bilješke / dnevnički rada, intervjui te Internet*. Stručnjaci najčešće koriste kombinaciju navedenih metoda iako se svaka metoda može koristiti i samostalno. Također, svaka od tih metoda ima svoje prednosti i nedostatke, a svrha tih metoda je dobiti informacije što neka osoba na radnom mjestu zaista radi.

*Strukturalni upitnici* su metoda koja se najčešće primjenjuje zbog njihove brzine i ekonomičnosti. Temelji se na upitnicima koje ispunjavaju zaposlenici; nakon toga se obrađuju te daju podatke o zanimanjima, školskoj spremi, osobinama, karakteristikama zaposlenika i aktivnostima posla koje se traže. (Dessler, 2015)

*Intervju* je metoda prema kojoj se obavlja razgovor sa zaposlenikom koji obavlja posao, a u praksi se najčešće provodi u slučaju poslova za koje nije moguće provesti opservacije ili opažanje. Prilikom intervjua zaposlenik odgovara na pitanja „*što, zašto i kako*“ radi, a vrlo je bitno da osoba razumije svrhu intervjua. Menadžeri mogu voditi pojedinačne razgovore sa zaposlenikom, ali i grupne razgovore sa zaposlenicima koji rade isti ili sličan posao. (Dessler, 2015)

Na Slici 8. prikazano je pet praktičnih svrha intervjua. To su: ocijeniti kandidatovu sposobnost da odradi posao, ocijeniti kandidatovu prikladnost za posao, pružiti kandidatu realan opis posla i točne informacije te „prodati“ posao. (C. Klinvex, S. O'Connell i P. Klinvex, 2014)



Slika 8. Pet praktičnih svrha intervjua

Izvor: C. Klinvex, S. O'Connell i P. Klinvex, 2014 *Zapošljavanje sjajnih ljudi*, str. 86

*Upitnici* su vrlo popularan način prikupljanja informacija za analizu radnog mjesta jer se njima prikupljaju opisi zaduženja i odgovornosti u sklopu radnog mjesta zaposlenika. Upitnik je brz, jeftin i učinkovit način prikupljanja informacija od velikog broja zaposlenika. Postoje upitnici koji se sastoje od otvorenih pitanja u kojima zaposlenici opisuju svoja glavna zaduženja na poslu, ali i upitnici sa poprilično velikim popisom specifičnih radnih zadataka u kojima zaposlenik treba označiti koji radni zadatak obavlja te koliko vremenski utroši na njega. (Dessler, 2015)

*Opservacije ili opažanje* su metode pomoću kojim se zaposlenika ili grupu zaposlenika promatra prilikom obavljanja posla te se temeljem promatranja donosi zaključak na tražena pitanja. Menadžeri često koriste kombinaciju opažanja i intervjua. Primjer toga je opažanje radnika kroz radni ciklus prilikom čega se bilježe sve njegove aktivnosti. Nakon toga sljedi intervju sa njime. (Dessler, 2015)

*Bilješke / dnevni rada* spadaju u metodu prikupljanja informacija na način da se od zaposlenika traži vođenje bilješka / dnevnika u koji unose sve aktivnosti koje su radili tijekom dana. Tako se može dobiti potpuna slika radnog mjesta, a danas se za njihovo vođenje primjenjuju naprednije tehnologije. (Dessler, 2015)

*Internet* je sve popularnija metoda prikupljanja informacija od zaposlenika s obzirom da sve do sada nabrojane metode iziskuju dosta vremena. Provođenje analize radnog mjesta putem Interneta je u zadnje vrijeme doživjelo dramatičan porast, a provodi se na način da odjel ljudskih potencijala koristi standardizirane upitnike putem internetskih stranica tvrtke uz uputu i rok za ispunjavanje. (Dessler, 2015)

### **3.4. Pribavljanje ili regrutacija i selekcija ljudskih potencijala**

Nakon što je organizacija utvrdila potrebu za zaposlenicima te specifikacije zahtjeva posla, slijedi pribavljanje ili regrutacija i selekcija ljudskih potencijala. Pribavljanje ljudskih potencijala je proces kojim se nastoji privući kandidate za slobodna / otvorena radna mjesta u skladu sa sposobnostima, znanjima i vještinama koje su potrebne za njihovo uspješno obavljanje. (Horvat i suradnici, 2019)

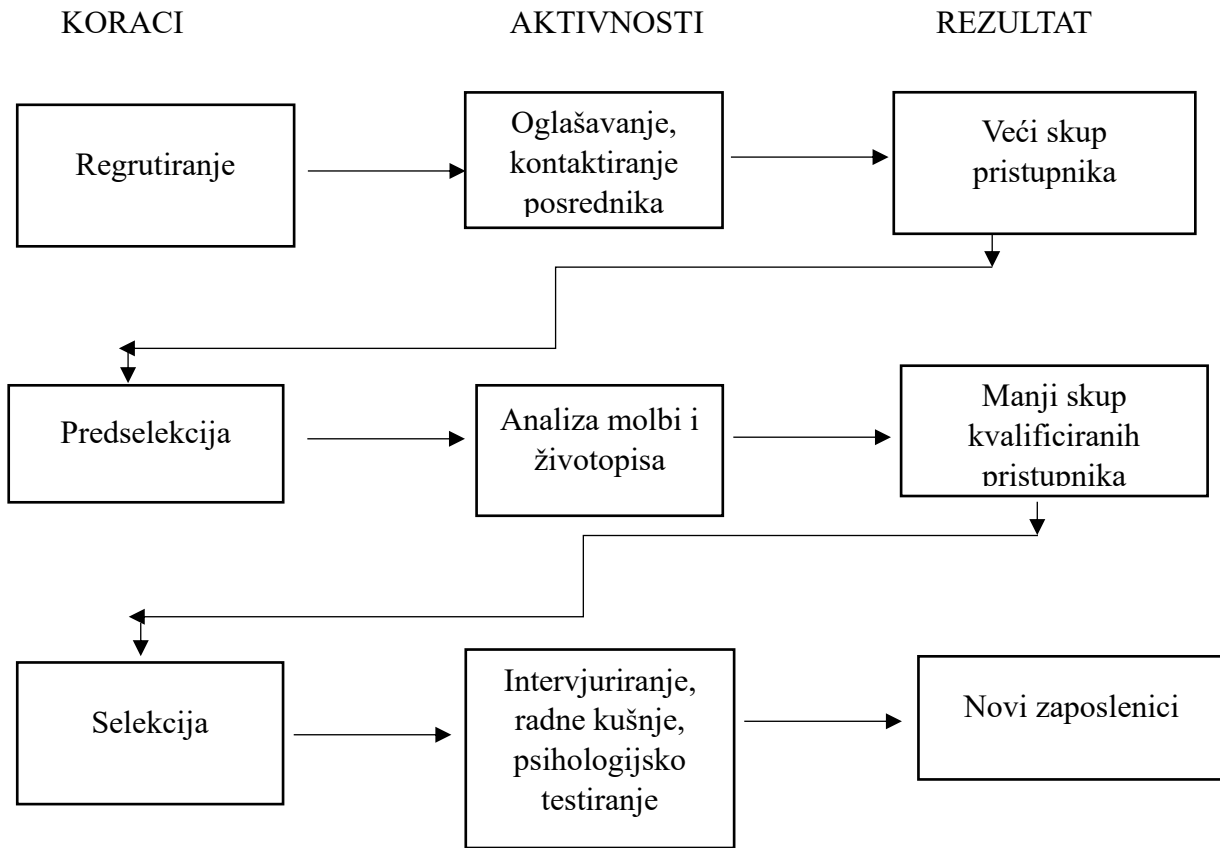
Profesionalna selekcija ili odabir osoblja je proces u kojem se od više prijavljenih kandidata opredjeljuje za onoga za kojeg se smatra da će najbolje odgovarati zahtjevima posla te se vjeruje da će u tom poslu uspjeti. (Šverko, 2012)

Važno je da se u procesu pribavljanja ljudskih potencijala osigura dovoljan broj kvalificiranih kandidata koji odgovaraju zahtjevima posla. U suprotnom, u procesu selekcije se neće moći odabrati odgovarajući kandidati nego onaj kandidat koji je „najmanje loš“. Posljedica toga će biti neadekvatno obavljanje posla s obzirom na nedostatak kompetencija. Proces selekcije završava zapošljavanjem novih zaposlenika (jednog ili više) popunjavanjem upražnjenih ili novih radnih mjesta, a ostali se kandidati odbacuju. (Horvat i suradnici, 2019)

Traženje zaposlenika je proces u kojem se privlače kandidati koji su najviše nadareni i imaju najveću motivaciju. (Berman i suradnici, 2019)

Slika 9. prikazuje proces popunjavanja radnog mjesta. Započinje sa regrutiranjem odnosno pronalaskom što većeg broja osoba koje odgovaraju zahtjevima posla. Nakon prikupljanja dovoljnog broja kandidata temeljem njihovih podataka iz životopisa i molbi vrši se

predselekcija odnosno eliminacija onih kandidata koji ne odgovaraju. Slijedi selekcija tj. konačan odabir onih kandidata koji će se zaposliti i koji će u poslu biti uspješni. (Šverko, 2012)



Slika 9. Koraci i aktivnosti u popunjavanju radnog mjesta

Izvor: Šverko (2012) *Ljudski potencijali – Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*, str. 48.

## **4. IZVORI PRIBAVLJANJA KANDIDATA**

Postoje dva temeljna izvora iz kojih se može pribaviti kandidate na odgovarajuće radno mjesto. To su unutarnji i vanjski izvori što znači da se kandidate može pronaći u organizaciji ili izvan organizacije. Važno je napomenuti da organizacije obično koriste oba izvora pribavljanja kandidata. U unutarnje izvore spadaju potencijalni kandidati koji već rade u organizaciji na drugim poslovima / radnim mjestima. Vanjski izvori su svi oni kandidati koji se nalaze izvan organizacije odnosno oni koji su dostupni na tržištu rada, u obrazovnim ili drugim institucijama. Tržište rada je mjesto susretanja ponude i potražnje radne snage. Konkretnije rečeno, to je mjesto gdje se istodobno nalazi s jedne strane ponuda radne snage te s druge strane potražnja za tom istom radnom snagom od strane poslodavaca. To je mjesto na kojem poslodavci traže zaposlenike, a zaposlenici nalaze plaćen rad. Novčana naknada koja se daje za taj rad naziva se plaća, a ona se određuje ugovorom. Predmet tržišta rada je rad koji može biti fizički ili psihički napor. Rad predstavlja radno vrijeme i uloženi trud koji su potrebni za proizvodnju željenih usluga i dobara. (Gutić, Horvat i Jurčević, 2018)

### **4.1. Unutarnji / interni izvori pribavljanja kandidata**

Kad je riječ o unutarnjim izvorima pribavljanja kandidata, organizacija može raspolagati ljudskim potencijalima koje može preraspodijeliti (transferom) na odgovarajuća radna mjesta, može izvršiti prekvalifikaciju i usavršavanje postojećih zaposlenika koji mogu preuzeti otvorena radna mjesta te na taj način zadovoljiti određene potrebe organizacije. (Horvat i suradnici, 2019)

U tom slučaju organizacija raspisuje interni natječaj te putem interne komunikacijske mreže, e-pošte ili glasila organizacije objavljuje informaciju. Postoji mogućnost da nadređeni ili kolege predlože nekog od zaposlenika za otvoreno radno mjesto. Također, organizacija u tom trenutku može već raspolagati sa zaposlenicima koji imaju uvjete za napredovanje pa će im ponuditi odgovarajuće slobodno radno mjesto. Važno je naglasiti da organizacije, kad god to mogu, uvijek prednost daju zapošljavanju kandidata iz unutarnjih izvora. Time utječu na motivaciju zaposlenika i na njihov profesionalan razvoj. Cilj internog zapošljavanja je davanje mogućnosti postojećim zaposlenicima za promjenu posla unutar organizacije odnosno mogućnost dolaska na poslove za koje su kvalificirani. (Rupčić, 2018)

Pribavljanje kandidata iz unutarnjih, ali i vanjskih izvora ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti unutarnjeg pribavljanja kandidata su:

- djeluju motivirajuće na zaposlenike
- pozitivna su podrška razvoju ljudskih potencijala
- kandidati su poznati organizaciji pa je manja mogućnost da dođe po pogreške kod odabira kandidata
- kandidati bolje poznaju organizaciju i njezine djelatnosti pa su manji rizici kod uvođenja u posao
- dolazi do bržeg popunjavanja radnog mjesta
- niži su troškovi primanja i selekcije kandidata. (Gutić, Horvat i Jurčević, 2018)

Nedostaci unutarnjeg pribavljanja kandidata su:

- dolazi do zatvaranja prema vanjskom okruženju što se kasnije može pokazati lošom odlukom
- smanjuje se mogućnost dolaska novih ideja s obzirom da novi ljudi dolaze sa svježim idejama
- dolazi do negativne konkurencije između zaposlenika što posljedično može uzrokovati konflikte i demotivaciju
- smanjena je mogućnost izbora između kandidata
- može doći do smanjenja ili gubitka objektivnosti kriterija kod primanja kandidata. (Gutić, Horvat i Jurčević, 2018)

#### **4.2. Vanjski / eksterni izvori pribavljanja kandidata**

Osim unutarnjih izvora, važno je da organizacije razmotre i vanjske izvore pribavljanja kandidata odnosno tržište rada. Nove zaposlenike čine nezaposlene osobe na tržištu rada, ali i zaposlene osobe u drugim organizacijama, a koji su zainteresirani za upražnjeno radno mjesto. U tom slučaju informacija treba doći do ciljne skupine potencijalnih zaposlenika. U organizacijama dolazi do zapošljavanja novih ljudi zbog:

- proširenja kapaciteta organizacije, rasta tržišta i proizvodnje
- proširenja djelatnosti organizacije pri čemu se automatski javlja potreba za novim znanjima i iskustvima
- premještanja postojećih zaposlenika što dovodi do potrebe za popunjavanjem izvan organizacije
- umirovljenja zaposlenika



- gubitka zaposlenika, bilo na njihov zahtjev ili otkazom ugovora o radu. (Gutić, Peterschik, 2013)

Vanjski izvori također imaju svoje prednosti i nedostatke.

Kad je o prednostima riječ, posebno se ističu:

- organizacija se okreće prema tržištu rada što znači da je šira ponuda kandidata
- veća je mogućnost selekcije kandidata stoga je veća vjerojatnost da će biti izabrani kvalitetniji kadrovi
- promatra se kakva je ponuda i potražnja na tržištu rada
- prati se ponašanje konkurencije na tržištu
- promatra se pozicija organizacije u pogledu njezinog imidža te interesa od strane kandidata. (Gutić, Horvat i Jurčević, 2018)

Najveći nedostaci vanjskog izvora pribavljanja kandidata su:

- radi se o skupljem modelu zbog troškova izbora i selekcije kandidata
- duže trajanje popunjavanja radnog mjesta što je, u slučaju hitne potrebe popunjavanja radnog mjesta velik nedostatak
- postoji rizik oko izbora budućeg zaposlenika u smislu njegovih kvalifikacija, sposobnosti, osobina ličnosti i slično
- nemogućnost pronalaska traženog profila zaposlenika na tržištu rada. (Gutić, Horvat i Jurčević, 2018)

Vanjski kandidati se mogu tražiti putem: oglasa, agencija za zapošljavanje, medija poput novina ili časopisa, stručnih publikacija, na zahtjev obrazovnih institucija koji mogu preporučiti marljive i talentirane osobe, društvenih mreža (primjerice LinkedIn), preporuke postojećeg zaposlenika koji može preporučiti neku osobu za koju smatra da je idealan kandidat za otvoreno radno mjesto ili putem svoje baze podataka odnosno izravne prijave potencijalnih kandidata bez otvorenog natječaja. (Horvat i suradnici, 2019)

### **4.3. Testiranje i selekcija djelatnika**

Svrha već spomenute selekcije je procijeniti potencijal prijavljenih kandidata temeljem psiholoških, fizičkih i drugih razlika između njih. To je postupak u kojem se primjenjuju različiti instrumenti i dostupne informacije kako bi se donio zaključak koji kandidat najbolje odgovara zahtjevima posla te će ga najbolje obaviti. Prilikom selekcije mogu nastati određeni

troškovi, a može biti i mnogo prijavljenih kandidata, stoga se u mnogim slučajevima provodi inicijalna selekcija. Riječ je o predselekciji kandidata u kojoj se u startu odbacuju kandidati koji ne zadovoljavaju uvjete posla s obzirom da nisu kvalificirani. U inicijalnoj se selekciji mogu koristiti preliminarni / neslužbeni intervjui kako bi se procijenilo da li kandidat ide na daljnju provjeru. Inicijalna selekcija se sastoji od odabira kriterija kojima se daje prednost, pregleda zamolbi i pisanih preporuka te eventualnog skupnog testiranja. (Jurina, 2011)

Proces selekcije ima nekoliko temeljnih ciljeva:

- prepoznati prave potencijale
- uvjeriti da organizacija zapošljava samo odabrane te kako je biti odabran posebna prilika koja se ne propušta
- predstaviti organizaciju, njezinu kulturu i sve što posebno valorizira
- procijeniti buduću radnu uspješnost. (Bahtijarević Šiber, 2014)

Postupak profesionalne selekcije prema Bahtijarević Šiber (1999) ovisi o organizaciji, njezinoj veličini, vrsti posla, slobodnim radnim mjestima, stručnosti ljudi koji provode selekciju, broju kandidata te o metodama i instrumentima koji će se primjenjivati prilikom selekcije. Metode selekcije i prikupljanja informacija se mogu podijeliti u dvije osnovne skupine. To su standardizirane / konvencionalne metode i alternativne / nekonvencionalne metode.

Tablica 2. prikazuje metode selekcije i postupke prikupljanja informacija. U standardizirane odnosno konvencionalne metode selekcije spadaju prijava na natječaj, životopis, svjedodžbe i diplome o obrazovanju, preporuke, psihologijski testovi, intervjui, testovi uzoraka posla, probni rad, situacijski testovi, centri procjena individualnih potencijala te medicinska ispitivanja. U nekonvencionalne odnosno alternativne metode selekcije spadaju poligrafska ispitivanja, grafološka analiza, testiranje na drogu te astrologija. Primjena navedenih metoda ovisi o poslu za koji se prijavljuje. (Bahtijarević Šiber, 1999)

Tablica 2. Metode selekcije i postupci prikupljanja informacija

<b>METODE SELEKCIJE</b>	
<b>STANDARDNE/ KONVENCIONALNE</b>	<b>ALTERNATIVNE/ NEKONVENCIONALNE</b>
prijava na natječaj životopis svjedodžbe i diplome o obrazovanju preporuke psihologijski testovi intervju testovi uzoraka posla probni rad situacijski testovi centri procjena individualnih potencijala medicinska ispitivanja	poligrafska ispitivanja grafološka analiza testiranje na drogu astrologija

Izvor: Vlastita izrada autora prema Bahtijarević Šiber (1999) *Management ljudskih potencijala*, str. 374.

#### 4.3.1. Standardne / konvencionalne metode selekcije

Standardne odnosno konvencionalne metode selekcije koje se koriste su:

##### 1. Prijava na natječaj

Prijava na natječaj u obliku standardiziranih upitnika ili unaprijed pripremljenih obrazaca može dati bitne podatke o kandidatu. Prijavom se prikupljaju podaci poput obrazovanja, radnog iskustva, bračnog statusa, osobni podaci i slično. Putem obrazaca se može raditi inicijalna selekcija stoga je bitno da sadrži sve mjerodavne podatke kako bi se temeljem njega donijela selekcijska odluka. (Bahtijarević Šiber, 1999)

Prijava na natječaj ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Glavni nedostatak je ograničenost kandidata u izražavanju njegove kreativnosti. Također, kao nedostatak se navodi stvaranje troškova nastanka i distribucije prijave. Prednost prijave na natječaj je njezina lakoća popunjavanja i ocjenjivanja, izravne su i striktno su orijentirane na one informacije koje organizacija treba, a ne one koje bi kandidat sam htio navesti. (C. Klinvex, S. O'Connell i P. Klinvex, 2014)

##### 2. Životopis

Prema potrebi životopis se prilaže uz prijavu na natječaj. Preporuča se da se kreira kroz standardizirane biografske upitnike. Upitnici omogućuju pregled podataka iz profesionalnog i

osobnog života, ali i osobne karakteristike kandidata poput motivacije za posao, neovisnost, društvenost, položaj kontrole i slično. Biografski upitnici su vrlo korisna i jeftina selekcijska metoda za inicijalnu selekciju. Spadaju u kategoriju jednih od najuspješnijih selekcijskih metoda (nakon testova intelektualnih sposobnosti). Osim općih biografskih podataka sadrže podatke o ciljevima zapošljavanja, obitelji, obrazovanju i profesionalnom razvoju, financijskoj situaciji, socijalnim odnosima, hobijima, interesima, ambicijama, planovima te osobnim obilježjima. (Bahtijarević Šiber, 1999)

Životopis daje priliku kandidatima da imaju veću slobodu te na taj način mogu pokazati svoju kreativnost, napomenuti stvari koje smatraju bitnima, ali mogu i prešutjeti podatke koje ne žele da organizacija zna. Danas je pisanje životopisa mnogo brže i jednostavnije zbog sve naprednije tehnologije. Također, životopis pomaže kod donošenja inicijalnih odluka. (C. Klinvex, S. O'Connell i P. Klinvex, 2014)

### 3. Svjedodžbe i diplome o obrazovanju

Svjedodžbe i diplome o obrazovanju predmet su razgovora tijekom selektivnog procesa, a predstavljaju školska postignuća kroz obrazovanje. Takva se postignuća procjenjuju analizom pomoću školskih svjedodžbi i diploma. Osim o vrsti obrazovanja, prilikom odabira kandidata, mnogim je organizacijama važan uspjeh ili ocijene tijekom obrazovanja. (Šverko, 2012)

### 4. Preporuke

Najrelevantnija pisma preporuke dolaze od bivših poslodavaca, a ona direktnije govore o sposobnostima, djelotvornosti na poslu te radnim navikama. Pisma preporuke se najčešće koriste kod radnih mjesta koje obećavaju velike potencijale. Čitanje preporuka oduzima dosta vremena stoga organizacije moraju biti sigurne da li ih žele tražiti od kandidata. Preporukama se provjerava da li su informacije koje je kandidat dao točne te se predviđa uspješnost na temelju ocjena i informacija o prethodnoj radnoj uspješnosti. Ali, preporuke mogu biti i subjektivne, često se zloupotrebljavaju te nisu previše pouzdane. Važno je da su u preporukama navedene informacije vezane za radno mjesto i ponašanje kandidata, a ne subjektivan stav prema kandidatu. (Berman i suradnici, 2019)

### 5. Psihologijski testovi

Psihologijski testovi čine jednu od najvažnijih selekcijskih metoda. Njima se utvrđuju psihičke osobine i karakteristike kandidata, testiraju se crte ličnosti i uspoređuju ih sa zahtjevima posla. (Berman i suradnici, 2019)

Sastoje se od mnoštva zadataka koje kandidati rješavaju u određenom vremenskom roku temeljem čega se donosi odluka o njihovim psihološkim osobinama. Imaju visoku prognostičku valjanost. Psihološki testovi glede načina rješavanja zadataka mogu biti verbalnog ili neverbalnog tipa, a prema načinu primjene individualni i grupni testovi. Dijelev se u sljedeće skupine:

a) testovi sposobnosti:

- testovi inteligencije
- testovi specifičnih sposobnosti
- testovi kreativnosti
- testovi mehaničkih sposobnosti
- testovi senzornih i psihomotornih sposobnosti

b) testovi ličnosti:

- objektivni testovi ličnosti
- projektivne tehnike

c) testovi interesa i znanja

- testovi interesa

d) testiranje pomoću računala. (Balog, 2021)

## 6. Intervju

Intervju za posao je najčešće korištena selektivna metoda i sastavni je dio svakog selektivnog postupka. Služi kao razgovor u kojem se želi upoznati kandidata za posao. Cilj mu je prikupljanje informacija o potencijalom zaposleniku i njegovim sposobnostima. Istražuje se i analizira radno iskustvo, znanja, vještine, osobnost, obrazovanje i sva prijašnja postignuća. Tijekom intervjuja obje strane – i organizacija i kandidat se međusobno procjenjuju, prikupljaju i razmjenjuju informacije. Da bi intervju bio kvalitetno preveden, važno je da ga provodi stručan ispitivač. Preporuča se provođenje strukturalnih intervjuja što znači da se svim kandidatima postavljaju identična pitanja koja su unaprijed definirana. (Balog, 2021)

## 7. Testovi uzorka posla

Kod testova uzorka posla u obzir se uzimaju različiti kriteriji poput brzine tipkanja ili izrada mrežnih stranica. To je posebna vrsta testova jer se testiranje radi na određenom uzorku radi provjere vještina i znanja kandidata. Još se nazivaju testovima vještina i testovima obavljanja posla. (Balog, 2021)

## 8. Probni rad

Probni rad je najstariji način kojim se vrši selekcija kandidata. Primjenjuje se kad kandidat prođe završnu selekciju. Tijekom njegovog trajanja utvrđuju se sve bitne karakteristike kandidata. (Balog, 2021)

## 9. Situacijski testovi

Situacijski testovi sastoje se od rangiranja situacija vezanih za posao od strane kandidata. Tu spadaju video testovi, situacijski intervjui te minijaturno poslovno osposobljavanje. Video testovima se kandidatu putem računala ili interneta pokazuje neka situacija nakon koje slijede pitanja na koja može višestruko odgovoriti. Relevantan primjer situacijskog testa je kada zaposlenik rješava određenu situaciju na poslu. Od kandidata se traži da odabere jedan od ponuđenih odgovora što učiniti u nastaloj situaciji. (Dessler, 2015)

## 10. Medicinska ispitivanja

Medicinska ispitivanja su obavezan dio zapošljavanja, a kandidat nakon provedenog ispitivanja stječe svjedodžbu o radnoj sposobnosti. Provođenjem medicinskog ispitivanja liječnik odlučuje udovoljava li kandidat u zdravstvenom smislu svim uvjetima potrebnim za obavljanje određenog posla. Medicinskim ispitivanjem se želi spriječiti pogoršanje već moguće postojećeg zdravstvenog stanja u slučaju nepovoljnih radnih uvjeta. (Šverko, 2012)

### 4.3.2. *Nekonvencionalne / alternativne metode selekcije*

Nekonvencionalne odnosno alternativne metode selekcije koje se koriste su:

#### 1. Poligrafska ispitivanja i testiranja poštenja

Iako zakon ograničava upotrebu poligrafa ili detektora laži, danas se neke organizacije i dalje time služe kako bi testirale poštenje kandidata. Poligrafom se mjere fiziološke promjene – znojenje, lupanje srca, krvni tlak i način disanja. Njime se želi utvrditi da li kandidat laže te da li je sklon nepoštenom ponašanju poput krađe, špijunaže, pronevjere i odavanja poslovnih tajni. Poligrafe smiju koristiti poslodavci lokalnih, državnih i saveznih vlasti (iako ih zakoni mnogih zemalja ograničavaju) dok ih privatni poslodavci smiju koristiti samo u strogo ograničenim uvjetima. To su: prilikom sklapanja ugovora o državnoj obrani i sigurnosti, ugovora s ministarstvom nadležnim za energetiku vezanim za nuklearnu energiju, ugovora sa Saveznim istražnim uredom ili ministarstvom pravosuđa te privatne organizacije koje zapošljavaju osobe za privatnu sigurnost ili imaju pristup drogama. Psihološke udruge se protive takvim

ispitivanjima te su mišljenja da se njima ne dobivaju relevantni rezultati nego se ispituju emocije umjesto poštenja / nepoštenja. (Dessler, 2015)

## 2. Grafološka analiza

Grafologija kao alternativna metoda se primjenjuje kod analize rukopisa kako bi se donio zaključak o njegovom autoru uzimajući pritom u obzir kosinu slova, veličinu, širinu, pritisak te pravilnost rukopisa. Koristi se kako bi se utvrdio psihološki profil, ličnost, snage i slabosti, želje i potrebe kandidata. Mnogi se stručnjaci slažu da je valjanost takvog testiranja upitna te da nema valjano prognoziranje. Grafologija je najpopularnija u Europi, točnije u Njemačkoj i Francuskoj. (Dessler, 2015)

## 3. Testiranje na drogu

Prema Bermanu i suradnicima (2019) mnoge organizacije provode testove na drogu prije zapošljavanja kandidata. To se nastavlja i tijekom radnog odnosa posebice kad su u pitanju radne ozljede, kronično kašnjenje ili prilikom premještanja / promaknuća na drugo radno mjesto. Niti jedan test na drogu nije siguran u potpunosti, a najčešće se provode uzimanjem uzorka urina ili folikula dlake. Testovi na droge pokazuju samo da li su tragovi droge prisutni, ali ne prikazuju naviku ili ovisnost.

## 4. Astrologija

Organizacije koje koriste astrologiju kao alternativnu metodu selekcije kandidata vjeruju da kretanje i pozicija planeta i zvijezda kod rođenja određuju ponašanje i ličnost osobe. Naglasak stavljaju na horoskopske znakove jer smatraju da se tako može predvidjeti radno ponašanje kandidata. Međutim, znanstvena istraživanja kojima se nastojalo dokazati postojanje stvarne veze između astrologije i ličnosti do danas nisu urodila plodom. (Bahtijarević Šiber, 1999)

### **4.4. Uvođenje ljudskih potencijala u posao**

Nakon što je organizacija odabrala najboljeg kandidata za određeno radno mjesto, potrebno ga je detaljno upoznati sa organizacijom te uvesti u posao. Uvođenje u posao je prilagođavanje novih radnika na situaciju radnog mjesta i okolinu s ciljem brze adaptacije u posao. To se provodi u sklopu procesa orijentacije i socijalizacije. Kroz proces orijentacije novi zaposlenik se upoznaje s organizacijom, njezinom poviješću i tradicijom, misijom, vizijom, ciljevima i strategijom, djelatnostima, procesima, procedurama, politikama i pravilima. Proces

socijalizacije omogućuje zaposleniku da pobliže upozna organizacijsku kulturu i obrasce ponašanja kojima se treba prilagoditi. (Rupčić, 2018)

Jurina (2011) spominje uvođenje zaposlenika u posao koji se može obavljati na dva načina:

1. putem pripravničkog (vježbeničkog) staža za one koji se po prvi puta zapošljavaju u struci
2. standardiziranom procedurom uvođenja u posao zaposlenika koji posjeduje radno iskustvo bez probnog roka ili sa probnim rokom na određeno vrijeme.

Sustavno uvođenje u posao se odvija u pet faza:

1. priprema radnog mjesta, obavijest nadređenima i kolegama o dolasku novog zaposlenika
2. predstavljanje kolegama, partnerima i drugim osoba s kojima će zaposlenik surađivati
3. informiranje o strategiji i ciljevima poduzeća, menadžerima, procesima rada i potrebnoj dokumentaciji
4. uhodavanje u posao uz pomoć, savjete, nadzor i analizu rezultata
5. ocjenjivanje probnog ili vježbeničkog rada. (Jurina, 2011)

#### **4.5. Razvijanje ljudskih potencijala – izobrazba, razvoj i obrazovanje**

Na početku rada, ali i kasnije tijekom razvoja karijere potrebno je zaposlenicima osigurati programe izobrazbe, razvoja i obrazovanja.

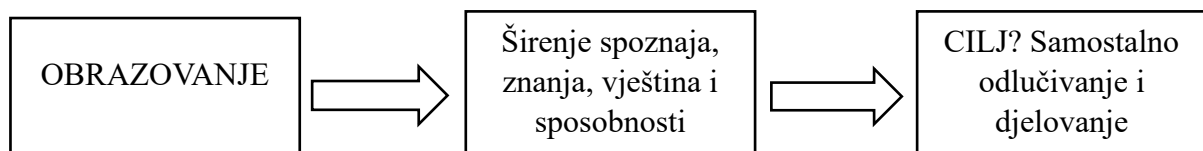
*Izobrazba* je planski napor kojim organizacija nastoji poboljšati osobine zaposlenika na njihovim radnim mjestima, omogućiti pozitivne pomake u specifičnim znanjima, sposobnostima i vještinama, ponašanjima i stavovima. Nova znanja, ali i tehnologije traže stalnu izobrazbu. Izobrazba pruža mogućnost otkrivanja i unaprjeđenja radnih potencijala čime se povećava motivacija i interes zaposlenika. Proces izobrazbe zaposlenika organizira sektor za ljudske resurse. (Nakić i Lindov, 2020)

Izobrazbu je moguće postići kroz program treninga i mentorstva u organizaciji ili izvan nje i rotacijom posla u različitim odjelima organizacije pri čemu zaposlenik stječe znanja, vještine i iskustva koje su vezane uz konkretno radno mjesto odnosno poslove. (Rupčić, 2018)



*Razvoj* omogućuje stalno stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti te novog, radnog i praktičnog iskustva pojedinca. Dolazi do preuzimanja novih, složenijih poslova, pozicija i zahtjeva s kojima se zaposlenik susreće u budućnosti. (Bahtijarević Šiber, 2014)

*Obrazovanje* (edukacija) je stjecanje općih i profesionalnih znanja i vještina, a vezano je za određenu profesiju. Nije vezano za konkretne poslove niti konkretnu organizaciju već isključivo profesiju. Obrazovanje osigurava proširenje novih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika koji se osposobljava kako bi mogao samostalno djelovati i odlučivati u različitim situacijama, a provodi se u specijaliziranim obrazovnim institucijama. (Bahtijarević Šiber, 2014) U nastavku teksta na Slici 10. vidljiv je grafički prikaz pojmovnog određivanja obrazovanja.

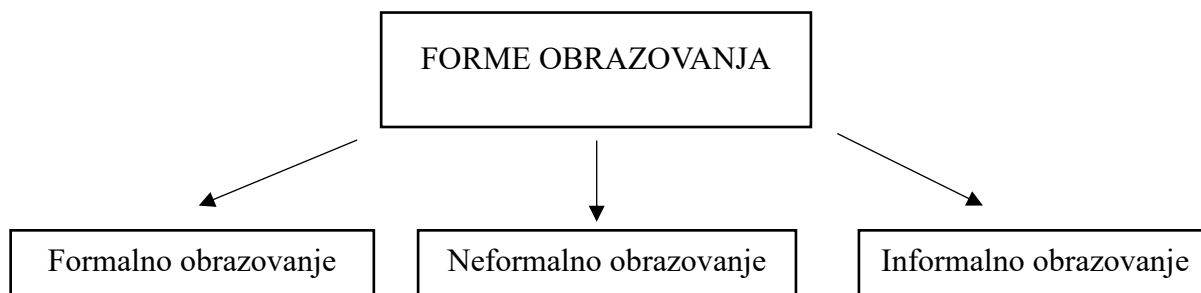


Slika 10. Grafički prikaz pojmovnog određivanja obrazovanja

Izvor: Bahtijarević-Šiber (1999) *Management ljudskih potencijala*, str. 721.

Nakić i Lindov (2020) naglašavaju kako obrazovanje dovodi do promjena u znanju. Tehnološki razvoj, globalizacija i povećana konkurencija uzrokuju stagniranje formalnog obrazovanja u svijetu rada. Iz tog razloga zaposlenici moraju shvatiti važnost obrazovanja kako bi im se pružila prilika za napredovanje, bolju zaradu, poštovanje i sigurnost radnog mjesta, a organizacija bi time ostvarila veću radnu efikasnost.

Oblici cjeloživotnog učenja prikazani su na Slici 11., a podijeljeni su na formalno, neformalno i informalno obrazovanje. Formalno obrazovanje stječe se školovanjem u sklopu obrazovnih institucija. Po završetku se za određen stupanj obrazovanja dobiva diploma, svjedodžba ili certifikat kao potvrda o stečenom znanju. Formalno se obrazovanje smatra prvom stepenicom u profesionalnom razvoju zaposlenika. Neformalno obrazovanje služi kao dopuna formalnom obrazovanju, a smatra se svakim učenjem koje ne vodi višem stupnju obrazovanja i diplomi ili svjedodžbi. Sastoji od niza organiziranih aktivnosti učenja kojima se unaprjeđuju znanje, vještine i kompetencije. Svrha mu je brza prilagodba potrebama tržišta rada, a tu spadaju seminari, konferencije, tečaj i slično. (Filipeti, 2019)



Slika 11. Oblici cjeloživotnog učenja

Izvor: Vlastita izrada autora prema Filipeti (2019) *Zastupljenost visokoobrazovnih polaznika u programima trajne izobrazbe centra za stalno stručno usavršavanje u RH*, str. 240.

Informalno obrazovanje ili samoobrazovanje je učenje koje predstavlja „životnu školu“ te se odvija u svakodnevnom životu i ne vodi certificiranju. Riječ je o namjernom učenju bez vanjske potpore. Europska komisija je informalno obrazovanje definirala kao učenje koje se provodi u svakodnevnicu bilo da se radi u obiteljskom krugu, unutar slobodnog vremena ili na radnom mjestu. Informalno obrazovanje pokreće osoba koja će sama učiti za razliku od neformalnog obrazovanja koje organiziraju ustanove i institucije. (Službene stranice Europske Unije, Europska Komisija, Martina Pervan, 2019, <https://epale.ec.europa.eu/hr/blog/informalno-ucenje-kao-ucenje-buducnosti>, url)

Vukić (2019) ističe da je stalno obrazovanje zaposlenika preduvjet ne samo kako bi organizacija ostavila konkurentsku prednost već i za njezin opstanak. Važno je da proces cjeloživotnog učenja i razvoja svih zaposlenika organizira i vodi osoba koja je pripremljena i za to osposobljena.

U današnje vrijeme brojne organizacije koriste različite metode u obrazovanju zaposlenika. Dvije osnovne vrste prikazane su u nastavku teksta diplomskog rada u Tablici 3.

Tablica 3. Modeli i tehnike obrazovanja na poslu i izvan posla

MODELI I TEHNIKE OBRAZOVANJA		
METODE OBRAZOVANJA NA POSLU	METODE OBRAZOVANJA	IZVAN POSLA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• individualne instrukcije</li> <li>• rotacija posla</li> <li>• stručna praksa</li> <li>• studentska praksa</li> <li>• mentorstvo</li> <li>• pripravnički staž</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• predavanja</li> <li>• participativne metode</li> <li>• programirano učenje</li> <li>• učenje pomoću računala</li> </ul>	

Izvor: vlastita izrada autora prema Jurina (2011) *O upravljanju ljudskim potencijalima*, str. 129.

Metode koje se primjenjuju u obrazovanju na poslu su:

- individualne instrukcije – zaposlenik stječe obrazovanje na radnom mjestu pod vodstvom instruktora
- rotacija posla – zaposlenik stječe iskustvo prilikom obavljanja različitih poslova
- stručna praksa – učenici dio obrazovanja stječu u školi, a drugi dio u organizaciji kroz praktičan rad
- studentska praksa – rezultat je zajedničkog djelovanja organizacije i fakulteta
- mentorstvo – provodi se kod obrazovanja mladih stručnjaka i menadžera kako bi se ostvarili brzi razvoj i usmjeravanje
- pripravnički staž. (Jurina, 2012)

Metode obrazovanja izvan posla su klasične metode:

- predavanja s diskusijom te uporabom AV tehnike
- participativne metode – case study, poslovne igre, simulacije i slično
- programirano učenje
- učenje pomoću računala. (Jurina, 2012)

Zbog tehnoloških promjena i njihovog napretka mnoga znanja brzo zastarijevaju i time postaju neupotrebljiva. Zato je potrebno da se formalno stečena znanja i vještine nadograđuju kroz cijeli radni vijek zaposlenika. Svi zaposlenici u organizaciji, bez obzira na njihovu razinu, moraju kontinuirano usvajati nova znanja, usavršavati se, obrazovati i osposobljavati kako bi bili uspješni. To je obveza i potreba svih, a ne samo onih na višim pozicijama. Ulaganje u razvoj smatra se dobrom investicijom jer time zaposlenici proširuju svoja znanja i učinkovitost, a krajnji rezultat je zadovoljan klijent. Navedeno se posebno odnosi na inženjere i tehničko

osoblje s obzirom da njihova znanja i vještine s vremenom zastarijevaju. Ulaganjem u zaposlenike se povećava njihova vrijednost što rezultira većim zadovoljstvom na poslu. (Bahtijarević Šiber, 1999)

Edukacija, obrazovanje i izobrazba utječu na karakteristike organizacije ukoliko su kompatibilni sa strateškim ciljevima organizacije i uključeni u funkciju upravljanja ljudskim potencijalima. U tom slučaju oni postaju investicija organizacije, a nikako trošak. Edukacija, obrazovanje i izobrazba pozitivno utječu na motivaciju zaposlenika i zadovoljstvo poslom. (Nakić i Lindov, 2020)

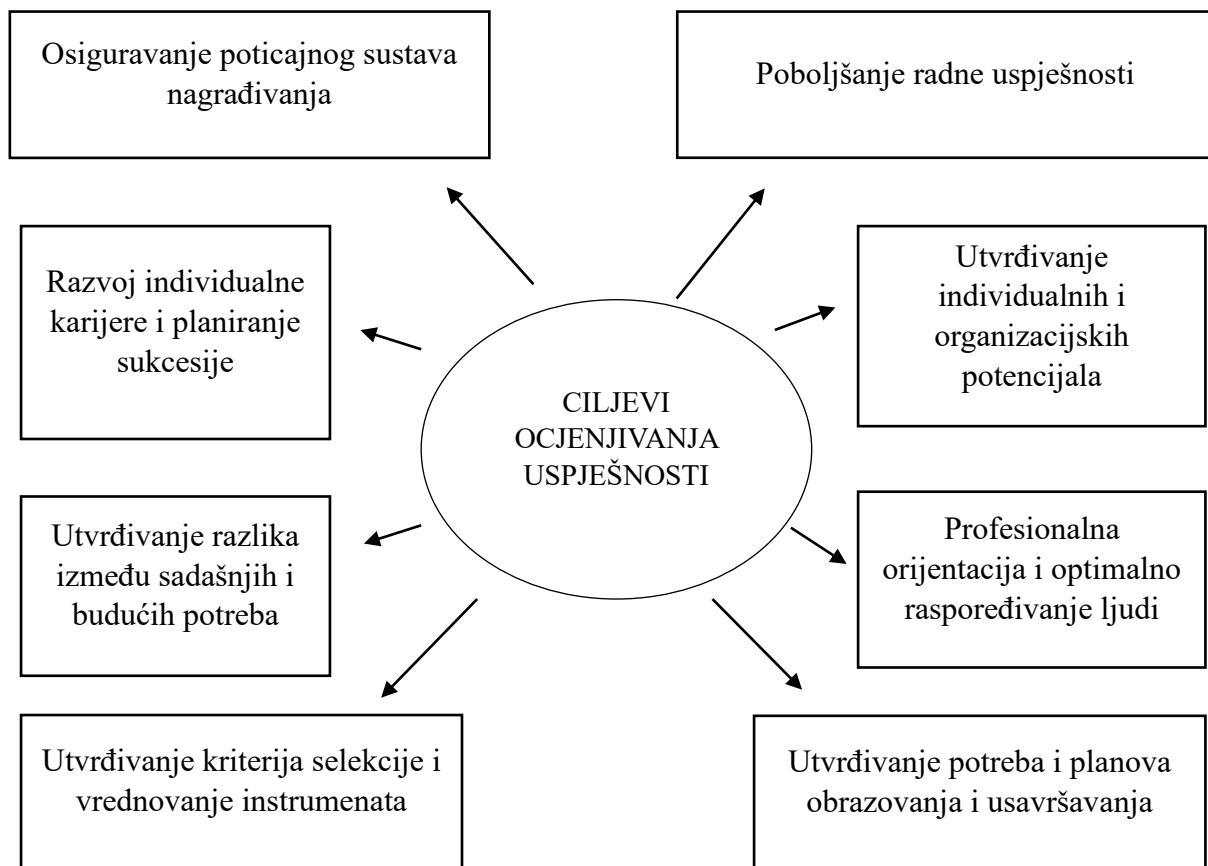
#### **4.6. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti ljudskih potencijala**

Za profesionalni razvoj svakog zaposlenika važno je praćenje njegove radne uspješnosti. Ocjenjivanje znači procjenjivanje nekog rada prema ljestvici koja obuhvaća određeni broj stupnjeva tj. ocjena. Može se primjenjivati individualno za pojedini rad ili globalno na opći uspjeh. Ocjenjivanje zaposlenika se može definirati kao postupak u kojem se utvrđuju i vrednuju njegove karakteristike i radni učinak. To je kontinuirani proces usmjeravanja ponašanja i vrednovanja zaposlenika i rezultat rada u radnoj situaciji. (Mršić i Duduković, 2021) Metode koje se koriste kod ocjenjivanja uspješnosti su opisne ocjene menadžera u kojima on navodi negativne i pozitivne osobine zaposlenika, njegovo rangiranje unutar grupe, usporedbu s parovima, *checkliste*, upitnici, grafičke skale, prisilna distribucija te opisi kritičnih incidenata. Također, mogu se koristiti i metode slobodnog i obveznog izbora tvrdnji, TAM metode kojima se ocjenjuju sposobnost, uspješnost i mogućnost te metode kontrole vlastite akcije. Koriste se skale u rasponu od 1 do 5 ili kod upitnika rasponi od 1 do 10 kako bi se po istom postupku ocijenio svaki zaposlenik. (Marušić, 2006)

Osnovna svrha ocjenjivanja radne uspješnosti je ostvarivanje strategijskih ciljeva i podizanje organizacijske sposobnosti. Kroz taj proces i organizacija i zaposlenik žele ostvariti svoje ciljeve. Zaposlenik na taj način dobiva informaciju o svojem radu što utječe na njegov daljnji razvoj, napredovanje, usavršavanje i veću uspješnost u radu. S druge strane, organizacije nastoje dobiti objektivne i mjerodavne informacije o radnom ponašanju i uspješnosti zaposlenika kako bi mogle donijeti odluke i ciljeve glede uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima. (Mršić i Duduković, 2021)

Specifični ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti prikazani su na Slici 12. To su osiguravanje poticajnog sustava nagrađivanja, poboljšanje radne uspješnosti, utvrđivanje individualnih i

organizacijskih potencijala, profesionalna orijentacija i optimalno raspoređivanje ljudi, utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja, utvrđivanje kriterija selekcije i vrednovanja instrumenata, utvrđivanje razlika između sadašnjih i budućih potreba te razvoj individualne karijere i planiranje sukcesije. (Bahtijarević Šiber, 1999)



Slika 12. Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti

Izvor: Bahtijarević-Šiber (1999) Management ljudskih potencijala, str. 507.

Na temelju ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenik dolazi do spoznaje što poslodavac očekuje od njegovog rada te kako se vrednuju rezultati njegovog rada. Ocjenjivanje radne uspješnosti dovodi do sigurnosti posla, usavršavanja, osposobljavanja, razvoja karijere i nagrađivanja. Na taj način zaposlenik postaje zadovoljan poslom koji obavlja, trudi se, postaje motiviran i želi postići maksimum u profesionalnom smislu. Ako nisu jasno postavljeni ciljevi kod ocjenjivanja, zaposlenici bi mogli pomisliti da će njihove ocjene ovisiti o tome koliko su simpatici svojim nadređenima što u krajnjem slučaju dovodi do nemotiviranosti, nezadovoljstva i frustriranosti zaposlenika. Naglasak se stavlja na potrebu korektnje suradnje između zaposlenika i menadžera kako bi se procijenile njegove snage i slabosti te ga motivirale na uspješno obavljanje posla. (Bahtijarević Šiber, 2014)

#### 4.7. Motivacija i nagrađivanje

„Motivirati ljude znači pokrenuti ih u pravom smjeru“. (Katolik Kovačević, 2022)

U psihologiji se motivacija definira kao proces kojim se potiče i održava aktivnost koja je usmjerena postizanju nekog cilja. Suvremene teorije nastoje pojasniti kako nastaje neko ponašanje, njegovu usmjerenost, intenzitet i aktualno postignuće. Važno je razlikovanje intrinzične i ekstrinzične motivacije. Intrinzična (nematerijalna) motivacija ukazuje da se u neku aktivnost ulazi iz zadovoljstva te kako bi uživali u njoj. Ekstrinzična (materijalna) motivacija ukazuje na sudjelovanje u aktivnosti zbog razloga koji proizvodi neki učinak, primjerice aktivnost učenja je sredstvo za postizanje uspješnih ocjena. Kako bi se jednostavnije shvatilo, kod intrinzične motivacije motiv osobe je aktivnost dok je kod ekstrinzične motivacije nešto što je izvan same aktivnosti. (Sorić, 2021)

Motivi i motivacija spadaju u osnovne elemente ponašanja. Motivom se smatraju psihološki procesi koji pokreću ljude na određeno ponašanje odnosno sve ono što čovjeka iznutra potiče na aktivnost. Motivacija, za razliku od motiva, predstavlja ponašanje i doživljaje koji su potaknuti motivima. (Željezić, 2019)

Bobera, Hunjet i Kozina (2015) definiraju motivaciju kao proces u kojem se potiču napori i aktivnosti kako bi se ostvarili osobni i organizacijski ciljevi. To je pojam za sve unutarnje elemente koji povezuju i osnažuju fizičku i intelektualnu energiju, pokreću aktivnosti te usmjeravaju ponašanje. Ističu kako se sa motivacijom usko veže zadovoljstvo na poslu. Zadovoljstvo odražava koliko zaposlenik voli raditi svoj posao. Za motiviranost je nekim zaposlenicima najvažnija plaća, dok je drugima primjerice kreativnost posla, mogućnost napredovanja, stabilnost i sigurnost posla, uvjeti rada, kolege, poslovna putovanja i slično. Motivi se razlikuju od osobe do osobe, a gledajući motivaciju nedvojbeno se postavljaju pitanja zašto neki zaposlenici rade bolje od drugih, kako održati ili povećati motivaciju svakog zaposlenika, koje tehnike motivacije primjenjivati i slično.

Motivacija i zadovoljstvo su dva usko povezana pojma no glavna razlika je u tome što se motivacija odnosi na čežnju i trud da se zadovolje ciljevi i želje, a zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje zaposlenik osjeća zbog zadovoljenja želje. Na individualnu motivaciju unutar organizacije djeluju faktori koji se mogu podijeliti u tri kategorije:

- individualne karakteristike – odnose se na stavove, potrebe i očekivanja svakog individualnog zaposlenika

- karakteristike posla – odnose se na zanimljivost, zahtjevnost, raznolikost te povratnu informaciju
- karakteristike organizacije – odnosne se na radnu okolinu odnosno suradnike, radne uvjete i menadžere te na organizacijsku okolinu odnosno sustav nagrađivanja, procedure, načine rukovođenja, organizacijsku kulturu i slično. (Prahin, Katavić, 2021)

Postoje dva sustava nagrađivanja. Prvi se temelji na znanjima i vještinama temeljem kojih zaposlenici povećavaju svoja primanja u skladu sa razvojem novih znanja, vještina i kompetencija. Drugi počiva na radnoj uspješnosti, a sa radnom uspješnošću zaposlenika povezuje nagradu. Također, potiče razvijanje sustava koji uspješnim zaposlenicima omogućuje nagrade i pogodnosti od kojih su neke kompenzacije. Kompenzacije su naknade koje se dobivaju za rad u organizaciji, a plaće, beneficije, godišnji odmori i drugi oblici nagrađivanja su neke od ključnih zadaća u upravljanju ljudskim potencijalima. Nagrađivanje utječe na motivaciju zato jer je jedan od osnovnih motiva novac. (Salopek, Katavić, 2019)

Motivacijska kompenzacija dijeli se na:

- materijalnu (financijsku) kompenzaciju i
- nematerijalnu (nefinancijsku) kompenzaciju.

Materijalna (financijska) kompenzacija ovisi o politici organizacije, a čini osnovu za motiviranje zaposlenika. Sastavljena je od različitih oblika motiviranja koji su orijentirani na poboljšanje financijskog položaja zaposlenika te se najčešće isplaćuje u novcu u obliku plaća.

Postoje dvije vrste financijskih kompenzacija. To su:

- izravni financijski dobici koje zaposlenik dobiva u novcu i
- neizravni materijalni dobici koje zaposlenici ne dobivaju u plaći ili novcu. (Salopek, Katavić, 2019)

Tablica 4. prikazuje klasifikaciju materijalnih kompenzacija zaposlenih na razini pojedinca i poduzeća. Na razini pojedinca u izravne materijalne kompenzacije spadaju plaća, bonusi i poticaji, naknade za inovacije, naknade za širenje znanja i fleksibilnost. U neizravne materijalne kompenzacije spadaju stipendije i školarine, studijska putovanja, specijalizacije, plaćene odsutnosti i slobodan dan, automobil organizacije i menadžerske beneficije. Na razini poduzeća u izravne materijalne kompenzacije spadaju bonusi vezani uz rezultate i dobitak, organizacijske jedinice ili poduzeća, udio u profitu te udio u vlasništvu. U neizravne materijalne kompenzacije

spadaju mirovinsko osiguranje, zdravstvena zaštita, životno i druga osiguranja, naknade za nezaposlenost, obrazovanje, godišnji odmor i božićnica. (Salopek, Katavić, 2019)

Tablica 4. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

	IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
Pojedinac	plaća bonusi i poticaji naknade za inovacije naknade za širenje znanja i fleksibilnost	stipendije i školarine studijska putovanja specijalizacije plaćene odsutnosti i slobodan dan automobil organizacije menadžerske beneficije
Poduzeće	bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća udio u profitu udio u vlasništvu (distribucija dionica)	mirovinsko osiguranje zdravstvena zaštita životno i druga osiguranja naknade za nezaposlenost obrazovanje, godišnji odmor božićnica

Izvor: Salopek i Katavić (2019) *Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća*, str. 124

Nematerijalne (nefinancijske) kompenzacije, iako su nužne za opstanak i život zaposlenika, ipak nisu dovoljne. Zaposlenici žele učiti nešto novo na poslu, raditi na sebi, biti zadovoljni sa poslom koji obavljaju i dokazati se. Ako im se daju uvjeti u kojima će zaposlenici to sve ostvariti, bit će zadovoljni, motivirani i više će se truditi. Nematerijalne kompenzacije dijele se na:

- oblikovanje posla – cilj je učiniti posao zanimljivim i svrhovitim, a to su rotacija, proširivanje i obogaćivanje posla
- participaciju zaposlenika – stupanj sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju i rješavanju različitih problema organizacije
- fleksibilne oblike radnog vremena – klizno radno vrijeme
- alternativne oblike radnog vremena – rad od kuće putem računala i elektroničke pošte, zaposlenici biraju broj sati u mjesecu u kojem žele raditi iduće godine
- obogaćivanje posla – širenje posla uključivanjem više različitih zadataka i vještina kako bi došlo do individualnog rasta i razvoja zaposlenika. (Salopek, Katavić, 2019)



## 4.8. Karijera

Pojam karijera dolazi od latinske riječi carrare (engl. career), a označava cestu odnosno put po kojem se kreću ljudi kako bi tijekom svojeg radnog vijeka unutar organizacija ostvarili poslovne uspjehe. Karijera je primarno obilježje svake osobe i označava njegovu poslovnu egzistenciju unutar zajednice u kojoj živi. (Gutić Martinčić, 2017) Collins i Devanna (2002) uspjeh definiraju kao brzo napredovanje s jednog radnog mjesta na drugo koje ima uzlaznu putanju.

Gutić Martinčić (2018) naglašava definiciju karijere koju su ponudili Arthur i suradnici, a prema kojoj je karijera razvojni tijek radnog iskustva protekom vremena. Karijeru su povezali isključivo sa radnim iskustvom koje je evoluiralo kroz vrijeme. No, osim radnog iskustva, na karijeru utječu i druge stvari poput životnog iskustva, ali i iskustva drugih koji se nalaze u okruženju zaposlenika.

Prstec (2023) opisuje karijeru kao neprekidan proces osobnog i profesionalnog razvoja koji uključuje osobu sa svim uvjerenjima, stavovima, idejama, radnim iskustvima i vrijednostima, ali i znanja i vještine koje je osoba stekla tijekom obrazovanja, osposobljavanja te stručnih usavršavanja. U razvoju karijere ljudi se mijenjaju što znači da se radni cilj koji je imala osoba nakon završetka studija često ne podudara sa radnim ciljem koji ima ta osoba u srednjim godinama. Ljudi u različitim godinama žele različite stvari u životu pa tako i u karijeri. Mijenjaju se ciljevi, vrijednosti, ambicije od početka pa do kraja karijere. Iako broj faza u razvoju karijere varira, najčešće se razlikuju četiri ključne faze u razvoju karijere:

1. faza istraživanja i uspostavljanja karijere – između 18. i 25. godine. Počinje sa prvim zaposlenjem, uvođenjem u posao, socijalizacijom sa radnim okruženjem, stjecanjem znanja i vještina te upoznavanjem organizacije.
2. faza napredovanja – počinje između 30. i 35. godine te traje do 40. ili 45. godine. To je najdinamičnije i najkreativnije razdoblje profesionalnog razvoja. Osoba je izgradila karijeru, stekla sigurnost, samopouzdanje, samostalnost u radu, socijalizirala se sa kulturom i organizacijom, izabrala područje rada i pokazala potencijale.
3. faza održavanja karijere – počinje između 40. i 45. godine života i traje do 50. ili 55. godine. Osoba ima stabilan položaj unutar organizacije, provjerena znanja i sposobnosti. U većini slučajeva u ovoj fazi dolazi do daljnjeg rasta, ali može doći i započinjanja faze opadanja. U ovoj fazi osoba zna da li je ili nije uspjela u profesionalnom životu te često može doći do kriza.

4. faza kasnije karijere – počinje u dobi od 50. do 55. godine te traje do umirovljenja. To je faza povlačenja i opadanja aktivnosti. Stečeno se znanje i iskustvo prenosi na druge ili koristi za razvoj organizacije te dolazi do psihičke i profesionalne pripreme za umirovljenje. (Prstec, 2023)

Postoje tri modela životnog ciklusa karijere. Prvi model tumači unutarnji razvoj onoga što se naziva profesionalna karijera. Drugi je trodimenzionalni model koji tumači složenost razvoja karijere u organizacijama te promatra kako se karijera razvija i napreduje po hijerarhijskoj organizacijskoj ljestvici. Treći model je put i cilj te se fokusira na motive, odluke, individualne ciljeve, načine njihovog postizanja, alternative i izbore u razvoju karijere. (Prstec, 2023)

Gutić Martinčić (2017) navodi kriterije na temelju kojih se procjenjuje uspjeh u karijeri:

- unutarnji osjećaji zadovoljstva zaposlenika
- životna ravnoteža zaposlenika te ravnoteža između privatnih i radnih obveza zaposlenika
- stupanj ostvarenja životnih ciljeva zaposlenika kroz rad i organizacije u kojoj radi
- stupanj ispunjenja postavljenog plana razvoja karijere
- sloboda u radu i samostalnom odlučivanju
- pozitivno radno okruženje te identifikacija sa organizacijom i radnom grupom
- mogućnost biranja poslova i radnih zadataka prema znanjima i vještinama koje zaposlenik sadržava
- rang i status zaposlenika u radnoj grupi i organizaciji.

Karijeru ima svaki zaposlenik, a ne samo menadžer. Karijeru, osim sadržaja posla koji zaposlenik trenutno radi, čini i sadržaj posla koji je ranije radio te sadržaj posla koji će raditi u budućnosti. Uspješna karijera se razvija u stabilnim organizacijama te stabilnom napretku u tim istim organizacijama. Motivacija je uzrok nastanka karijere te se bez nje ne mogu ostvariti karijerni ciljevi. Motivacija nastaje kroz promjenu uloga zaposlenika u organizaciji. (Gutić Martinčić, 2017) Kako bi zadržala kvalitetne zaposlenike, svaka organizacija mora osigurati sredstva za razvoj njihove karijere. Razvoj karijere se ostvaruje sa velikim brojem radnih zadataka, treninzima te mentorstvima pomoću kojih zaposlenik razvija svoja zvanja. Na taj način organizacija stvara rezervu zaposlenika koji će u budućnosti voditi organizaciju kao menadžeri, izvršni direktori ili tehnički stručnjaci. Omogućavanjem razvoja karijere, organizacija povećava svoj ugled te postaje privlačnija potencijalnim zaposlenicima. (Luecke, 2004)

## 5. EMPIRIJSKI DIO RADA

Peto poglavlje se odnosi na empirijski dio rada odnosno na istraživanje koje je provedeno sa definiranim ciljem utvrđivanja stava ispitanika o važnosti ljudskih potencijala u organizaciji. U daljnjim cjelinama koje su sastavni dio poglavlja detaljnije je objašnjena metodologija istraživanja, hipoteze, ciljevi, rezultati provedenog istraživanja, ograničenja te se donosi zaključak istraživanja. Također pomoću Cronbach Alpha koeficijenta testirat će se pouzdanost istraživanja, a hipoteze H1 i H2 provesti deskriptivnom statistikom, T-testom, ANOVA testom te Pearsonovim koeficijentom.

### 5.1. Metodologija istraživanja

Istraživanje u svrhu diplomskog rada na temu „*Važnost ljudskih potencijala u organizaciji*“ provedeno je anketnim upitnikom putem *Google Forms* obrasca. Anketnim upitnikom obuhvaćeno je 176 punoljetnih ispitanika koji su na dobivena pitanja odgovarali online i u potpunosti anonimno. Anketu su popunili različiti profili ljudi – ljudi različitog spola, dobi, stupnja obrazovanja i primanja, a ista je bila ograničena jednim popunjavanjem po ispitaniku za čije je ispunjavanje bila potrebna prijava putem *Google e-maila*. Provodila se u vremenskom razdoblju od 28. travnja do 13. svibnja 2023. godine, a ispitanici su mogli odabrati samo jedan odgovor na postavljeno pitanje. Anketa je objavljena na društvenoj mreži Facebook, proslijeđivala se e-mailom, Viberom i WhatsAppom prijateljima i poznicima.

Anketni upitnik sadržavao je dvadeset i devet pitanja. Započinjao je sa pitanjima svrha kojih je prikupljanje informacija o ispitanicima te njihovim karakteristikama, odnosno pitanja koja se odnose na spol, dob, postignutu razinu obrazovanja, trenutni radno – pravni status, sektor zaposlenja, radni staž te mjesečna primanja. Nakon tog slijedi ispitivanje mišljenja ispitanika o važnosti ljudskih potencijala za organizaciju, njihovim osobnim iskustvima glede njihovog razvoja u organizaciji, utvrđivanje njihovog stajališta glede prednosti zapošljavanja i važnosti kompenzacija. Trinaest tvrdnji mjereno je uz pomoć Likertove ljestvice pri čemu su ispitanici mogli odgovoriti na pitanja vrijednostima od 1 do 5, s time da je 1 najmanja moguća ocjena, a 5 najveća moguća ocjena. Temeljem dobivenih podataka napravljena je analiza i sukladno tome zaključci. Podaci su obrađeni u programu IBM SPSS Statistics.

## 5.2. Ciljevi i hipoteze rada

Predmet diplomskog rada je istražiti provođenje glavnih procesa u upravljanju ljudskih potencijala u organizaciji, ocijeniti motivaciju zaposlenika i utvrditi faktore koji na nju utječu, procijeniti nužnost ulaganja u razvoj zaposlenika kroz njihov radni vijek te predložiti konkretne mjere i preporuke za kvalitetnije vođenje procesa razvoja i korištenja ljudskih potencijala organizacije.

Svrha i ciljevi istraživanja u ovom diplomskom radu očituju se u sljedećem: ukazati na važnost ljudskih potencijala u organizaciji kao najvažnijeg resursa, utvrditi jesu li organizacije prilikom utvrđivanja potrebe za zapošljavanjem sklonije postojećim zaposlenicima unutar organizacije ili kandidatima na tržištu rada, istražiti najučinkovitije faktore motivacije i nagrađivanja koji rezultiraju radnom uspješnošću i zadovoljstvom zaposlenika, važnost upravljanja karijerom te ukazati na značaj ulaganja u zaposlenike što posljedično dovodi do razvoja i uspješnosti organizacije.

U svrhu ostvarenja cilja provedeno je istraživanje na populaciji zaposlenika putem anketnog upitnika. Namjera je bila istražiti zadovoljstvo ispitanika načinom i razinom izobrazbe i daljnjeg profesionalnog razvoja u organizaciji u kojoj rade te utvrditi kako isti utječu na motivaciju i unaprjeđenje karijere.

Istraživačka pitanja koja se postavljaju su:

1. kakav je teorijski okvir upravljanja ljudskim potencijalima?
2. koje su najučinkovitije metode izbora ljudskih potencijala?
3. treba li prilikom izbora kandidata organizacija prednost dati postojećim zaposlenicima ili kandidatima koji se nalaze na tržištu rada?
4. koji čimbenici utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu?
5. mogu li nagrade povećati motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu?
6. kako je motivacijski sustav usklađen sa željama zaposlenika?
7. ostvaruje li se uspješna karijera u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku?

Nastavno uz predmet, ciljeve rada i istraživačka pitanja, definiraju se hipoteze. Na temelju istraživanjem prikupljenih sekundarnih podataka postavljene hipoteze se mogu prihvatiti ili odbaciti. Hipoteze koje su postavljene glase:

Hipoteza H1: Ispravan odabir ljudskih potencijala ključan je za razvoj, stabilnost, uspješnost poslovanja i konkurentsku prednost organizacije. Znanja, vještine i sposobnosti zaposlenika unaprijeđuju se izobrazbom, razvijanjem talenta i obrazovanjem.

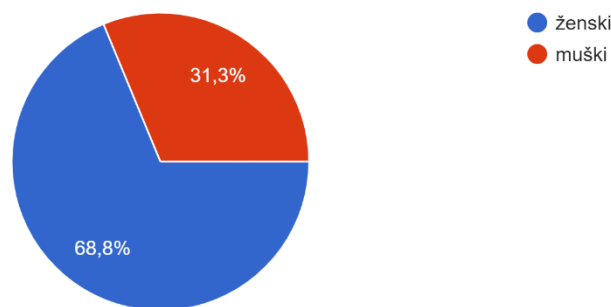
Hipoteza H2: Sustav materijalnog nagrađivanja presudan je za motivaciju zaposlenika. Stabilan napredak u organizacijama također je bitan za razvoj karijere, stoga bi organizacija prilikom zapošljavanja prednost trebala dati postojećim zaposlenicima.

### 5.3. Diskusija rezultata istraživanja

U nastavku su prikazani rezultati provedenog anketnog upitnika. Svako pitanje će se analizirati i dodatno pojasniti. Prvih sedam pitanja odnosi se na socio - demografsku strukturu ispitanika dok se ostala pitanja vezana za važnost ljudskih potencijala

Prvo pitanje iz strukturalnog anketnog upitnika odnosilo se na spol ispitanika. Grafikon 1. prikazuje da su se ispitivanju najviše odazvali ispitanici ženskog spola i to 68,8 % odnosno 121 osoba, dok su muški ispitanici činili 31,3 % odnosno 55 osoba.

1. Spol:  
176 odgovora



Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu

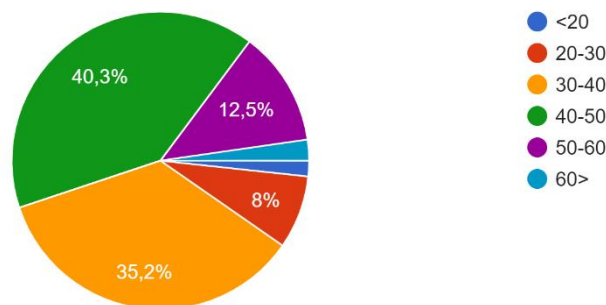
Izvor: Vlastita izrada autora

Drugo pitanje u anketnom upitniku utvrđivalo je dob ispitanika. Iz dobivenih rezultata na Grafikonu 2. vidljivo je da u najvećem postotnom iznosu zastupljena dob ispitanika bila od 40 do 50 godina (71 ispitanik) – 40,3 %. Slijedi dobra skupina od 30 do 40 godina (62 ispitanika) – 35,2 %, zatim dobna skupina od 50 do 60 godina (22 ispitanika) – 12,5 %. 8% ispitanika bilo

je dobne skupine od 20 do 30 godina (14 ispitanika), 2,3 % iznad 60 godina (4 ispitanika) te naposljetku 1,7 % ispitanici dobne skupine ispod 20 godina (3 ispitanika).

## 2. Dob:

176 odgovora



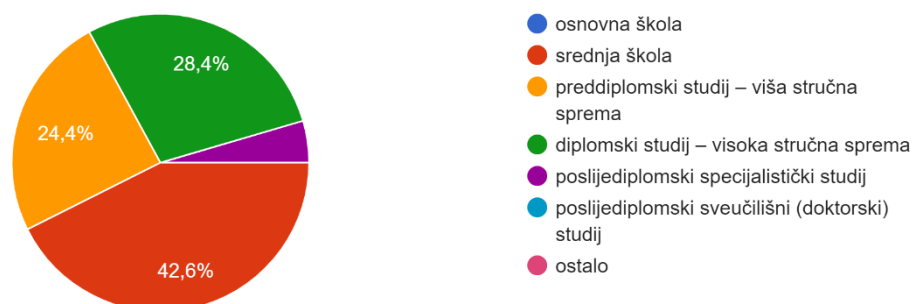
Grafikon 2. Odgovori ispitanika o njihovoj dobi

Izvor: Vlastita izrada autora

Treće pitanje je obuhvaćalo razinu obrazovanja ispitanika, a prema Grafikonu 3. utvrđeno je da je struktura obrazovanja bila sljedeća: 42,6 % ili 75 ispitanika bilo je sa završenom srednjom školom, 28,4 % ili 50 ispitanika sa završenim diplomskim studijem odnosno visokom stručnom spremom, 24,4 % ili 43 ispitanika sa završenim preddiplomskim studijem odnosno višom stručnom spremom te 4,5 % ili 8 ispitanika sa završenim poslijediplomskim specijalističkim studijem. Utvrđeno je da u anketnom upitniku nisu sudjelovali ispitanici sa osnovnom školom kao najvišim postignućem obrazovanja te ispitanici sa završenim poslijediplomskim sveučilišnim (doktorskim) studijem.

## 3. Postignuta razina obrazovanja:

176 odgovora

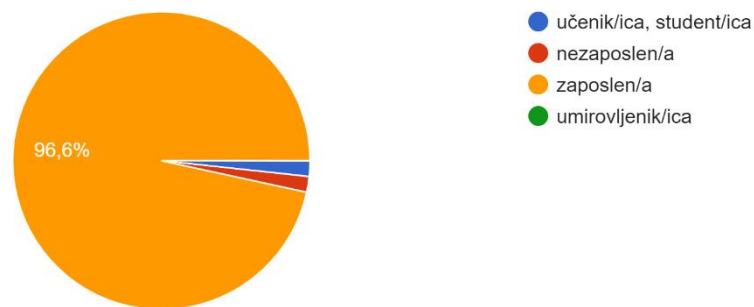


Grafikon 3. Odgovori ispitanika o njihovoj postignutoj razini obrazovanja

Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikon 4. prikazuje radno - pravni status ispitanika što ujedno predstavlja četvrto pitanje anketnog upitnika. Rezultati prikazuju da je 96,6 % odnosno 170 ispitanika zaposleno, dok je 1,7 % odnosno 3 ispitanika nezaposleno, a 1,7 % odnosno 3 ispitanika su učenici (punoljetni polaznici učilišta) ili studenti. Utvrđeno je da u anketnom upitniku nisu sudjelovale umirovljene osobe.

4. Vaš trenutni radno – pravni status:  
176 odgovora

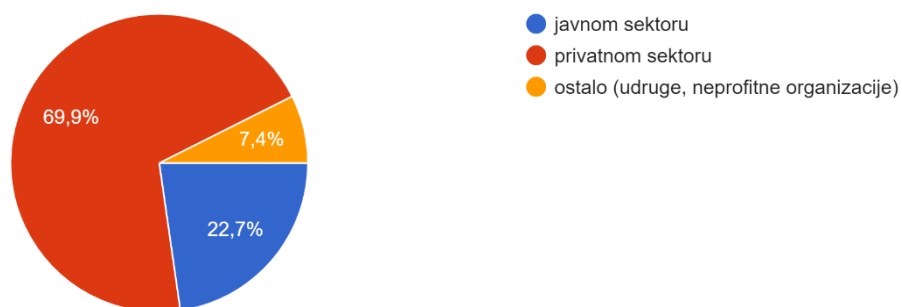


Grafikon 4. Odgovori ispitanika o njihovom radno – pravnom statusu

Izvor: Vlastita izrada autora

Peto pitanje odnosi se na sektor zaposlenja ispitanika. Grafikon 5. pokazuje da je 69,9 % odnosno 123 ispitanika zaposleno u privatnom sektoru, 22,7 % odnosno 40 ispitanika u javnom sektoru. 7,4 % odnosno 13 ispitanika odabralo je rubriku „ostalo“ što znači da su trenutno zaposleni u udrugama ili nekim drugim neprofitnim organizacijama.

5. Ukoliko je Vaš prethodni odgovor bio „zaposlen/a“ trenutno ste zaposleni u:  
176 odgovora



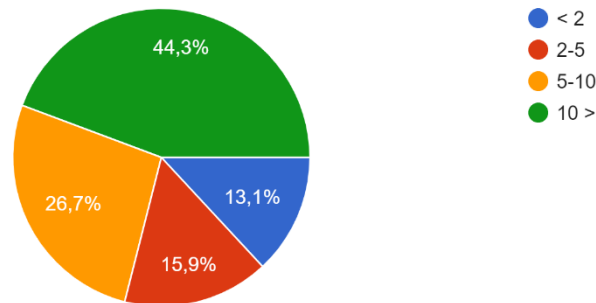
Grafikon 5. Odgovori ispitanika o sektor njihovog zaposlenja

Izvor: Vlastita izrada autora

Iduće, šesto pitanje anketnog upitnika odnosi se na godine radnog iskustva ispitanika u organizaciji u kojoj trenutno radi. Podaci iz Grafikona 6. pokazuju da 44,3 % ili 78 ispitanika u istoj organizaciji radi više od 10 godina. Slijedi postotak od 26,7 ili 47 ispitanika sa radnim iskustvom od 5 do 10 godina, zatim 15,9 % ili 28 ispitanika sa radnim iskustvom od 2 do 5 godina te naposljetku 13,1 % ili 23 ispitanika sa radnim iskustvom manjim od dvije godine.

6. Koliko godina radite u organizaciji u kojoj ste trenutno zaposleni:

176 odgovora



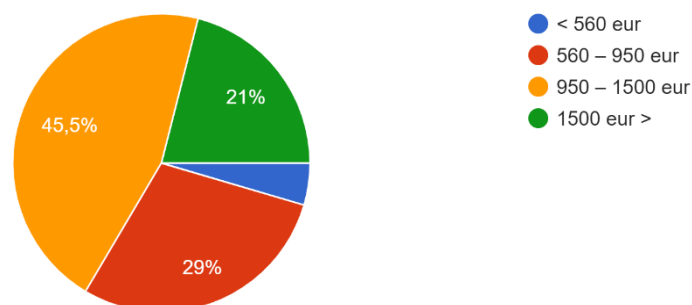
Grafikon 6. Odgovori ispitanika o radnom iskustvu u organizaciji trenutnog zaposlenja

Izvor: Vlastita izrada autora

Sedmo pitanje odnosi se na mjesečna primanja ispitanika. Rezultati pokazuju da 45,5 % ili 80 ispitanika imaju mjesečna primanja od 950 do 1500 eura. 29 % ili 51 ispitanik ostvaruje od 560 do 950 eura mjesečnih primanja. Slijedi 21 % ili 37 ispitanika sa mjesečnim primanjima iznad 1500 eura. Uočeno je da najmanje mjesečno primanje ostvaruje 4,5 % odnosno 8 ispitanika.

7. Vaša mjesečna primanja iznose:

176 odgovora



Grafikon 7. Odgovori ispitanika o njihovim mjesečna primanja

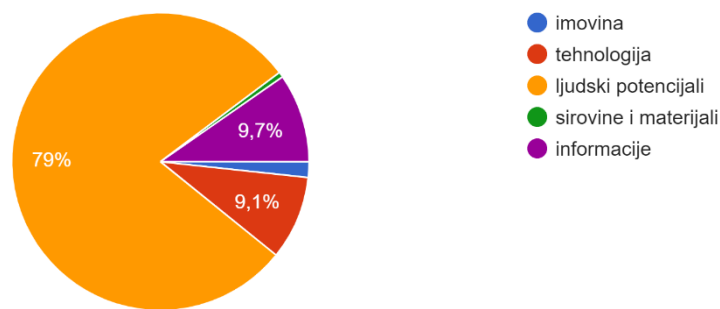
Izvor: Vlastita izrada autora



U osmom pitanju ispitanicima se postavlja pitanje koji resurs smatraju najvažnijim za organizaciju. Ponuđeni su sljedeći elementi: imovina, tehnologija, ljudski potencijali, sirovine i materijali i informacije. Čak 79 % ili 139 ispitanika smatra ljudske resurse najvažnijim resursom što ide u prilog postavljenoj hipotezi. Slijede informacije sa 9,7 % na koje je odgovorilo 17 ispitanika, zatim tehnologija za koju se odlučilo 9,1 % ili 16 ispitanika, imovina sa 1,7 % ili 3 ispitanika te naposljetku sirovine i materijal sa 0,6 % na koje se odlučio samo jedan ispitanik.

#### 8. Koji resurs smatrate najvažnijim za organizaciju?

176 odgovora

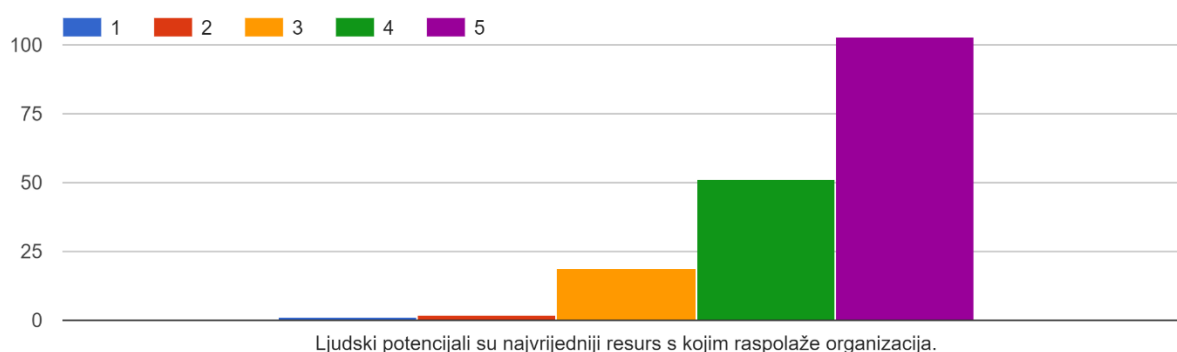


Grafikon 8. Odgovori ispitanika o najvažnijem resursu organizacije

Izvor: Vlastita izrada autora

Priloženi Grafikon 9. odnosi se na izraz stava ispitanika u odnosu na tvrdnju pod rednim brojem 9. u anketnom upitniku. Pitanje se odnosi na potvrđivanje ili opovrgavanje hipoteze H1. Ispitanici su odgovarali uz pomoć Likertove ljestvice, a mogli su odgovoriti ocjenom od 1 do 5 s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. Na tvrdnju koja glasi „*Ljudski potencijali su najvrjedniji resurs s kojim raspolaže organizacija*“, ispitanici su dali sljedeću strukturu odgovora. 103 ispitanika je na navedenu tvrdnju odgovorilo sa ocjenom 5 što znači da se u potpunosti slažu s njom. 51 ispitanik je tvrdnju ocijenio sa ocjenom 4 što znači da se uglavnom slažu s njom. 19 ispitanika se sa tvrdnjom niti slaže, niti ne slaže ocijenivši je sa ocjenom 3. 2 ispitanika se sa tvrdnjom ne slažu te su istoj dodijelili ocjenu 2, a 1 ispitanik se uopće ne slaže s njom stoga joj je dodijelio ocjenu 1.

9. Ocjenom od 1 do 5 odredite važnost ljudskih potencijala za organizaciju s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.



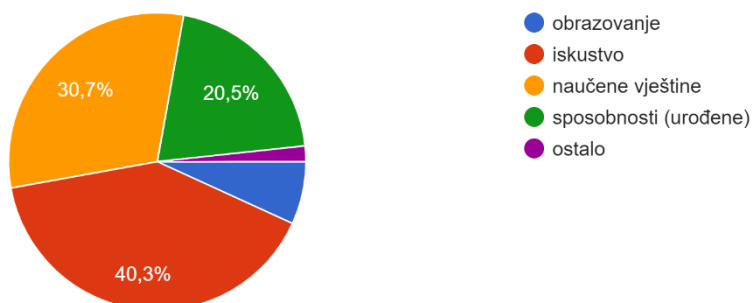
Grafikon 9. Odgovori ispitanika o ljudskim potencijalima kao najvrijednijem resursu s kojim raspolaže organizacija

Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikon 10. prikazuje odgovore na deseto pitanje anketnog upitnika. Ispitanicima je postavljeno pitanje koji čimbenik smatraju najvažnijim kod ljudskih potencijala za uspješno obavljanje posla. Navedeni su sljedeći elementi: obrazovanje, iskustvo, naučene vještine, sposobnosti (urođene) te ostalo. 40,3 % ili 71 ispitanik odgovorilo je iskustvo, 30,7 % ili 54 ispitanika odgovorilo je naučene vještine, dok se 20,5 % ili 36 ispitanika odlučilo za sposobnosti (urođene). 6,8 % ili 12 ispitanika najvažnijim resursom smatra obrazovanje, a najmanje ispitanika, njih 3 ili 1,7 % odlučilo se za ostalo.

10. Koji od navedenih čimbenika smatrate najvažnijim kod ljudskih potencijala za uspješno obavljanje određenog zadatka/posla?

176 odgovora



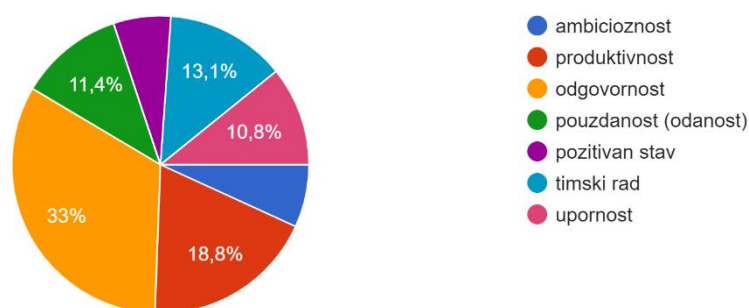
Grafikon 10. Odgovori ispitanika o najvažnijem čimbeniku kod ljudskih potencijala za uspješno obavljanje posla

Izvor: Vlastita izrada autora

Sljedeće, jedanaesto pitanje se odnosi na najvažniju osobinu kod ljudskih resursa. Ispitanicima su ponuđeni odgovori ambicioznost, produktivnost, odgovornost, pouzdanost (odanost), pozitivan stav, timski rad i upornost. Grafikon 11. prikazuje da najviše ispitanika, njih 58 ili 33 % najvažnijom osobinom kod ljudskih potencijala smatra odgovornost. Nakon toga slijede upornost za koju se odlučilo 18,8 % ili 33 ispitanika, pouzdanost (odanost) sa 11,4 % ili 20 ispitanika, timski rad sa 13,1 % ili 23 ispitanika, upornost sa 10,8 % ili 19 ispitanika, ambicioznost sa 6,8 % ili 12 ispitanika te naposljetku pozitivan stav za koji se odlučilo 6,3 % ili 11 ispitanika.

11. Koju osobinu smatrate najvažnijom kod ljudskih potencijala:

176 odgovora



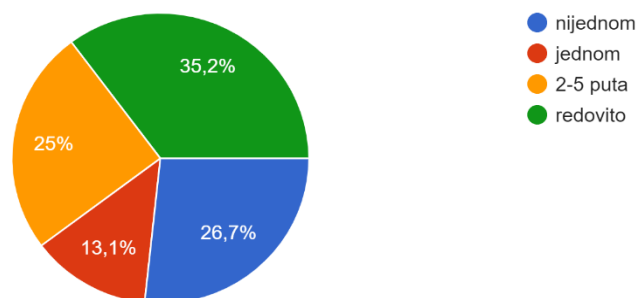
Grafikon 11. Odgovori ispitanika o najvažnijoj osobini kod ljudskih potencijala

Izvor: Vlastita izrada autora

Na dvanaesto pitanje „Koliko često je organizacija u kojoj radite do sada ulagala u Vaše obrazovanje, usavršavanje i daljnji razvoj?“ 35,2 % ili 62 ispitanika odgovorilo je da organizacija u kojoj rade redovito ulaže u njihovo obrazovanje, usavršavanje i daljnji razvoj. Nakon toga slijedi 47 ispitanika ili 26,7 % koji su odgovorili da organizacija do sad nije nijednom uložila u njihovo obrazovanje, usavršavanja i daljnji razvoj. 25 % ili 44 ispitanika odgovorilo je 2 do 5 puta, a 13,1 % ili 23 ispitanika odgovorilo je jednom. Odgovori su prikazani u Grafikonu 12.

12. Koliko često je organizacija u kojoj radite do sada ulagala u Vaše obrazovanje, usavršavanje i daljni razvoj?

176 odgovora

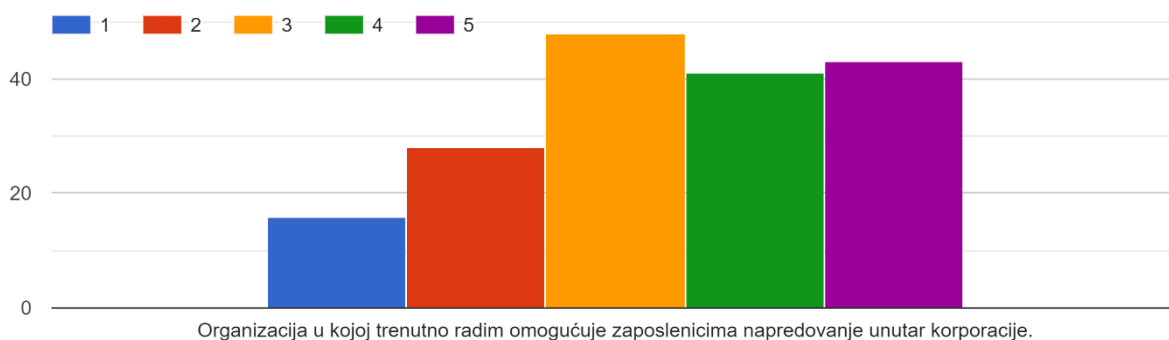


Grafikon 12. Odgovori ispitanika o učestalost ulaganja u njihovo obrazovanje, usavršavanja i daljnji razvoj u organizaciji

Izvor: Vlastita izrada autora

Tvrđnja koja je postavljena u trinaestom pitanju anketnog upitnika glasi: „Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije.“ Grafikon 13. prikazuje strukturu odgovora izraženu ocjenom od 1 do 5 gdje su ispitanici uz pomoć Likertove ljestvice ocjenjivali tvrdnju. Najviše ispitanika, njih 48, tvrdnju je ocijenilo sa ocjenom 3 što znači da se sa istom niti slažu niti ne slažu. 43 ispitanika se u potpunosti slaže sa tvrdnjom što je vidljivo po danoj ocjeni 5, a 41 ispitanik uglavnom se slaže dodijelivši joj ocjenu 4. 28 ispitanika se sa tvrdnjom ne slažu dajući joj ocjenu 2, a njih 16 se uopće ne slaže što dokazuju ocjenom 1. Pitanje se odnosi na potvrđivanje ili opovrgavanje hipoteze H1.

13. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o napredovanju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.



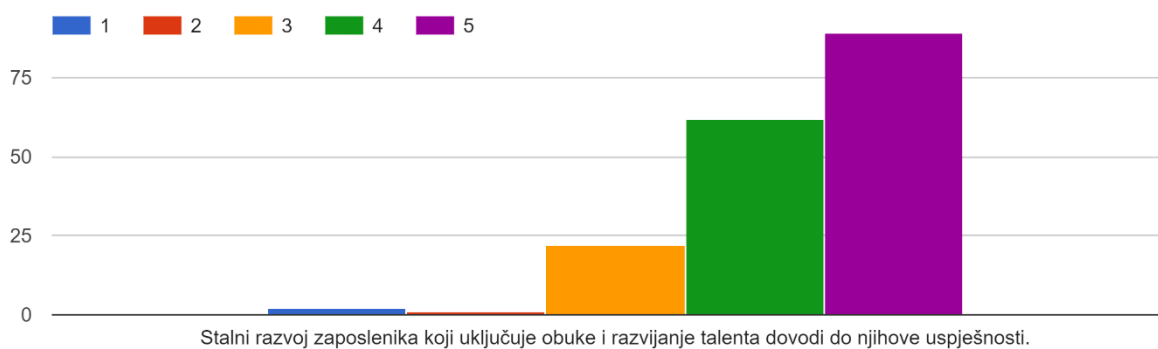
Grafikon 13. Odgovori ispitanika o mogućnosti njihovog napredovanja unutar korporacije

Izvor: Vlastita izrada autora

Stav ispitanika izražen Grafikonom 14. odnosi se na tvrdnju pod rednim brojem četrnaest u anketnom upitniku, a koja glasi „*Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti*“. Grafikon daje sljedeću strukturu odgovora, izraženo ocjenama od 1 do 5.

89 ispitanika odgovorilo je sa ocjenom 5 što znači da se u potpunosti slažu sa navedenom tvrdnjom. 62 ispitanika tvrdnju je ocijenilo sa ocjenom 4 što znači da se uglavnom slažu sa tvrdnjom. 22 ispitanika ocjenom 3 dalo je do znanja da se sa njom niti slažu niti se ne slažu. 2 ispitanika se sa istom uopće ne slažu pa su je ocijenili sa ocjenom 1, a 1 ispitanik se ne slaže s njom te ju je ocijenio sa 2. Pitanje se odnosi na potvrđivanje ili opovrgavanje hipoteze H2.

14. Ocjenom od 1 do 5 odredite važnost stalnog razvoja zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.

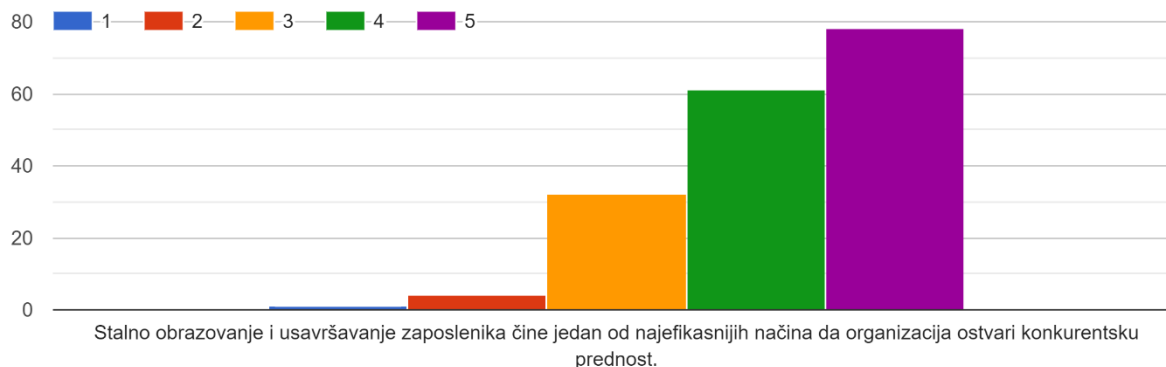


Grafikon 14. Odgovori ispitanika o stalnom razvoju zaposlenika i njihove uspješnosti

Izvor: Vlastita izrada autora

Tvrdnja pod rednim brojem petnaest iz anketnog upitnika obuhvaćena je Grafikonom 15., a prikazuje Likertovu ljestvicu za ocjenjivanje stalnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenika te konkurentske prednosti organizacije. Ispitanici su je ocjenjivali ocjenom od 1 do 5. Najviše ispitanika, njih 78 se u potpunosti slaže da stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika dovodi do konkurentske prednosti organizacije, a to su dokazali ocjenom 5. 61 ispitanik se uglavnom slaže sa tvrdnjom dodijelivši joj ocjenu 4. 32 ispitanika se sa istom niti slaže niti ne slaže te je iz tog razloga dobila ocjenu 3. 4 ispitanika se sa tvrdnjom ne slaže dajući joj ocjenu 2, a 1 ispitanik se uopće ne slaže stoga je tvrdnji dao ocjenu 1. Pitanje se odnosi na potvrđivanje ili opovrgavanje hipoteze H1.

15. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o konkurentskoj prednosti organizacije s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.



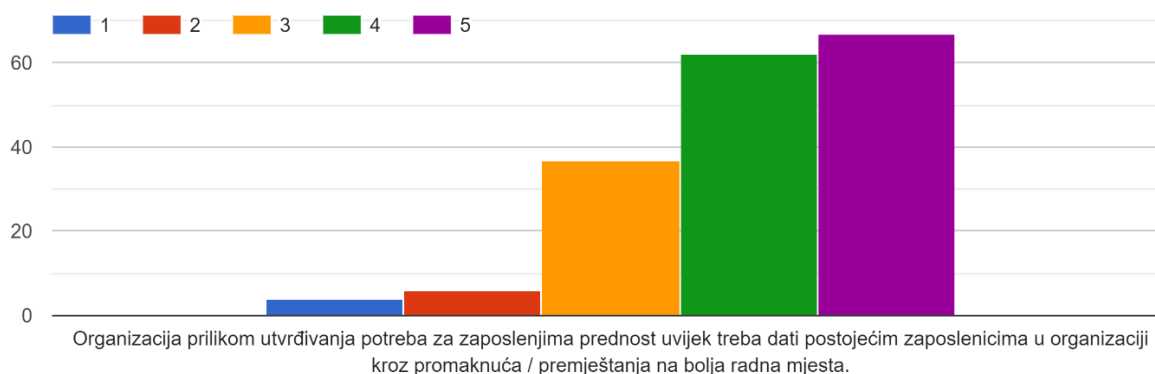
Grafikon 15. Odgovori ispitanika o ostvarivanju konkurentske prednosti organizacije

Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikon 16. prikazuje tvrdnju o prednosti zapošljavanja postojećih zaposlenika u organizaciji. Ispitanici su odgovarali uz pomoć Likertove ljestvice ocjenama od 1 do 5. 67 ispitanika u potpunosti se složilo sa tvrdnjom da organizacije prilikom zapošljavanja prednost uvijek trebaju dati postojećim zaposlenicima u organizaciji i to kroz promaknuća odnosno premještanjem na bolja radna mjesta. Tvrdnju su ocijenili ocjenom 5.

62 ispitanika je navedenoj tvrdnji dalo ocjenu 4 što znači da se isti s njom uglavnom slažu. 37 ispitanika niti se slaže, a niti se ne slaže sa njome pa je ocjenjena ocjenom 3. 6 ispitanika dodijelilo je tvrdnji ocjenu 2 i time dalo do znanja da se ne slažu sa tvrdnjom, dok se uopće s njom ne slažu 4 ispitanika koji su je ocijenili sa 1. Anketno pitanje odnosi se na potvrđivanje odnosno odbacivanje hipoteze H1.

16. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite sljedeću tvrdnju o prednosti zapošljavanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.



Grafikon 16. Odgovori ispitanika o prednosti postojećih zaposlenika u organizaciji prilikom zapošljavanja

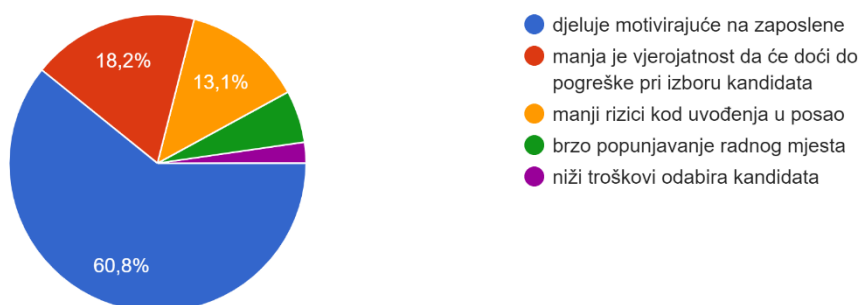
Izvor: Vlastita izrada autora

Prema priloženom grafikonu 17. na sedamnaesto pitanje anketnog upitnika ispitanici su odgovarali na pitanje o najvećoj prednosti zapošljavanja postojećih zaposlenika u organizaciji. Navedeni su sljedeći elementi: djeluje motivirajuće na zaposlene, manja je vjerojatnost da će doći po pogreške pri izboru kandidata, manji su rizici kod uvođenja u posao, dolazi do brzog popunjavanja radnog mjesta i niži su troškovi odabira kandidata.

107 ispitanika ili 60,8 % složilo se da je najveća prednost unutarnjeg izbora to što u pozitivnom smislu utječe na motivaciju zaposlenih. 32 ispitanika ili 18,2 % smatra da je manja vjerojatnost da će doći do pogreške pri izboru kandidata stoga navedeni element navode kao najveću prednost. 23 kandidata ili 13,1 % smatra da je prednost unutarnjeg izbora u manjim rizicima kod uvođenja u posao. 10 ispitanika ili 5,7 % najvećom prednošću smatra brzo popunjavanje radnog mjesta, a njih 4 ili 2,3 % niže troškove odabira kandidata.

17. Prema Vašem mišljenju koja je najveća prednost kod unutarnjeg izbora pribavljanja kandidata (postojeći zaposlenici):

176 odgovora



Grafikon 17. Odgovori ispitanika o prednosti unutarnjeg izbora pribavljanja kandidata

Izvor: Vlastita izrada autora

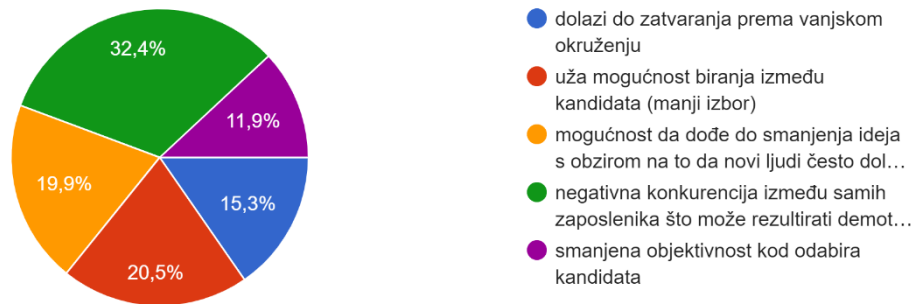
Osamnaesto pitanje anketnog upitnika nastavlja se na prethodno, a odnosi se na nedostatke kod unutarnjeg izbora pribavljanja kandidata. Ispitanicima su ponuđeni sljedeći elementi: dolazi do zatvaranja prema vanjskom okruženju, uža je mogućnost biranja među kandidatima, mogućnost da dođe do smanjenja ideja s obzirom na to da novi ljudi često dolaze s novim idejama, negativna konkurencija između samih zaposlenika što može rezultirati demotivacijom i konfliktima te smanjena objektivnost kod odabira kandidata.

Odgovori ispitanika vidljivi su na Grafikonu 18. Zaključuje se da najviše ispitanika smatra, 57 ili 32,4 %, da je najveći nedostatak zapošljavanja iz unutarnjih izvora činjenica da time dolazi do negativne konkurencije između samih zaposlenika, a kao posljedica toga može doći do konflikta i njihove demotivacije. 36 ili 20,55 % ispitanika misli da je nedostatak manji izbor kandidata. 35 ili 19,9 % ispitanika stajališta je da će takvim izborom doći do smanjenja ideja obzirom da novi ljudi dolaze sa svježim idejama. 27 ili 15,3 % ispitanika smatra da njihovim izborom dolazi do zatvaranja prema vanjskom okruženju. Naposljetku, 21 ili 11,9 % ispitanika mišljenja je da dolazi do smanjene objektivnosti kod odabira kandidata.



18. Prema Vašem mišljenju koji je najveći nedostatak kod unutarnjeg izbora pribavljanja kandidata (postojeći zaposlenici):

176 odgovora

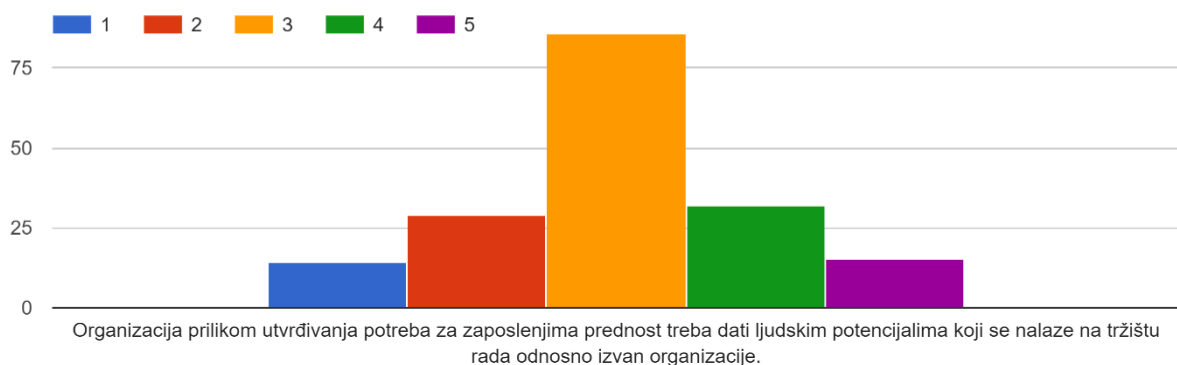


Grafikon 18. Odgovori ispitanika o nedostatku kod unutarnjeg izbora pribavljanja kandidata

Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikon 19. pokazuje Likertovu ljestvicu za ocjenjivanje prednosti zapošljavanja ljudskih potencijala izvan organizacije odnosno kandidata koji se nalaze na tržištu rada. Ispitanici su ocjenjivali tvrdnju ocjenama od 1 do 5. Najviše ispitanika dalo je tvrdnji ocjenu 3, njih 86 što znači da se sa navedenom tvrdnjom niti slažu niti se ne slažu. 32 ispitanika ocijenilo je tvrdnju s ocjenom 4 što znači da se uglavnom slažu s njom. Slijedi 29 ispitanika koji se ne slažu s tvrdnjom dodijelivši joj ocjenu 2, a nakon toga 14 ispitanika koji se u potpunosti slažu s njom što se može zaključiti po ocjeni 5. Najmanje ispitanika se odlučilo da se uopće ne slažu s njom, njih 14 koji su tvrdnju ocijenili sa ocjenom 1. Pitanje se odnosi na potvrđivanje hipoteze H1.

19. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite sljedeću tvrdnju o prednosti zapošljavanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.



Grafikon 19. Odgovori ispitanika o prednosti zapošljavanja kandidata na tržištu rada prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima

Izvor: Vlastita izrada autora

Nastavno na prethodno pitanje, ispitanicima su ponuđeni elementi, da po njihovom mišljenju odaberu najveću prednost vanjskog zapošljavanja kandidata. Ispitanici su mogli birati između sljedećih odgovora: šira je ponuda kandidata, veća je vjerojatnost da se izaberu kvalitetniji zaposlenici, promatra se stanje ponude i potražnje kadrova na tržištu rada, promatra se pozicija vlastite organizacije na tržištu rada, primjerice interes za organizaciju, imidž i slično.

Grafikon 20. pokazuje da većina ispitanika misli da je najveća prednost vanjskog zapošljavanja široka ponuda kandidata na što se odlučilo 80 ili 45,5 % ispitanika. Slijede ispitanici koji smatraju da je veća vjerojatnost da se na tržištu rada izaberu kvalitetniji radnici, a takvo je mišljenje zauzelo 39 ili 22,2 % ispitanika. 32 ili 18,2 % ispitanika smatra da je prednost vanjskog zapošljavanja mogućnost promatranja stanja ponude i potražnje kadrova na tržištu. Naposljetku, 25 ispitanika ili 14,2 % odlučilo se za prednost promatranja pozicije vlastite organizacije na tržištu rada.

20. Prema Vašem mišljenju koja je najveća prednost kod vanjskog izbora pribavljanja kandidata (na tržištu rada):

176 odgovora



Grafikon 20. Odgovori ispitanika o najvećoj prednosti vanjskog izbora probavljanja kandidata (kandidata na tržištu rada)

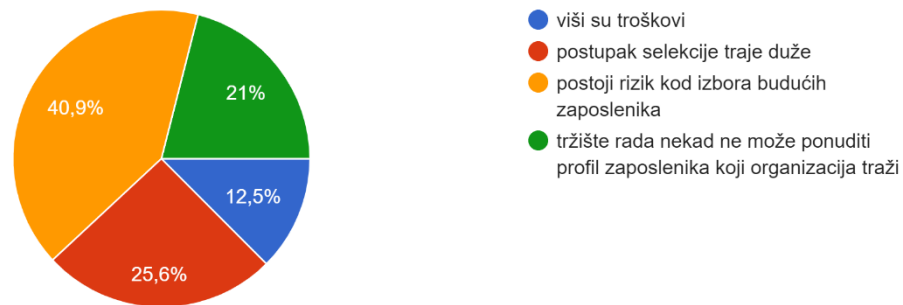
Izvor: Vlastita izrada autora

Sljedeće, dvadeset i prvo pitanje anketnog upitnika se odnosi na stav ispitanika o nedostacima vanjskog zapošljavanja kandidata. Ponuđeni odgovori ispitanika bili su: viši troškovi, postupak selekcije duže traje, rizik kod izbora budućih zaposlenika te mogućnost da se na tržištu rada ponekad ne može pronaći profil zaposlenika kojeg organizacija traži. Grafikon 20. prikazuje rezultate iz kojih je vidljivo da većina ispitanika, njih 72 ili 40,9 % pod najvećim nedostatkom smatra rizik kod izbora budućih zaposlenika. Slijede ispitanici koji smatraju da postupak

selekcije duže traje, a takvo mišljenje dijeli 45 ili 25,6 % ispitanika. Idući su ispitanici, njih 37 ili 21 %, koji smatraju da tržište rada ponekad ne može ponuditi profil zaposlenika koji organizacija traži. Najmanje se ispitanika odlučilo za više troškove, točnije 22 ili 12,5 % ispitanika.

21. Prema Vašem mišljenju koji je najveći nedostatak kod vanjskog izbora pribavljanja kandidata (na tržištu rada):

176 odgovora

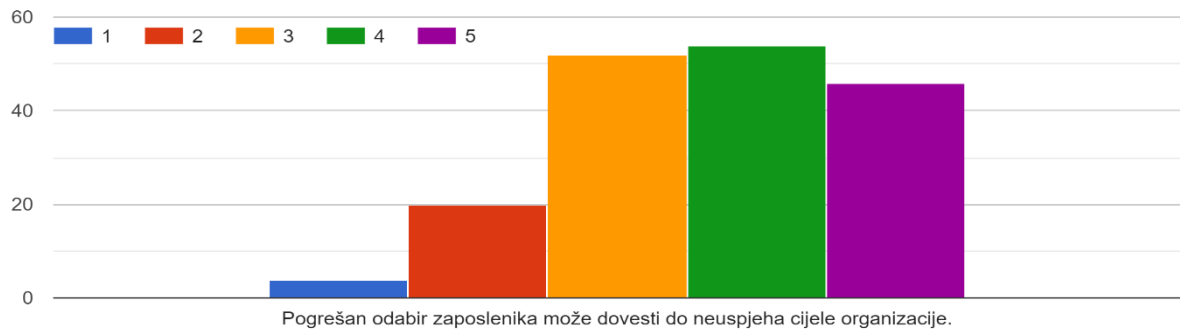


Grafikon 21. Odgovori ispitanika o najvećem nedostatku vanjskog izbora probavljanja kandidata (kandidata na tržištu rada)

Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikon 22. odnosi se na tvrdnju pod rednim brojem dvadeset i dva u anketnom upitniku te daje strukturu odgovora izraženu ocjenom od 1 do 5. Najveći broj ispitanika, njih 54 se uglavnom se slaže, 52 ispitanika niti se slaže, niti se ne slaže, 46 ispitanika se u potpunosti slaže, 20 ispitanika se ne slažu, a 4 ispitanika se uopće ne slažu s tvrdnjom da pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije. Pitanje se odnosi na potvrđivanje ili opovrgavanje hipoteze H1.

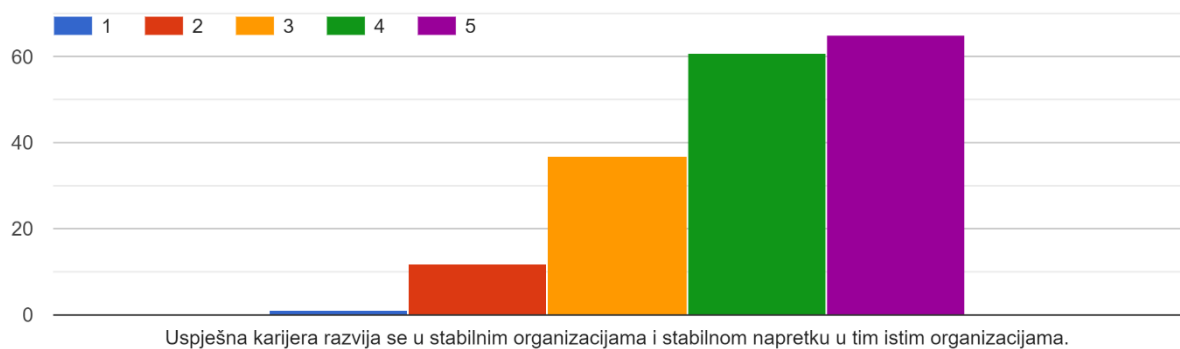
22. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o odabiru zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.



Grafikon 22. Odgovori ispitanika može li pogrešan odabir zaposlenika dovesti do neuspjeha cijele organizacije  
Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikon 23. prikazuje anketno pitanje „Ocjenom od 1 do 5 ocijenite tvrdnju o karijeri s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena“. Tvrdnja glasi „Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama“. Najveći broj ispitanika, njih 65, u potpunosti se slaže sa tvrdnjom ocijenivši je sa ocjenom 5. Nešto manje, 61 ispitanika, se uglavnom slaže sa tvrdnjom davši joj ocjenu 4. 37 ispitanika se niti slaže, a niti ne slaže sa istom, stoga su je ocijenili sa ocjenom 3. 12 ispitanika je tvrdnji dodijelilo ocjenu 2 te su time pokazali da se sa tvrdnjom ne slažu. Najmanji broj ispitanika, samo jedan se sa tvrdnjom uopće ne slaže. Anketno pitanje vezano je za potvrđivanje ili odbacivanje hipoteze H2.

23. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite tvrdnju o karijeri s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.

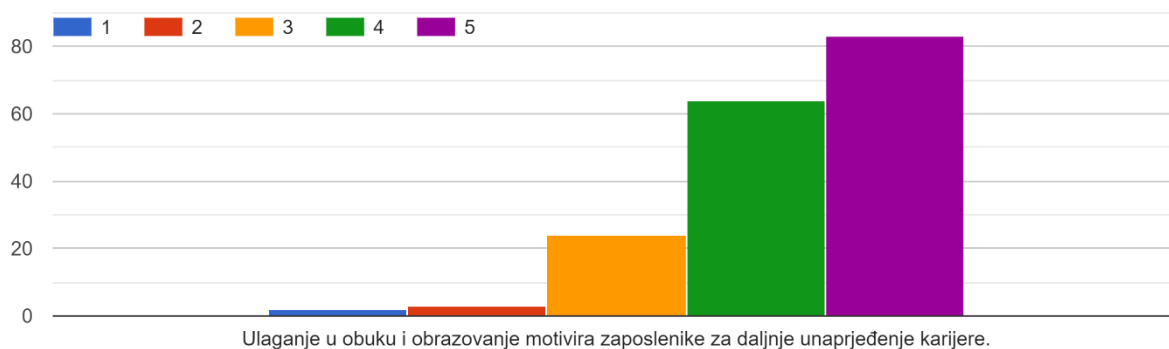


Grafikon 23. Odgovori ispitanika o razvoju uspješne karijere u stabilnim organizacijama  
Izvor: Vlastita izrada autora

Na pitanje broj dvadeset i četiri anketnog upitnika, ispitanici su također odgovarali uz pomoć Likertove ljestvice te su ocjenjivali tvrdnju „Ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere“ ocjenama od 1 do 5.

Rezultati su prikazani u Grafikonu 24. Vidljivo je da se najviše ispitanika, čak 83, u potpunosti slaže sa tvrdnjom te su je ocijenili sa 5. 64 ispitanika se uglavnom slaže sa tvrdnjom ocijenivši je sa ocjenom 4. 24 ispitanika dodijelilo joj je ocjenu 3 te su time dali do znanja da se niti slažu niti ne slažu sa istom. Samo 3 ispitanika se ne slaže s njome stoga su je ocijenili sa 2, a 2 ispitanika se uopće ne slažu s njome, davši joj ocjenu 1. Pitanje se odnosi na potvrđivanje ili opovrgavanje hipoteze H2.

24. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o karijeri s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.



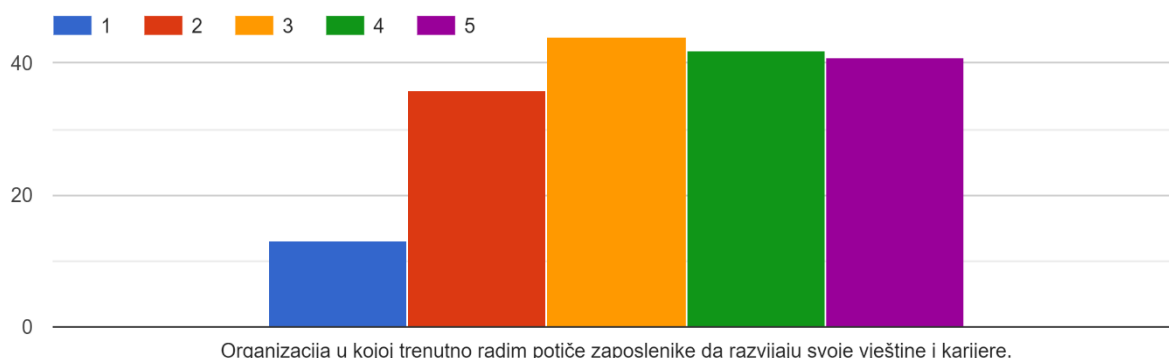
Grafikon 24. Odgovori ispitanika o motivaciji zaposlenika za unaprjeđenje karijere

Izvor: Vlastita izrada autora

Stav ispitanika prikazan u Grafikonu 25., odnosi se na tvrdnju pod rednim brojem dvadeset i pet u anketnom upitniku, a daje sljedeću strukturu odgovora, izraženo ocjenom od 1 do 5.

44 ispitanika se niti slaže, niti se ne slaže dodijelivši joj ocjenu 3, 42 ispitanika se uglavnom slaže dajući ocjenu 4, 41 ispitanik se u potpunosti slaže sa ocjenom 5, 36 ispitanika se ne slaže pa su joj dali ocjenu 2, a 13 ispitanika se uopće ne slažu dodijelivši joj ocjenu 1 da organizacija u kojoj trenutno rade potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere. Pitanje se odnosi na potvrđivanje ili opovrgavanje hipoteze H2.

25. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o razvoju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.



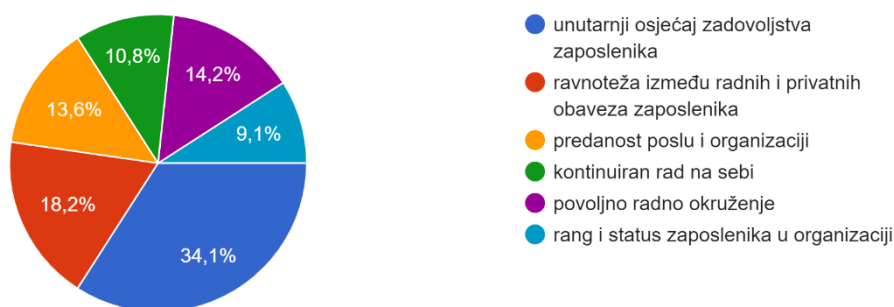
Grafikon 25. Odgovori ispitanika o poticanju razvoja vještina i karijere zaposlenika u organizaciji u kojoj rade

Izvor: Vlastita izrada autora

Iduće, dvadeset i šesto pitanje anketnog upitnika glasi „Prema Vašem mišljenju koji je najvažniji kriterij temeljem kojeg se procjenjuje uspjeh u karijeri“. Ispitanicima su ponuđeni sljedeći elementi: unutarnji osjećaj zadovoljstva zaposlenika, ravnoteža između radnih i privatnih obveza zaposlenika, predanost poslu i organizaciji, kontinuiran rad na sebi, povoljno radno okruženje i rang i status zaposlenika u organizaciji.

Grafikon 26. prikazuje odgovore ispitanika iz kojeg je vidljivo da se većina ispitanika, 60 ili 34,1 % odlučila za unutarnji osjećaj zadovoljstva zaposlenika. Slijedi 32 ili 18,2 % ispitanika koji su odabrali ravnotežu između radnih i privatnih obveza zaposlenika. 25 ili 14,2 % ispitanika odabralo je povoljno radno okruženje. Slijede 24 ili 13,6 % ispitanika koji su se odlučili za predanost poslu i organizaciji, 19 ili 10,8 % ispitanika koji smatraju najvažnijim kriterijem kontinuiran rad na sebi te naposljetku 16 ili 9,1 % ispitanika koji smatraju da je najvažniji rang i status zaposlenika u organizaciji.

26. Prema Vašem mišljenju koji je najvažniji kriterij temeljem kojeg se procjenjuje uspjeh u karijeri:  
176 odgovora



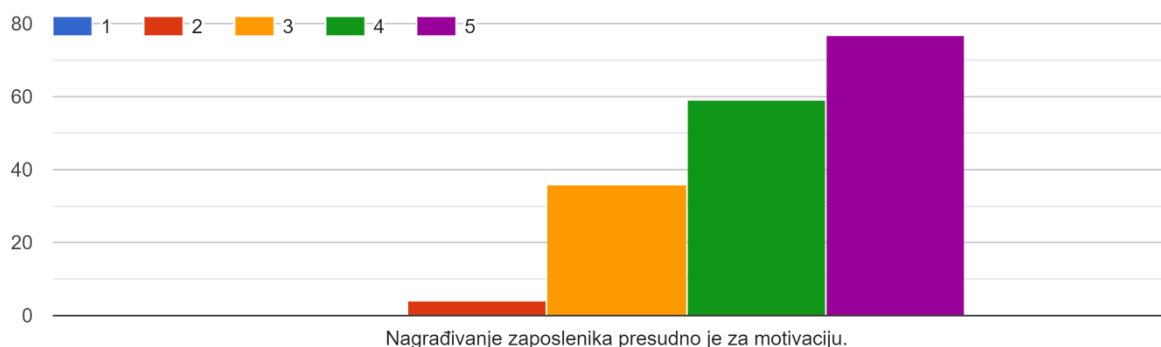
Grafikon 26. Odgovori ispitanika o najvažnijem kriteriju za procjenjivanje uspjeha u karijeri

Izvor: Vlastita izrada autora

Ispitanici su na dvadeset i sedmo pitanje anketnog upitnika odgovarali uz pomoć Likertove ljestvice te ocjenjivali koliko je nagrađivanje zaposlenika presudno za motivaciju. Navedeno je jedno od pitanja koje se odnosi na potvrđivanje odnosno opovrgavanje hipoteze H2.

Ocjenama od 1 do 5 iskazali su svoj stav koji je vidljiv u Grafikonu 27. 77 ispitanika se u potpunosti slaže sa tvrdnjom stoga su joj ocijenivši je sa ocjenom 5. 59 ispitanika se uglavnom slaže sa tvrdnjom ocijenivši je sa 4. Slijede, 36 ispitanika koji se sa tvrdnjom niti slažu, niti ne slažu ocijenivši je sa ocjenom 3. 4 ispitanika se sa tvrdnjom ne slaže stoga su je ocijenili sa 2. Nije zabilježen niti jedan odgovor, da se ispitanik uopće ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

27. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o nagrađivanju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.



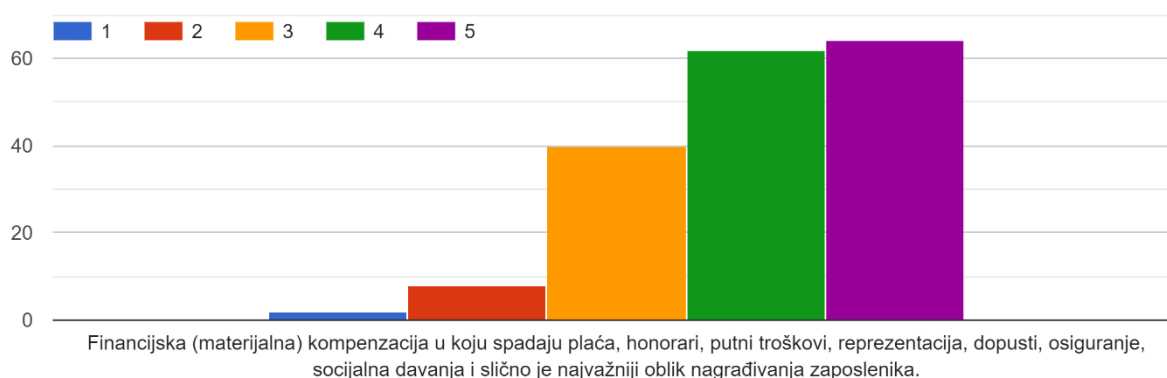
Grafikon 27. Odgovori ispitanika o presudnosti nagrađivanja zaposlenika za motivaciju

Izvor: Vlastita izrada autora

Priloženi grafikon 28. koji se odnosi na stav ispitanika u odnosu na tvrdnju pod rednim brojem 28. anketnog upitnika, daje sljedeću strukturu odgovora, izraženo ocjenom od 1 do 5. Tvrdnja se odnosi na potvrđivanje odnosno opovrgavanje hipoteze H2.

64 ispitanika se u potpunosti slaže sa tvrdnjom da je financijska (materijalna) kompenzacija u koju spadaju plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, dopusti, osiguranje, socijalna davanja i slično, najvažniji oblik nagrađivanja zaposlenika te su istoj dodijelili ocjenu 5. 62 ispitanika se sa tvrdnjom uglavnom slaže te su je ocijenili ocjenom 4. 40 ispitanika se niti slaže, niti ne slaže što se može zaključiti prema dodijeljenoj ocjeni 3. 8 ispitanika se ne slaže sa tvrdnjom što je vidljivo po ocijeni 2, a 2 ispitanika se uopće ne slažu s njom te su je ocijenili sa 1.

28. Ocjenom od 1 do 5 ocjenite ulogu i značaj motivacijske kompenzacije odnosno nagrađivanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.



Grafikon 28. Odgovori ispitanika o financijskoj (materijalnoj) kompenzaciji kao najvažnijem obliku nagrađivanja zaposlenika

Izvor: Vlastita izrada autora

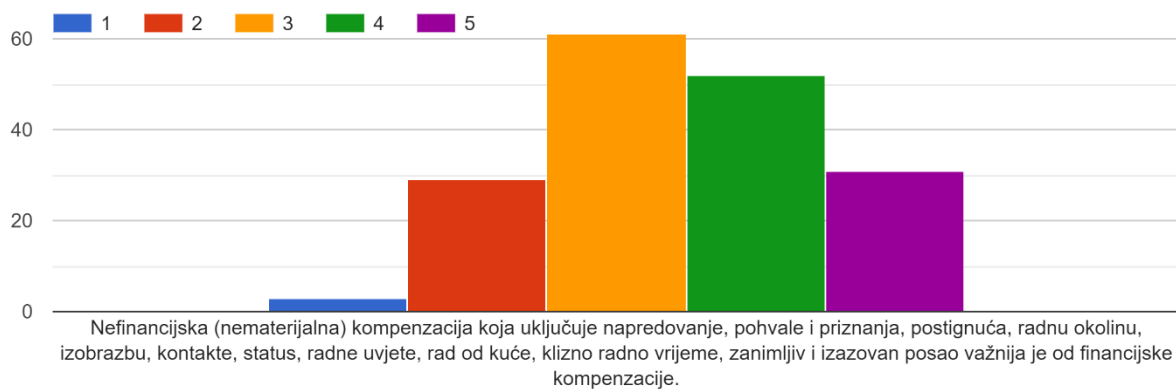
Posljednje pitanje iz anketnog upitnika, pod brojem 29. odnosi se na tvrdnju „Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije.“

Tvrdnja se odnosi na potvrđivanje odnosno opovrgavanje hipoteze H2. Ispitanici su odgovarali uz pomoć Likertove ljestvice te ocjenjivali tvrdnju ocjenama od 1 do 5. Grafikon 29. pokazuje rezultate odgovora ispitanika. Iz navedenog je vidljivo da se najviše ispitanika, njih 61, niti slaže, niti ne slaže sa tvrdnjom te su je ocijenili ocjenom 3. 52 ispitanika tvrdnju je ocijenilo sa



4 temeljem koje su dali do znanja da se sa istom uglavnom slažu. 31 ispitanik se sa tvrdnjom u potpunosti slaže stoga su je ocijenili sa 5. 29 ispitanika se sa tvrdnjom ne slaže što je vidljivo po danoj ocjeni 2. 3 ispitanika se uopće ne slažu sa tvrdnjom stoga su je ocijenili sa 1.

29. Ocjenom od 1 do 5 ocjenite ulogu i značaj motivacijske kompenzacije odnosno nagrađivanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.



Grafikon 29. Odgovori ispitanika o nefinancijskoj (nematerijalnoj) kompenzaciji kao najvažnijem obliku nagrađivanja zaposlenika

Izvor: Vlastita izrada autora

### 5.3.1. Opis uzorka istraživanja

Sažetak prethodnih rezultata istraživanja prikazan je u Tablici 5. na sljedeći način – presjek pregleda ispitanika prema spolu, dobi, postignutoj razini obrazovanja, radno – pravnom statusu, radnom iskustvu u organizaciji zaposlenja i mjesečnim primanjima. Najviše ispitanika je ženskog spola, a većina ispitanika je dobne starosti između 40 i 50 godina. Najviši postotak ispitanika ima završenu visoku stručnu spremu, a zaposleno je 170 ispitanika od ukupnog broja osoba koje su sudjelovale u anketnom upitniku. Najveći broj ispitanika zaposlen je u privatnom sektoru, a najviše ispitanika ima više od 10 godina radnog iskustva u organizaciji u kojoj radi. U istraživanju najveći broj ispitanika ima mjesečna primanja od 950 do 1500 eura.

Tablica 5. Opis uzorka istraživanja (n=176)

	n	%
<b>SPOL</b>		
ženski	121	68,8
muški	55	31,3
<b>DOB</b>		
<20	3	1,7
20-30	14	8
30-40	62	35,2
40-50	71	40,3
50-60	22	12,5
60>	4	2,3
<b>POSTIGNUTA RAZINA OBRAZOVANJA</b>		
osnovna škola	-	
srednja škola	75	42,6
preddiplomski studij – viša stručna sprema	43	24,4
diplomski studij – visoka stručna sprema	50	28,4
poslijediplomski specijalistički studij	8	4,5
poslijediplomski sveučilišni (doktorski)studij	-	-
ostalo	-	-
<b>RADNO - PRAVNI STATUS</b>		
učenik/ica, student/ica	3	1,7
nezaposlen/a	3	1,7
zaposlen/a	170	96,6
umirovljenik/ica	-	-
<b>SEKTOR ZAPOSLENJA</b>		
javnom sektoru	40	22,7
privatnom sektoru	123	69,9
ostalo (udruge, neprofitne organizacije)	13	7,4

<b>RADNO ISKUSTVO U ORGANIZACIJI ZAPOSLENJA</b>		
< 2	23	13,1
2-5	28	15,9
5-10	47	26,7
10 >	78	44,3
<b>MJESEČNA PRIMANJA</b>		
< 560 eur	8	4,5
560 – 950 eur	51	29
950 – 1500 eur	80	45,5
1500 eur >	37	21

Izvor: Vlastita izrada autora

Istraživanje provedeno na uzorku N=176 (ženski spol = 121, muški spol = 55) ispitanika, prikazano je u Tablici 6. Postotak osoba ženskog spola iznosi 68,8 %, a muškog 31,3 %.

Tablica 6. Spol ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ženski	121	68.8	68.8	68.8
	Muški	55	31.3	31.3	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Izvor: Vlastita izrada autora

Zastupljenost prema dobi ispitanika prikazana je u Tablici 7. Najveći broj ispitanika je zastupljen u dobnim skupinama od 40 do 50 godina (N= 71, 40,3 %) i od 30 do 40 godina (N=62, 35,2 %). Zastupljenost ostalih skupina je: od 50 do 60 godina (N=22, %=12,5), od 20 do 30 godina (N=14, 8,0%), iznad 60 godina (N=4, 2,3%). Najmanje ispitanika je dobne skupine ispod 20 godina (N=3, 1,7%).

Tablica 7. Dob ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<20	3	1.7	1.7	1.7
	20-30	14	8.0	8.0	9.7
	30-40	62	35.2	35.2	44.9
	40-50	71	40.3	40.3	85.2
	50-60	22	12.5	12.5	97.7
	60>	4	2.3	2.3	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Izvor: Vlastita izrada autora

Tablica 8. pokazuje podatke o postignutoj razini obrazovanja ispitanika. Vidljivo je da najviše ispitanika ima završenu srednju školu (N=75, 42,6%). Slijede ispitanici sa završenim diplomskim studijem – visokom stručnom spremom (N=50, 28,4 %), ispitanici sa završenim preddiplomskim studijem – višom stručnom spremom (N=43, 24,4 %) te naposljetku ispitanici sa završenim poslijediplomskim studijem (N=8, 4,5%).

Tablica 8. Postignuta razina obrazovanja ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Srednja škola	75	42.6	42.6	42.6
	Preddiplomski studij - viša stručna sprema	43	24.4	24.4	67.0
	Diplomski studij - visoka stručna sprema	50	28.4	28.4	95.5
	Poslijediplomski specijalistički studij	8	4.5	4.5	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Izvor: Vlastita izrada autora

Najveći dio ispitanika je u poslovnom odnosu odnosno zaposlen (N=170, 96,6 %). Jako mali dio ispitanika čine učenici / studenti (N=3, 1,7 %) te nezaposleni (N=3, 1,7%) što pokazuju rezultati prikazani u Tablici 9.

Tablica 9. Radno – pravni status ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Učenik/student	3	1.7	1.7	1.7
	Nezaposlen/a	3	1.7	1.7	3.4
	Zaposlen/a	170	96.6	96.6	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Izvor: Vlastita izrada autora

Iz Tablice 10. vidljivo je da najveći broj ispitanika trenutno radi u privatnom sektoru (N=123, 69,9 %), nakon čega slijedi javni sektor (N=40, 22,7 %), a naposljetku ispitanici koji su odabrali rubriku „ostalo“ (N=13, 7,4%).

Tablica 10. Sektor zaposlenja ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Javni sektor	40	22.7	22.7	22.7
	Privatni sektor	123	69.9	69.9	92.6
	Ostalo (udruge, neprofitne organizacije)	13	7.4	7.4	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Izvor: Vlastita izrada autora

U istraživanju je sudjelovalo najviše ispitanika sa radnim iskustvom (u organizaciji u kojoj trenutno rade) većim od 10 godina (N=78, 44,3 %). Slijede ispitanici sa radnim iskustvom od 5 do 10 godina (N=47, 26,7 %), ispitanici sa radnim iskustvom od 2 do 5 godina (N=28, 15,9 %) te ispitanici koji imaju manje od 2 godine radnog iskustva (N=23, 13,1 %). Prikaz rezultata nalazi se u Tablici 11.

Tablica 11. Radno iskustvo u organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni ispitanici

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<2	23	13.1	13.1	13.1
	2-5	28	15.9	15.9	29.0
	5-10	47	26.7	26.7	55.7
	10>	78	44.3	44.3	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Izvor: Vlastita izrada autora

Prema mjesečnim primanjima, broj ispitanika najveći je u razredu koji zarađuje od 950 do 1500 eura (N=80, 45,5 %). Slijede, razred od 560 do 950 eura (N=51, 29,0 %), razred iznad 1500 eura (N=37, 21,0 %) te na kraju ispitanici sa primanjima manjima od 560 eura (N=8, 4,5 %).

Tablica 12. Mjesečna primanja ispitanika u eurima

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<560	8	4.5	4.5	4.5
	560-950	51	29.0	29.0	33.5
	950-1500	80	45.5	45.5	79.0
	1500>	37	21.0	21.0	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Izvor: Vlastita izrada autora

### 5.3.2. Cronbach Alpha koeficijent

Cronbach Alpha koeficijent je jedan je od najvažnijih i najrazvijenijih koeficijenata pouzdanosti. Pouzdanost se koristi u svrhu pronalaska prave korelacije između „pravih“ vrijednosti i to korigiranjem odnosno umanjenjem opažene korelacije koja nastaje kao rezultat slučajnih pogrešaka tijekom procesa mjerenja. Iako se mnogi istraživači razilaze oko najniže vrijednosti koju bi Cronbach Alpha trebao imati, potrebno je pridržavati se određenih uputa. Smatra se da je granica od 0,70 preniska, posebice zbog pristranosti koeficijenta. Granica koja je poželjna i u istraživačkom i u praktičnom smislu kreće se od 0,75 do 0,80. Koeficijenti koji iznose iznad 0,95 pokazatelj su prespecifične skale, a ne obećavajuće unutarnje konzistencije. U slučaju kada unutarnja konzistencija iznosi između 0,90 i 0,95 nije preporučljivo da je se

tretira kao previše specifičnu skalu. Potrebno je posvetiti veću pažnju mogućim kolinearnostima čestica. (Novak, 2020)

U Tablici 13. prikazan je Cronbach Alpha koeficijent koji se dobio mjerenjem 13 varijabli / tvrdnji koje su ispitanici ocjenjivali s Likertovom ljestvicom ocjenama od 1 do 5. Temeljem dobivenih podataka vidljivo je da Cronbach Alpha koeficijent pouzdanosti iznosi 0,824 što se smatra vrlo dobrom pouzdanošću.

Tablica 13. Cronbach Alpha koeficijent

**Reliability LOF 95%**

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	176	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	176	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.824	13

Izvor: Vlastita izrada autora

Tablica 14. prikazuje čestice koje se koriste u statističkoj analizi koje temeljem deskriptivne statistike, Pearsonovim koeficijentom korelacije, T- testom i ANOVA testom, prikazuju varijable i rezultate, a u svrhu potvrđivanja odnosno odbacivanja hipoteze H1 i H2.

Tablica 14. Legenda (prikaz) čestica u statističkoj analizi

<b>1. Spol:</b>		1. ženski		2. muški			
<b>2. Dob:</b>	1. <20	2. 20-30	3. 30-40	4. 40-50	5. 50-60	6. 60 >	
<b>3. Postignuta razina obrazovanja:</b>	1. osnovna škola	2. srednja škola	3. preddiplomski studij – viša stručna sprema	4. diplomski studij – visoka stručna sprema	5. poslijediplomski specijalistički studij	6. poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij	7. ostalo
<b>4. Vaš trenutno radno – pravni odnos:</b>	1. učenik / ica, student / ica		2. nezaposlen / a	3. zaposlen /a	4. umirovljenik / ica		
<b>5. Ukoliko je Vaš prethodni odgovor bio „zaposlen/a“ trenutno ste zaposleni u:</b>	1. javnom sektoru		2. privatnom sektoru		3. ostalo (udruge, neprofitne organizacije)		
<b>6. Koliko godina radite u organizaciji u kojoj ste trenutno zaposleni:</b>	1. < 2		2. 2-5	3. 5-10	4. 10 >		
<b>7. Vaša mjesečna primanja iznose:</b>	1. < 560 eur		2. 560 – 950 eur	3. 950 – 1500 eur	4. 1500 eur >		
<b>8. Koji resurs smatrate najvažnijim za organizaciju?</b>	1. imovina	2. tehnologija	3. ljudski potencijali	4. sirovine i materijali	5. informacije		
<b>9. Ljudski potencijali su najvrjedniji resurs s kojim raspolaže organizacija.</b>	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	



<b>10. Koji od navedenih čimbenika smatrate najvažnijim kod ljudskih potencijala za uspješno obavljanje određenog zadatka/posla?</b>	1. obrazovanje	2. iskustvo	3. naučene vještine	4. sposobnosti (urođene)	5. ostalo
--	----------------	-------------	---------------------	--------------------------	-----------

<b>11. Koju osobinu smatrate najvažnijom kod ljudskih potencijala:</b>	1. ambicioznost	2. produktivnost	3. odgovornost	4. pouzdanost (odanost)	5. pozitivan stav	6. timski rad	7. upornost
--	-----------------	------------------	----------------	-------------------------	-------------------	---------------	-------------

<b>12. Koliko često je organizacija u kojoj radite do sada ulagala u Vaše obrazovanje, usavršavanje i daljnji razvoj?</b>	1. nijednom	2. jednom	3. 2-5 puta	4. redovito
---	-------------	-----------	-------------	-------------

<b>13. Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije?</b>	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
---	-----------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------------	---------------------------

<b>14. Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti.</b>	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
---	-----------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------------	---------------------------

<b>15. Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih načina da organizacija ostvari konkurentsku prednost.</b>	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
---	-----------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------------	---------------------------

<b>16. Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.</b>	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
---	-----------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------------	---------------------------

<b>17. Prema Vašem mišljenju koja je najveća prednost kod unutarnjeg izbora pribavljanja kandidata (postojeći zaposlenici):</b>	1. djeluje motivirajuće na zaposlene	2. manja je vjerojatnost da će doći do pogreške pri izboru kandidata	3. manji rizici kod uvođenja u posao	4. brzo popunjavaju radna mjesta	5. niži troškovi odabira kandidata
---	--------------------------------------	--	--------------------------------------	----------------------------------	------------------------------------

<b>18. Prema Vašem mišljenju koji je najveći nedostatak kod unutarnjeg izbora pribavljanja kandidata (postojeći zaposlenici):</b>	1. dolazi do zatvaranja prema vanjskom okruženju	2. uža mogućnost biranja između kandidata (manji izbor)	3. mogućnost da dođe do smanjenja ideja s obzirom na to da novi ljudi često dolaze s novim idejama	4. negativna konkurencija između samih zaposlenika što može rezultirati demotivacijom i konfliktima	5. smanjena objektivnost kod odabira kandidata
---	--	---	--	---	--

<b>19. Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije.</b>	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
--	-----------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------------	---------------------------

<b>20. Prema Vašem mišljenju koja je najveća prednost kod vanjskog izbora pribavljanja kandidata (na tržištu rada):</b>	1. šira ponuda kandidata	2. veća je vjerojatnost da se izaberu kvalitetniji zaposlenici	3. promatra se stanje ponude i potražnje kadrova na tržištu rada	4. promatra se pozicija vlastite organizacije na tržištu rada npr. interes za organizaciju, imidž i slično
---	--------------------------	--	--	--

<b>21. Prema Vašem mišljenju koji je najveći <u>nedostatak</u> kod vanjskog izbora pribavljanja kandidata (na tržištu rada):</b>	<b>1.</b> viši su troškovi	<b>2.</b> postupak selekcije traje duže	<b>3.</b> postoji rizik kod izbora budućih zaposlenika	<b>4.</b> tržište rada nekad ne može ponuditi profil zaposlenika koji organizacija traži
--	-------------------------------	--	---	---

<b>22. Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije.</b>	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
---	--------------------------	--------------------	--	--------------------------	------------------------------

<b>23. Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama.</b>	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
---	--------------------------	--------------------	--	--------------------------	------------------------------

<b>24. Ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere</b>	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
---	--------------------------	--------------------	--	--------------------------	------------------------------

<b>25. Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.</b>	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
---	--------------------------	--------------------	--	--------------------------	------------------------------

<b>26. Prema Vašem mišljenju koji je najvažniji kriterij temeljem kojeg se procjenjuje uspjeh u karijeri:</b>	1. unutarnji osjećaj zadovoljstva zaposlenika	2. ravnoteža između radnih i privatnih obaveza zaposlenika	3. predanost poslu i organizaciji	4. kontinuiran rad na sebi	5. povoljno radno okruženje	6. rang i status zaposlenika u organizaciji
---	---	--	-----------------------------------	----------------------------	-----------------------------	---

<b>27. Nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.</b>	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
--	-----------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------------	---------------------------

<b>28. Financijska (materijalna) kompenzacija u koju spadaju plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, dopusti, osiguranje, socijalna davanja i slično je najvažniji oblik nagrađivanja zaposlenika.</b>	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
---	-----------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------------	---------------------------

<b>29. Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije.</b>	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
---	-----------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------------	---------------------------

Izvor: Vlastita izrada autora

### 5.3.3. Deskriptivna statistika

U nastavku rada se prikazuje dokazivanje hipoteze H1 koja glasi: „*Ispravan odabir ljudskih potencijala ključan je za razvoj, stabilnost, uspješnost poslovanja i konkurentsku prednost*”

*organizacije. Znanja, vještine i sposobnosti zaposlenika unaprjeđuju se izobrazbom, razvijanjem talenta i obrazovanjem.“*

U Tablici 15. prikazana je deskriptivna statistika za hipotezu H1 te su vidljivi dobiveni rezultati. U istraživanju je sudjelovalo 176 ispitanika. Ispitanici su odgovarali uz pomoć Likertove ljestvice, a mogli su odgovoriti ocjenom od 1 do 5 s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. Stupac „mean“ prikazuje aritmetičku sredinu ponuđenih pitanja. Tvrdnje koje su se dokazivale glase:

*Ljudski potencijali su najvrjedniji resurs s kojim raspolaže organizacija.*

*Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije.*

*Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih načina da organizacija ostvari konkurentsku prednost.*

*Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije.*

*Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti.*

*Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.*

*Ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere.*

Iz prikazanih rezultata vidljivo je da sve tvrdnje imaju aritmetičku sredinu iznad 3 što znači da se potvrđuju te da idu u prilog za potvrđivanje hipoteze H1.

Najvišu aritmetičku sredinu (mean) ima tvrdnja „*Ljudski potencijali su najvrjedniji resurs s kojim raspolaže organizacija*“ te iznosi 4,44. Standardno odstupanje po izabranoj čestici je malo, iznosi 0,776 što ukazuje na činjenicu da aritmetička sredina dobro predstavlja rezultate istraživanja. Prema navedenoj tvrdnji najviše ispitanika smatra da su za organizaciju najvažniji resurs ljudski potencijali.

Tvrdnja koja ima najmanju aritmetičku sredinu glasi „*Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.*“ Aritmetička sredina iznosi 3,35 sa standardnim odstupanjem od 1.247.

Vidljivo je da se većina ispitanika slaže sa tvrdnjom „*Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti.*“ Ocjena navedene tvrdnje iznosi 4,34 mean uz standardnu devijaciju 0,804. Slažu se sa tvrdnjom „*Ulaganje u obuku i obrazovanje*

*motiva zaposlenike za daljnje unapređenje karijere“* koja ima aritmetičku sredinu 4,27 sa standardnim odstupanjem 0,843. Tvrdnja *“ Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih načina da organizacija ostvari konkurentsku prednost“* ima cijene 4,20 mean te standardno odstupanje 0,855. Tvrdnja *„Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije“* ocijenjena je sa aritmetičkom sredinom 3,67 i standardnim odstupanjem od 1,055, dok kod tvrdnje *„Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije“* mean iznosi 3,38 uz standardno odstupanje od 1,264.

Tablica 15. Deskriptivna statistika – hipoteza H1

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ocjenom od 1 do 5 odredite važnost ljudskih potencijala za organizaciju s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Ljudski resursi su najvrijedniji resurs s kojim raspolaže organizacija.]	176	1	5	4.44	.776
Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o napredovanju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije.]	176	1	5	3.38	1.264

Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o konkurentskoj prednosti organizacije s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih načina da organizacija ostvari konkurentsku prednost.]	176	1	5	4.20	.855
Ocjenom od 1 do 5 odredite važnost stalnog razvoja zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti. ]	176	1	5	4.34	.804
Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o odabiru zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije.]	176	1	5	3.67	1.055
Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o razvoju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.]	176	1	5	3.35	1.247

Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o karijeri s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere.]	176	1	5	4.27	.843
Valid N (listwise)	176				

Izvor: vlastiti rad autora

Prema podacima u Tablici 16. prikazana je deskriptivna statistika vezana uz tvrdnje koje su postavljene kako bi se potvrdilo odnosno odbacilo Hipotezu H2.

U istraživanju je sudjelovalo 176 ispitanika koji su odgovarali uz pomoć Likertove ljestvice ocjenom od 1 do 5 s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. Stupac „mean“ prikazuje aritmetičku sredinu ponuđenih pitanja. Tvrdnje koje su se dokazivale glase:

*Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.*

*Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije.*

*Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama.*

*Nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.*

*Financijska (materijalna) kompenzacija u koju spadaju plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, dopusti, osiguranje, socijalna davanja i slično je najvažniji oblik nagrađivanja zaposlenika.*

*Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije.*



Prema vidljivim rezultatima sve tvrdnje imaju aritmetičku sredinu iznad 3 što znači da se prihvaćaju te da su bitne za dokazivanje hipoteze H2. Najveću aritmetičku sredinu 4,19 uz standardno odstupanje 0,838 ima tvrdnja „*Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o nagrađivanju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena – nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.*“, prema kojoj se najviše ispitanika slaže kako je za motivaciju zaposlenika presudno nagrađivanje.

Najmanju aritmetičku sredinu ima tvrdnja „*Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije.*“ te ona iznosi 3,03 uz standardno odstupanje 1,005. Prema navedenim rezultatima najmanje ispitanika smatra kako bi organizacije prilikom zapošljavanja prednost trebale dati kandidatima izvan organizacije.

Tvrdnja „*Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.*“ ima aritmetičku sredinu 4,03 i standardno odstupanje 0,967. Tvrdnje sa jednakom aritmetičkom sredinom od 4,01 su „*Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama.*“ koja ima standardno odstupanje od 0,953 i „*Financijska (materijalna) kompenzacija u koju spadaju plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, dopusti, osiguranje, socijalna davanja i slično je najvažniji oblik nagrađivanja zaposlenika.*“ sa standardnim odstupanjem od 0,938. Tvrdnja „*Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije.*“ ocjenjena je sa mean 3,45 i standardnim odstupanjem od 1,019.

Tablica 16. Deskriptivna statistika – hipoteza H2

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ocjenom od 1 do 5 ocijenite sljedeću tvrdnju o prednosti zapošljavanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.]	176	1	5	4.03	.967
Ocjenom od 1 do 5 ocijenite sljedeću tvrdnju o prednosti zapošljavanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije.]	176	1	5	3.03	1.005
Ocjenom od 1 do 5 ocijenite tvrdnju o karijeri s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama.]	176	1	5	4.01	.953

Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o nagrađivanju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.]	176	2	5	4.19	.838
Ocjenom od 1 do 5 ocijenite ulogu i značaj motivacijske kompenzacije odnosno nagrađivanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.  [Financijska (materijalna) kompenzacija u koju spadaju plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, dopusti, osiguranje, socijalna davanja i slično je najvažniji oblik nagrađivanja zaposlenika.]	176	1	5	4.01	.938
Ocjenom od 1 do 5 ocijenite ulogu i značaj motivacijske kompenzacije odnosno nagrađivanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.  [Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije.]	176	1	5	3.45	1.019

#### 5.3.4. Pearsonov koeficijent korelacije

Pomoću Pearsonovog koeficijenta korelacije u Tablici 17. testirana je povezanost između varijabli, a služi za potvrđivanje ili odbacivanje hipoteze H1. Varijable koje su se testirale su:

*Ljudski potencijali su najvrjedniji resurs s kojim raspolaže organizacija.*

*Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije.*

*Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih načina da organizacija ostvari konkurentsku prednost.*

*Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije.*

*Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti.*

*Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.*

*Ulaganje u obuku i obrazovanje motiva zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere.*

Pearsonov koeficijent korelacije analizira u kojoj mjeri jedna varijabla utječe na drugu te razinu signifikantnosti. Rezultati iz tablice pokazuju da postoji pozitivna korelacija između varijabli što znači da varijable utječu jedna na drugu. Vrijednost koeficijenta je snažna kod svih sedam varijabli.

Utvrđeno je kako varijabla „*Ljudski potencijali su najvrjedniji resurs s kojim raspolaže organizacija*“ pozitivno utječe na sve varijable, te da je u najvećoj korelaciji sa „*Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti*“ koja iznosi 0,450. U najnižoj je korelaciji sa „*Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere*“ koja iznosi 0,123.

„*Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije*“ također pozitivno utječe na sve varijable, a najveća povezanost je sa „*Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere*“

te iznosi 0,698, a najniža sa „Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije.“, 0,137.

„Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti.“ je u pozitivnoj korelaciji sa svima navedenim tvrdnjama, a najveća korelacija je sa varijablom „Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih način da organizacija ostvari konkurentsku prednost.“, 0,692, a najniža je sa „Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije.“ koja iznosi 0,299.

Varijabla „Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih načina da organizacija ostvari konkurentsku prednost.“ je u pozitivnoj vezi sa svim varijablama, a najviša korelacija je sa „Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti.“, 0,692. Najmanje je povezana sa „Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.“ s korelacijom 0,202.

Varijabla „Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije.“ najvišu korelaciju ima sa tvrdnjom „Ulaganje u obuku i obrazovanje motiva zaposlenike za daljnje unapređenje karijere.“, 0,324, a najnižu sa „Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije.“, s korelacijom 0,137.

Varijabla „Ulaganje u obuku i obrazovanje motiva zaposlenike za daljnje unapređenje karijere.“ u pozitivnoj je korelaciji sa svim tvrdnjama. U najvećoj je korelaciji sa „Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih načina da organizacija ostvari konkurentsku prednost, 0,591, a najmanje je povezana sa „Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.“, s korelacijom 0,198.

„Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.“ također pozitivno djeluje na sve tvrdnje. U najvećoj je korelaciji sa „Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije.“, koja iznosi 0,698, a najmanja sa „Ljudski potencijali su najvrjedniji resurs s kojim raspolaže organizacija.“, 0,123. Zaključno, može se reći da su sve varijable međusobno pozitivno povezane te da su statistički značajne za istraživanje hipoteze H1.

Tablica 17. Pearsonov koeficijent korelacije – hipoteza H1

Correlations

		Ljudski resursi su najvrijedniji resurs s kojim raspolaže organizacija.	Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije.	Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti.	Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih načina da organizacija ostvari konkurentsku prednost.	Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije.	Ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere.	Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije.
Ljudski resursi su najvrijedniji resurs s kojim raspolaže organizacija.	Pearson Correlation	1	.185*	.450**	.411**	.303**	.414**	.123
	Sig. (2-tailed)		.014	.000	.000	.000	.000	.103
	N	176	176	176	176	176	176	176
Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije.	Pearson Correlation	.185*	1	.368**	.263**	.137	.210**	.698**
	Sig. (2-tailed)	.014		.000	.000	.069	.005	.000
	N	176	176	176	176	176	176	176
Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti.	Pearson Correlation	.450**	.368**	1	.692**	.299**	.583**	.309**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	176	176	176	176	176	176	176
Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih načina da organizacija ostvari konkurentsku prednost.	Pearson Correlation	.411**	.263**	.692**	1	.282**	.591**	.202**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.007
	N	176	176	176	176	176	176	176

Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije.	Pearson Correlation	.303**	.137	.299**	.282**	1	.324**	.145
	Sig. (2-tailed)	.000	.069	.000	.000		.000	.055
	N	176	176	176	176	176	176	176
Ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere.	Pearson Correlation	.414**	.210**	.583**	.591**	.324**	1	.198**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.000		.008
	N	176	176	176	176	176	176	176
Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.	Pearson Correlation	.123	.698**	.309**	.202**	.145	.198**	1
	Sig. (2-tailed)	.103	.000	.000	.007	.055	.008	
	N	176	176	176	176	176	176	176

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Izvor: Vlastita izrada autora

U tablici 18. prikazani su podaci uz pomoć Pearsonovog koeficijenta koji mjeri kako varijable utječu jedna na drugu, a važne su za potvrđivanja ili odbacivanje hipoteze H2. Rezultati pokazuju pozitivnu korelaciju između varijabli što znači da utječu jedna na drugu.

Varijable koje se testiraju su:

*Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.*

*Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije.*

*Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama.*

*Nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.*

*Financijska (materijalna) kompenzacija u koju spadaju plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, dopusti, osiguranje, socijalna davanja i slično je najvažniji oblik nagrađivanja zaposlenika.*

*Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije.*

Varijabla „Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.“ pozitivno utječe na sve ostale elemente, pa je tako najveća korelacija sa tvrdnjom „Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama.“, 0,421, a najmanja korelacija sa varijablom „Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije“, a koja iznosi 0,064.

Druga varijabla, „Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije.“ također pozitivno utječe na sve ostale elemente s time da najveću korelaciju ostvaruje sa varijablom „Nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.“ koja iznosi 0,218, a najmanja sa „Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.“, koja iznosi 0,064.

Treća varijabla također pozitivno utječe na sve ostale elemente tako da je tvrdnja „Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama.“ u najvećoj korelaciji sa „Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.“ i to 0,421, a u najmanjoj korelaciji sa „Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije.“ koja iznosi 0,191.

Iduća varijabla „Nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.“ u pozitivnoj je vezi sa svim varijablama, a najviša korelacija je sa varijablom „Financijska (materijalna) kompenzacija u koju spadaju plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, dopusti, osiguranje, socijalna davanja i slično je najvažniji oblik nagrađivanja zaposlenika.“ koja iznosi 0,601, a najmanje je povezana sa varijablom „Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije.“ s korelacijom 0,601.



Peta varijabla, *Financijska (materijalna) kompenzacija u koju spadaju plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, dopusti, osiguranje, socijalna davanja i slično je najvažniji oblik nagrađivanja zaposlenika.*“ je u pozitivnoj vezi sa svim varijablama, a najveću korelaciju ostvaruje sa varijablom „*Nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.*“ te iznosi 0,601, a najmanju korelaciju ostvaruje sa varijablom „*Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije.*“ koja iznosi 0,102.

Posljednja varijabla, „*Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije.*“ u najvećoj je korelaciji sa varijablom „*Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama.*“ koja iznosi 0,215, a najmanje je povezana sa „*Nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.*“ S korelacijom 0,055.

Tablica 18. Pearsonov koeficijent korelacije – hipoteza H2

		Correlations					
		Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.	Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije.	Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama.	Nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.	Financijska (materijalna) kompenzacija u koju spadaju plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, dopusti, osiguranje, socijalna davanja i slično je najvažniji oblik nagrađivanja zaposlenika.	Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije.
Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.	Pearson Correlation	1	.064	.421**	.323**	.333**	.158*
	Sig. (2-tailed)		.401	.000	.000	.000	.036
	N	176	176	176	176	176	176

Organizacija pri likom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije	Pearson Correlation	.064	1	.191*	.218**	.145	.149*
	Sig. (2-tailed)	.401		.011	.004	.055	.048
	N	176	176	176	176	176	176
Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama.	Pearson Correlation	.421**	.191*	1	.371**	.339**	.215**
	Sig. (2-tailed)	.000	.011		.000	.000	.004
	N	176	176	176	176	176	176
Nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.	Pearson Correlation	.323**	.218**	.371**	1	.601**	.055
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000		.000	.470
	N	176	176	176	176	176	176

Financijska (materijalna) kompenzacija u koju spadaju plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, dopusti, osiguranje, socijalna davanja i slično je najvažniji oblik nagrađivanja zaposlenika.	Pearson Correlation	.333**	.145	.339**	.601**	1	.102
	Sig. (2-tailed)	.000	.055	.000	.000		.177
	N	176	176	176	176	176	176
Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan	Pearson Correlation	.158*	.149*	.215**	.055	.102	1
	Sig. (2-tailed)	.036	.048	.004	.470	.177	
	N	176	176	176	176	176	176

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: Vlastita izrada autora

### 5.3.5. T - test

T-test je statistički postupak za testiranje značajnosti razlika između uzoraka. Analizirajući rezultate T-testa potvrđujemo tvrdnje čija je aritmetička sredina (mean) veća od 3 koja predstavlja *nit se slažem nit se ne slažem s navedenom tvrdnjom* te odbacujemo tvrdnje čija je aritmetička sredina manja od 3. Prema Tablici 19. i Tablici 20. vidljivo je da sve tvrdnje imaju aritmetičku sredinu iznad 3. Ispitanici su se najviše složili sa tvrdnjama „*Ljudski potencijali su najvrjedniji resurs s kojim raspolaze organizacija.*“ (M=4,44:SD=0,776), „*Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti.*“ (M=4,34:SD=0,804), „*Ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere.*“ (M=4,27:SD=0,843) i „*Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih načina da organizacija ostvari konkurentsku prednost.*“ (M=4,20:SD=0,855). Varijable „*Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije*“ (M=3,67:SD=1,055), „*Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije*“ (M=3,38:SD=1,264), „*Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere*“ (M=3,35:SD=1,247) također pokazuju da su se ispitanici složili sa navedenim tvrdnjama, no ne u toliko velikoj mjeri kao kod gore navedenih tvrdnji.

Svih sedam pitanja pokazuju statistički značajne rezultate ( $p < 0.001$ ), što upućuje na postojanje statistički značajne razlike između ocjena ispitanika i testne vrijednosti od 0. Prosječne ocjene su iznad testne vrijednosti od 0, što ukazuje na pozitivne stavove ispitanika prema ocjenjivanim pitanjima. Pitanje 9, koje se odnosi na važnost ljudskih potencijala, dobilo je najvišu prosječnu ocjenu (4.44), dok je pitanje 13, koje se odnosi na mogućnosti napredovanja unutar organizacije, dobilo najnižu prosječnu ocjenu (3.38).

Pitanje 14, koje se odnosi na važnost stalnog razvoja zaposlenika, dobilo je drugu najvišu prosječnu ocjenu (4.34), pa ukazuje na prepoznavanje ispitanika kada je u pitanju važnost kontinuiranog razvoja i obuke zaposlenika.

Rezultati dakle, upućuju na pozitivne stavove ispitanika prema ljudskim potencijalima, razvoju zaposlenika, karijeri i njihovoj ulozi u konkurentskoj prednosti organizacije. Međutim,

možnosti napredovanja unutar organizacije dobile su nešto niže ocjene. Ovi rezultati mogu biti korisni za razumijevanje percepcije ispitanika o ovim temama i pružanje smjernica za daljnje upravljanje ljudskim resursima u organizaciji. Može se zaključiti da su sve varijable statistički značajne za postavljenu hipotezu H1.

Tablica 19. T-test hipoteza H1 – na razini signifikantnosti 95 %

<b>One-Sample Statistics</b>				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
9. Ocjenom od 1 do 5 odredite važnost ljudskih potencijala za organizaciju s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Ljudski potencijali su najvrijedniji resurs s kojim raspolaže organizacija.]	176	4.44	.776	.058
13. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o napredovanju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije.]	176	3.38	1.264	.095
14. Ocjenom od 1 do 5 odredite važnost stalnog razvoja zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti.]	176	4.34	.804	.061

<p>15. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o konkurentskoj prednosti organizacije s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.</p> <p>[Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih načina da organizacija ostvari konkurentsku prednost.]</p>	176	4.20	.855	.064
<p>22. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o odabiru zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije.]</p>	176	3.67	1.055	.080
<p>24. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o karijeri s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere.]</p>	176	4.27	.843	.064

25. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o razvoju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.]	176	3.35	1.247	.094
--	-----	------	-------	------

Izvor: Vlastita izrada autora

Tablica 20. T-test hipoteza H1 - na razini signifikantnosti 95 % (vrijednost testa=3)

One-Sample Test							
Test Value = 0							
	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
9. Ocjenom od 1 do 5 odredite važnost ljudskih potencijala za organizaciju s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Ljudski resursi su najvrijedniji resurs s kojim raspolaže organizacija.]	75.888	175	.000	.000	4.438	4.32	4.55
13. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o napredovanju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije.]	35.489	175	.000	.000	3.381	3.19	3.57
14. Ocjenom od 1 do 5 odredite važnost stalnog razvoja zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti. ]	71.503	175	.000	.000	4.335	4.22	4.45

15. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o konkurentskoj prednosti organizacije s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih načina da organizacija ostvari konkurentsku prednost.]	65.123	175	.000	.000	4.199	4.07	4.33
22. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o odabiru zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije.]	46.143	175	.000	.000	3.670	3.51	3.83
24. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o karijeri s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere.]	67.129	175	.000	.000	4.267	4.14	4.39
25. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o razvoju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.]	35.662	175	.000	.000	3.352	3.17	3.54

Izvor: Vlastita izrada autora

Prema vidljivim rezultatima iz Tablice 21. i Tablice 22. glede tvrdnja koje se odnose na hipotezu H2, zaključuje se kako su se ispitanici najviše složili sa tvrdnjama „Nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.“ (M=4,19:SD=0,838), „Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.“ (M=4,03:SD=0,967), „Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama.“ (M=4,01:SD=0,953) i „Financijska (materijalna) kompenzacija u koju spadaju plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, dopusti, osiguranje, socijalna davanja i slično je najvažniji oblik nagrađivanja zaposlenika.“ (M=0,938). Ispitanici su se složili, ali u ne toliko velikoj mjeri sa varijablama „Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije.“ (M=3,45:SD=1,019) i „Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije.“ (M=3,03:SD=1,005).

Prednost zapošljavanja postojećih zaposlenika kroz promaknuća/premještaje na bolja radna mjesta ima visoku ocjenu (prosječno 4.03) i statistički je značajna u odnosu na neutralnu ocjenu 0. Prednost zapošljavanja ljudskih potencijala s tržišta rada ima nižu ocjenu (prosječno 3.03) i statistički je značajno manja od neutralne ocjene 0. Uspješna karijera u stabilnim organizacijama ima ocjenu 4.01, što ukazuje na pozitivan stav sudionika. Razlika je statistički značajna u odnosu na neutralnu ocjenu. Važnost nagrađivanja zaposlenika za motivaciju ima visoku ocjenu od 4.19 i statistički je značajna u odnosu na neutralnu ocjenu. Financijska kompenzacija ima ocjenu 4.01 i statistički je značajna u odnosu na neutralnu ocjenu. Nefinancijska kompenzacija ima nižu ocjenu (prosječno 3.45) od financijske kompenzacije, ali i dalje je statistički značajna u odnosu na neutralnu ocjenu. Uzorak sudionika ukazuje na prepoznavanje važnosti nagrađivanja i motivacije u organizacijskom kontekstu. Ocjene su u prosjeku visoke. Može se zaključiti da su sve varijable statistički značajne za postavljenu hipotezu H2.



Tablica 21. T-test hipoteza H2 – na razini signifikantnosti 95 %

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
16. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite sljedeću tvrdnju o prednosti zapošljavanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.]	176	4.03	.967	.073
19. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite sljedeću tvrdnju o prednosti zapošljavanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije.]	176	3.03	1.005	.076
23. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite tvrdnju o karijeri s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama.]	176	4.01	.953	.072

27. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o nagrađivanju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.]	176	4.19	.838	.063
28. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite ulogu i značaj motivacijske kompenzacije odnosno nagrađivanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.  [Financijska (materijalna) kompenzacija u koju spadaju plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, dopusti, osiguranje, socijalna davanja i slično je najvažniji oblik nagrađivanja zaposlenika.]	176	4.01	.938	.071
29. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite ulogu i značaj motivacijske kompenzacije odnosno nagrađivanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.  [Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije.]	176	3.45	1.019	.077

Izvor: Vlastita izrada autora

Tablica 22. T-test hipoteza H2 – na razini signifikantnosti 95 % (vrijednost testa=3)

	One-Sample Test						
	Test Value = 0					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Lower	Upper
16. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite slijedeću tvrdnju o prednosti zapošljavanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.]	55.318	175	.000	.000	4.034	3.89	4.18
19. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite slijedeću tvrdnju o prednosti zapošljavanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije.]	39.965	175	.000	.000	3.028	2.88	3.18
23. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite tvrdnju o karijeri s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama.]	55.752	175	.000	.000	4.006	3.86	4.15

27. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o nagrađivanju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.]	66.315	175	.000	.000	4.188	4.06	4.31
28. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite ulogu i značaj motivacijske kompenzacije odnosno nagrađivanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.  [Financijska (materijalna) kompenzacija u koju spadaju plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, dopusti, osiguranje, socijalna davanja i slično je najvažniji oblik nagrađivanja zaposlenika.]	56.733	175	.000	.000	4.011	3.87	4.15

29. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite ulogu i značaj motivacijske kompenzacije odnosno nagrađivanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.  [Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije.]	44.923	175	.000	.000	3.449	3.30	3.60
---	--------	-----	------	------	-------	------	------

Izvor: Vlastita izrada autora

### 5.3.6. ANOVA test

Tablica 23. i Tablica 24. prikazuju rezultate ANOVA testa za hipotezu H1 koja glasi „Ispravan odabir ljudskih potencijala ključan je za razvoj, stabilnost, uspješnost poslovanja i konkurentsku prednost organizacije. Znanja, vještine i sposobnosti zaposlenika unaprjeđuju se izobrazbom, razvijanjem talenta i obrazovanjem.“

ANOVA testom se uspoređuju aritmetičke sredine više uzoraka. Temeljem F-testa donosi se zaključak o postojanju ili nepostojanju statističkih značajnih razlika između aritmetičkih sredina više populacija ili grupa. Donosi se zaključak da li uzorci grupe pripadaju istoj populaciji. Analizira se utjecaj jedne ili više nezavisnih varijabli na jednu zavisnu varijablu. (Arnerić, 2019) U ovom slučaju zavisnom varijablom uzima se tvrdnja „*Ljudski potencijali su najvrjedniji resurs s kojim raspolaže organizacija.*“. Nezavisne varijable su „*Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije.*“, „*Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih način da organizacija ostvari konkurentsku prednost.*“, „*Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije.*“, „*Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti.*“, „*Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.*“, „*Ulaganje u obuku i obrazovanje motiva zaposlenike za daljnje unapređenje karijere.*“

Zaključci temeljeni na rezultatima ANOVA testa za H1 su prikazani u Tablici 23. Ispitanici nisu pokazali statistički značajnu razliku u ocjeni o mogućnostima napredovanja unutar korporacije ( $F = 2.325$ ,  $p = 0.058$ ). Postoji statistički značajna razlika u ocjeni o važnosti stalnog razvoja zaposlenika za njihovu uspješnost ( $F = 10.983$ ,  $p < 0.001$ ). Također, postoji statistički značajna razlika u ocjeni o konkurentskoj prednosti organizacije temeljene na stalnom usavršavanju zaposlenika ( $F = 9.100$ ,  $p < 0.001$ ). Postoji statistički značajna razlika u ocjeni o važnosti ispravnog odabira zaposlenika za uspjeh organizacije ( $F = 4.803$ ,  $p = 0.001$ ). Postoji statistički značajna razlika u ocjeni o ulozi ulaganja u obuku i motivacije zaposlenika za unaprjeđenje karijere ( $F = 10.183$ ,  $p < 0.001$ ). Ispitanici nisu pokazali statistički značajnu razliku u ocjeni o poticanju zaposlenika da razvijaju svoje vještine i karijere u trenutnoj organizaciji ( $F = 2.196$ ,  $p = 0.071$ ).

Ovi rezultati ukazuju na različite percepcije i stavove ispitanika u vezi s navedenim aspektima u radnom okruženju.

Tablica 23. ANOVA test hipoteza H1-na razini signifikantnosti 95%

		<b>ANOVA</b>				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
13. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o napredovanju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije.]	Between Groups	14.416	4	3.604	2.325	.058
	Within Groups	265.079	171	1.550		
	Total	279.494	175			
14. Ocjenom od 1 do 5 odredite važnost stalnog razvoja zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti. ]	Between Groups	23.143	4	5.786	10.983	.000
	Within Groups	90.079	171	.527		
	Total	113.222	175			
15. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o konkurentskoj prednosti organizacije s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Stalno i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih načina da organizacija ostvari konkurentsku prednost.]	Between Groups	22.471	4	5.618	9.100	.000
	Within Groups	105.568	171	.617		
	Total	128.040	175			
22. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa	Between Groups	19.685	4	4.921	4.803	.001
	Within Groups	175.201	171	1.025		

sljedećom tvrdnjom o odabiru zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije.]	Total	194.886	175			
24. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o karijeri s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere.]	Between Groups	23.942	4	5.985	10.183	.000
	Within Groups	100.507	171	.588		
25. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o razvoju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.]	Total	124.449	175			
	Between Groups	13.299	4	3.325	2.196	.071
	Within Groups	258.860	171	1.514		
	Total	272.159	175			

Izvor: Vlastita izrada autora

Zaključci temeljeni na efektima veličine (effect sizes) ANOVA testa su prikazani u Tablici 24. Za varijablu koja se odnosi na mogućnost napredovanja unutar korporacije, Eta-kvadrat je 0.052, što ukazuje na vrlo malen efekt veličine. Samo 5.2% varijabilnosti u ocjeni može biti objašnjeno razlikama između grupa. Kod varijable koja se odnosi na važnost stalnog razvoja zaposlenika, Eta-kvadrat je 0.204, a ukazuje na umjeren efekt veličine. To znači da 20.4% varijabilnosti u ocjeni može biti objašnjeno razlikama između grupa. Za varijablu koja se odnosi na konkurentsku prednost organizacije, Eta-kvadrat je 0.176, što pokazuje na umjeren efekt veličine odnosno da 17.6% varijabilnosti u ocjeni može biti objašnjeno razlikama između grupa. Kod varijable koja se odnosi na odabir zaposlenika, Eta-kvadrat iznosi 0.101, a to znači

da je umjeren efekt veličine. 10.1% varijabilnosti u ocjeni može biti objašnjeno razlikama između grupa. Za varijablu koja se odnosi na ulaganje u obuku i motivaciju zaposlenika za daljnje unaprjeđenje karijere, Eta-kvadrat iznosi 0.192, što upućuje da je umjeren efekt veličine. 19.2% varijabilnosti u ocjeni može biti objašnjeno razlikama između grupa. Varijabla koja se odnosi na poticanje zaposlenika da razvijaju vještine i karijere, Eta-kvadrat je 0.049, što pokazuje na vrlo malen efekt veličine. Samo 4.9% varijabilnosti u ocjeni može biti objašnjeno razlikama između grupa.

Ovi rezultati upućuju na različite razine utjecaja ispitivanih faktora na ocjene i stavove sudionika istraživanja. Stalni razvoj zaposlenika i ulaganje u obuku i motivaciju pokazuju umjerene efekte veličine, dok varijable vezane uz napredovanje unutar korporacije, konkurentsku prednost organizacije i poticanje zaposlenika na razvoj imaju vrlo male efekte veličine. Odabir zaposlenika pokazuje umjeren efekt veličine.



Tablica 24. ANOVA test hipoteza H1- efekti veličine za ocjene izjava

		ANOVA Effect Sizes <sup>a,b</sup>		
		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
13. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o napredovanju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije.]	Eta-squared	.052	.000	.109
	Epsilon-squared	.029	-.023	.088
	Omega-squared Fixed-effect	.029	-.023	.087
	Omega-squared Random-effect	.007	-.006	.023
14. Ocjenom od 1 do 5 odredite važnost stalnog razvoja zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti. ]	Eta-squared	.204	.093	.291
	Epsilon-squared	.186	.072	.275
	Omega-squared Fixed-effect	.185	.071	.274
	Omega-squared Random-effect	.054	.019	.086
15. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o konkurentskoj prednosti organizacije s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih načina da organizacija ostvari konkurentsku prednost.]	Eta-squared	.176	.070	.260
	Epsilon-squared	.156	.048	.243
	Omega-squared Fixed-effect	.155	.048	.242
	Omega-squared Random-effect	.044	.012	.074
22. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o odabiru	Eta-squared	.101	.019	.175
	Epsilon-squared	.080	-.004	.155
	Omega-squared Fixed-effect	.080	-.004	.155

zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije.]	Omega-squared Random-effect	.021	-.001	.044
24. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o karijeri s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere.]	Eta-squared	.192	.083	.279
	Epsilon-squared	.173	.062	.262
	Omega-squared Fixed-effect	.173	.062	.261
25. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o razvoju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.]	Omega-squared Random-effect	.050	.016	.081
	Eta-squared	.049	.000	.105
	Epsilon-squared	.027	-.023	.084
	Omega-squared Fixed-effect	.026	-.023	.083
	Omega-squared Random-effect	.007	-.006	.022

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

Izvor: Vlastita izrada autora

Tablica 25. i Tablica 26. prikazuju rezultate ANOVA testa za hipotezu H2 koja glasi:

„Sustav materijalnog nagrađivanja presudan je za motivaciju zaposlenika. Stabilan napredak u organizacijama također je bitan za razvoj karijere, stoga bi organizacija prilikom zapošljavanja prednost trebala dati postojećim zaposlenicima.“

Zavisnom varijablom uzima se tvrdnja „*Financijska (materijalna) kompenzacija u koju spadaju plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, dopusti, osiguranje, socijalna davanja i slično je najvažniji oblik nagrađivanja zaposlenika.*“ Nezavisne varijable su „*Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u*

*organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.“, „Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije.“, „Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama.“, „Nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.“ i „Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije.“*

Zaključci temeljeni na rezultatima ANOVA analize za H2 prikazani su u Tablici 25, a sljede u nastavku.

Postoji statistički značajna razlika u ocjeni o prednosti zapošljavanja putem promaknuća / premještaja postojećim zaposlenicima u organizaciji ( $F = 6.468$ ,  $p < 0.001$ ). Nema statistički značajne razlike u ocjeni o prednosti zapošljavanja ljudskih potencijala izvan organizacije u odnosu na postojeće zaposlenike ( $F = 1.173$ ,  $p = 0.324$ ). Postoji statistički značajna razlika u ocjeni o uspješnoj karijeri koja se razvija u stabilnim organizacijama s stabilnim napretkom ( $F = 5.770$ ,  $p < 0.001$ ). Nema statistički značajne razlike u ocjeni o ulozi i značaju motivacijske kompenzacije u odnosu na financijsku kompenzaciju ( $F = 0.972$ ,  $p = 0.424$ ). Postoji statistički značajna razlika u ocjeni o presudnoj ulozi nagrađivanja zaposlenika za motivaciju ( $F = 24.941$ ,  $p < 0.001$ ).

Ovi rezultati ukazuju na razlike u percepciji i stavovima ispitanika u vezi s navedenim aspektima vezanim uz zapošljavanje, karijeru i motivaciju zaposlenika.

Tablica 25. ANOVA test hipoteza H2 - na razini signifikantnosti 95%

		<b>ANOVA</b>				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
16. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite sljedeću tvrdnju o prednosti zapošljavanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.]	Between Groups	21.526	4	5.382	6.468	.000
	Within Groups	142.269	171	.832		
	Total	163.795	175			
19. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite sljedeću tvrdnju o prednosti zapošljavanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije.]	Between Groups	4.724	4	1.181	1.173	.324
	Within Groups	172.134	171	1.007		
	Total	176.858	175			
23. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite tvrdnju o karijeri s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama.]	Between Groups	18.909	4	4.727	5.770	.000
	Within Groups	140.085	171	.819		
	Total	158.994	175			
29. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite ulogu i značaj	Between Groups	4.035	4	1.009	.972	.424
	Within Groups	177.505	171	1.038		

motivacijske kompenzacije odnosno nagrađivanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.  [Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije.]	Total	181.540	175			
27. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o nagrađivanju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.]	Between Groups	45.251	4	11.313	24.941	.000
	Within Groups	77.562	171	.454		
	Total	122.813	175			

Izvor: Vlastita izrada autora

U Tablici 26. prikazani su zaključci temeljeni na efektima veličine (effect sizes) ANOVA testa. Za varijablu koja se odnosi na prednost zapošljavanja postojećih zaposlenika kroz promaknuća/premještaja, Eta-kvadrat iznosi 0.131, što ukazuje na umjerenu efekt veličine. To znači da 13.1% varijabilnosti u ocjeni može biti objašnjeno razlikama između grupa. Varijabla koja se odnosi na prednost zapošljavanja ljudskih potencijala izvan organizacije, Eta-kvadrat je 0.027, što pokazuje da je vrlo malen efekt veličine. Samo 2.7% varijabilnosti u ocjeni može biti objašnjeno razlikama između grupa. Kod varijable koja se odnosi na uspješnu karijeru u stabilnim organizacijama, Eta-kvadrat je 0.119, što upućuje na umjerenu efekt veličine. Dakle, to znači da 11.9% varijabilnosti u ocjeni može biti objašnjeno razlikama između grupa. Za varijablu koja se odnosi na ulogu i značaj motivacijske kompenzacije, Eta-kvadrat iznosi 0.022, što ukazuje na vrlo malen efekt veličine. Samo 2.2% varijabilnosti u ocjeni može biti objašnjeno razlikama između grupa. Kod varijable koja se odnosi na nagrađivanje zaposlenika

kao presudni faktor motivacije, Eta-kvadrat iznosi 0.368, što upućuje na veliki efekt veličine. To znači da 36.8% varijabilnosti u ocjeni može biti objašnjeno razlikama između grupa. Ovi rezultati ukazuju na različite razine utjecaja ispitivanih faktora na ocjene i stavove sudionika istraživanja. Varijable povezane s prednošću zapošljavanja, kao i uspješnom karijerom, pokazuju umjerene efekte veličine, dok varijable vezane uz motivacijsku kompenzaciju i nagrađivanje zaposlenika imaju vrlo male odnosno velike efekte veličine.

Tablica 26. ANOVA test hipoteza H2 - efekti veličine za ocjene izjava

		ANOVA Effect Sizes <sup>a,b</sup>		
		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
16. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite sljedeću tvrdnju o prednosti zapošljavanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.]	Eta-squared	.131	.038	.211
	Epsilon-squared	.111	.015	.193
	Omega-squared Fixed-effect	.111	.015	.192
	Omega-squared Random-effect	.030	.004	.056
19. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite sljedeću tvrdnju o prednosti zapošljavanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. [Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije.]	Eta-squared	.027	.000	.068
	Epsilon-squared	.004	-.023	.047
	Omega-squared Fixed-effect	.004	-.023	.046
	Omega-squared Random-effect	.001	-.006	.012
23. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite tvrdnju o karijeri s time da je ocjena 1 najmanja	Eta-squared	.119	.030	.196
	Epsilon-squared	.098	.007	.178
	Omega-squared Fixed-effect	.098	.007	.177

<p> moguća ocjena, a ocjena 5  najveća moguća ocjena.  [Uspješna karijera razvija se  u stabilnim organizacijama i  stabilnom napretku u tim istim  organizacijama.] </p>	Omega-squared Random-effect	.026	.002	.051
<p> 29. Ocjenom od 1 do 5  ocijenite ulogu i značaj  motivacijske kompenzacije  odnosno nagrađivanja s time  da je ocjena 1 najmanja  moguća ocjena, a ocjena 5  najveća moguća ocjena.    [Nefinancijska (nematerijalna)  kompenzacija koja uključuje  napredovanje, pohvale i  priznanja, postignuća, radnu  okolinu, izobrazbu, kontakte,  status, radne uvjete, rad od  kuće, klizno radno vrijeme,  zanimljiv i izazovan posao  važnija je od financijske  kompenzacije.] </p>	Eta-squared	.022	.000	.060
	Epsilon-squared	-.001	-.023	.038
	Omega-squared Fixed-effect	-.001	-.023	.038
	Omega-squared Random-effect	.000	-.006	.010
<p> 27. Ocjenom od 1 do 5  ocijenite koliko se slažete sa  sljedećom tvrdnjom o  nagrađivanju zaposlenika s  time da je ocjena 1 najmanja  moguća ocjena, a ocjena 5  najveća moguća ocjena.  [Nagrađivanje zaposlenika  presudno je za motivaciju.] </p>	Eta-squared	.368	.246	.453
	Epsilon-squared	.354	.228	.440
	Omega-squared Fixed-effect	.352	.227	.439
	Omega-squared Random-effect	.120	.068	.163

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

Izvor: Vlastita izrada autora

#### **5.4. Ograničenja istraživanja**

Tijekom provedenog istraživanja u istom su primijećena određena ograničenja koja bi mogla utjecati na rezultate provedenog istraživanja. Anketa se provodila u relativno kratkom vremenskom roku, od 28. travnja 2023. do 13. svibnja 2023. godine, a ispitanici su mogli odabrati samo jedan odgovor na postavljeno pitanje. U tom razdoblju, anketu je ispunilo 176 ispitanika što znači da bi broj bio puno veći da se provodila duže vrijeme, a i provelo bi se preciznije istraživanje. Istraživanje se provodilo online putem Interneta odnosno putem društvene mreže Facebook, e-mailom, Viberom i WhatsAppom. Isto se navodi kao ograničenje jer prilikom ispunjavanja upitnika ispitanicima se nisu mogle pojasniti eventualne nejasnoće ili razjasniti nedoumice. U istraživanju su definitivno prevladale osobe ženskog spola i to omjeru 68,8 % (N=121) / 31,3 % (N=55) u korist žena. Vidljivo je ograničenje kod završenog obrazovanja, a to je da je u njemu sudjelovalo najviše ispitanika sa završenom srednjom školom. Osobe sa višom ili visokom stručnom spremom zastupljene su u daleko manjem broju stoga postoji mogućnost da bi rezultati bili drugačiji da je bilo više ispitanika navedenih kvalifikacija. Starosna dob anketiranih osoba kreće se od 30 do 50 godina. Stoga se zaključuje da je u njemu sudjelovalo premalo osoba mlađe životne dobi, ispod 30 godina kao i premalo populacije starije od 50 godina.

Usprkos navedenim ograničenjima, neupitno je da se može donijeti kvalitetan zaključak o provedenom istraživanju, a time i dati odgovor na obje u radu postavljene hipoteze.

#### **5.5. Zaključak rezultata istraživanja**

Zaključak istraživanja donosi se na temelju anketnog upitnika u kojem je sudjelovalo 176 ispitanika, a kako bi se provelo istraživanje o važnosti ljudskih potencijala u organizaciji. Većina ispitanika je ženskog spola (N=121, 68,8 %), dok su muškarci zastupljeni u puno manjoj mjeri (N=55, 31,3 %). Najzastupljeniji su ispitanici dobne skupine od 40 do 50 godina te većina ispitanika ima završenu srednju školu. Gotovo svi ispitanici su zaposleni (96,6 %), najviše ih trenutno radi u privatnom sektoru te većina ima više od 10 godina radnog iskustva u organizaciji u kojoj trenutno radi. U istraživanju je najviše sudjelovalo ispitanika čija mjesečna primanja iznose od 950 do 1500 eura.

Prema mišljenju ispitanika, većina (N=139, 79 %) ih smatra da su ljudski potencijali najvažniji resurs s kojim raspolaže organizacija.

Slijede tvrdnje temeljem kojih se potvrđuju ili odbacuju postavljene hipoteze H1 i H2.



**Hipoteza H1:** Ispravan odabir ljudskih potencijala ključan je za razvoj, stabilnost, uspješnost poslovanja i konkurentsku prednost organizacije. Znanja, vještine i sposobnosti zaposlenika unaprjeđuju se izobrazbom, razvijanjem talenta i obrazovanjem.

Tvrdnje:

*9. Ljudski potencijali su najvrjedniji resurs s kojim raspolaže organizacija.*

*13. Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije.*

*15. Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih načina da organizacija ostvari konkurentsku prednost.*

*22. Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije.*

*14. Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti.*

*25. Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.*

*24. Ulaganje u obuku i obrazovanje motiva zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere.*

Prema dobivenim rezultatima na navedene tvrdnje zaključuje se da se hipoteza H1 potvrđuje.

Sa tvrdnjama se u potpunosti slažu: 103 ispitanika da su ljudski potencijali najvrjedniji resurs s kojim raspolaže organizacija, 89 ispitanika da stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti, 78 ispitanika da stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih načina da organizacija ostvari konkurentsku prednost i 83 ispitanika da ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere.

Sa tvrdnjama se uglavnom slažu: 54 ispitanika da pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije.

Sa tvrdnjama se niti slažu niti ne slažu: 48 ispitanika da organizacija u kojoj trenutno rade omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije, 44 ispitanika da organizacija u kojoj trenutno rade potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.

**Hipoteza H2:** Sustav materijalnog nagrađivanja presudan je za motivaciju zaposlenika. Stabilan napredak u organizacijama također je bitan za razvoj karijere, stoga bi organizacija prilikom zapošljavanja prednost trebala dati postojećim zaposlenicima.

Tvrdnje:

*16. Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.*

*19. Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije.*

*23. Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama.*

*27. Nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.*

*28. Financijska (materijalna) kompenzacija u koju spadaju plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, dopusti, osiguranje, socijalna davanja i slično je najvažniji oblik nagrađivanja zaposlenika.*

*29. Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije.*

Temeljem dobivenih rezultata na postavljene tvrdnje hipoteza H2 je potvrđena.

Većina ispitanika se u potpunosti slaže sa tvrdnjama: organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanjem na bolja radna mjesta (N=67), uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama (N=65), nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju (N=77), financijska (materijalna) kompenzacija u koju spadaju plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, dopusti, osiguranje, socijalna davanja i slično je najvažniji oblik nagrađivanja zaposlenika (N=77) i nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije (N=64).

## 6. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim potencijalima je proces koji obuhvaća planiranje ljudskih potencijala, analizu posla, regrutiranje, selekciju, izobrazbu, razvoj i motivaciju zaposlenika. U upravljanju ljudskim potencijalima najvažniju ulogu ima organizacija. Iz tog razloga iznimno je važno na ispravan način upravljati ljudskim potencijalima kako bi došlo do opstanka, uspješnosti i konkurentske prednosti organizacije. Obzirom da organizacije čine stup gospodarstva, izuzetno je bitno da je njihova unutarnja organizacija kvalitetno posložena.

Organizacije moraju učinkovito provoditi planiranje ljudskih potencijala kako se u budućnosti ne bi našle u problemu nedostatka kvalitetnih zaposlenika. U današnje vrijeme globalizacije kad se tehnologija, tehnika i digitalizacija sve više razvijaju, organizacije uviđaju njihovu važnost. Ulaganje u ljudski potencijal neupitno je najisplativija dugoročna investicija organizacije.

Danas se briga o zaposlenicima sve više povećava, a organizacije dobre i kvalitetne radnike podupiru u njihovom rastu i razvoju. Tome u prilog ide činjenica da zaposlenici veliki dio vremena provode na radnom mjestu. Potpora koju im organizacija pruža u pogledu rasta i razvoja pokazuje koliko organizacija uvažava svoje zaposlenike i vodi brigu o njihovim željama, potrebama, kvaliteti i dobrobiti radnog mjesta i okruženja. Kako bi zaposlenici ostvarili maksimum na radnom mjestu potrebno je voditi računa i o njihovoj motiviranosti. Motivirani i zadovoljni zaposlenici su najvažniji čimbenik za postizanje ciljeva organizacije. Također svaka organizacija treba omogućiti ljudskim potencijalima kvalitetan sustav nagrađivanja kao rezultat uloženog truda, energije i dobro obavljenog posla. Naravno koja vrsta nagrade će ih najbolje motivirati ovisi o individualnom zaposleniku. Zadovoljstvom na radnom mjestu zaposlenik pokazuje koliko voli svoj posao, a to najviše ovisi o poslu kojeg izvršava, plaći, uvjetima rada, nadređenima i suradnicima. Rezultat zadovoljstva vidljiv je kroz njihovu produktivnost, efikasnost i uspješnost rada.

Temeljem provedenog istraživanja putem anketnog upitnika doneseni su zaključci na temu koja se obrađivala u diplomskom radu, a to je „*Važnost ljudskih potencijala u organizaciji*“. Hipoteza H1: „*Ispravan odabir ljudskih potencijala ključan je za razvoj, stabilnost, uspješnost poslovanja i konkurentsku prednost organizacije. Znanja, vještine i sposobnosti zaposlenika unaprjeđuju se izobrazbom, razvijanjem talenta i obrazovanjem.*“ i hipoteza H2: „*Sustav materijalnog nagrađivanja presudan je za motivaciju zaposlenika. Stabilan napredak u*

*organizacijama također je bitan za razvoj karijere, stoga bi organizacija prilikom zapošljavanja prednost trebala dati postojećim zaposlenicima.*“ se potvrđuju.

Njihovo potvrđivanje ukazuje na činjenicu kako je važno da organizacije prilikom odabira ljudskih potencijala odaberu kvalitetne zaposlenike koji su ključ uspjeha svake organizacije. Također, iznimno je bitno konstantno ulaganje u razvoj zaposlenika. Kako bi se postiglo zadovoljstvo zaposlenika potrebno ih je adekvatno motivirati, prije svega materijalnim nagrađivanjem. Kroz svoj radni vijek svaki zaposlenik se želi ostvariti kroz uspješnu karijeru. U tome mu ide u prilog stabilan razvoj u organizaciji. Postojećim zaposlenicima organizacija treba posvetiti posebnu pažnju te bi svakako trebali imati prvenstvo kod otvaranja novih radnih mjesta i to kroz promaknuća i premještaje na bolja radna mjesta.

Zaključno može se reći da su ljudski potencijali od neprocjenjive vrijednosti za organizaciju, kako u poslovanju tako i u društvu. Čine stup svake organizacije odnosno najvrjedniji su resurs koji pokreće sve ostale resurse. Iz tog se razloga organizacije moraju s poštovanjem i na primjeren način odnositi prema njima kako bi dugoročno ostvarivali kvalitetne rezultate.

## LITERATURA

### Knjige

1. Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014) *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
2. Bahtijarević Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
3. Bahtijarević Šiber, F. (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb.
4. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb.
5. Berman, E., M., Bowman, J., S., West, J., P., Van Wart, M., R. (2019) *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj službi*, MATE d.o.o., Zagreb.
6. Bobera, D., Hunjet, A., Kozina, G. (2015) *Poduzetništvo*, Sveučilište Sjever, Varaždin.
7. C. Klinvex, K., S. O'Connell, M., P. Klinvex, C. (2014) *Zapošljavanje sjajnih ljudi*, Mate d.o.o., Zagreb.
8. Collins, E., G., C., Devanna, M., A. (2002) *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*, Mate d.o.o., Zagreb.
9. Dessler, G. (2015) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, MATE d.o.o., Zagreb.
10. Gutić, D., Gutić Martinčić, S. (2020) *Organizacijsko ponašanje*, Effectus studij financije i pravo – visoko učilište, Zagreb.
11. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (2018) *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Effectus studij financije i pravo – visoko učilište, Zagreb.
12. Gutić, D., Peterschik, A (2013) *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet društvenih znanosti dr. Milenka Brkića, Međugorje
13. Gutić Martinčić, S. (2017) *Upravljanje karijerom*, Effectus studij financije i pravo – visoko učilište, Zagreb.
14. Horvat, Đ., Perkov, D., Kovačić, M., Trojak, M., Krajnović, A. (2019) *Temeljne funkcije upravljanja*, Effectus studij financije i pravo – visoko učilište, Zagreb.
15. Jurina, M. (2011) *O upravljanju ljudskim potencijalima*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić.
16. Luecke, R. (2004) *Kako zaposliti i zadržati najbolje ljude*, Faber & Zgombić Plus d.o.o., Zagreb.
17. Marušić, S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, ADECO, Zagreb.

18. Marinković, V. (2010) *Upravljanje ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd.
19. Rupčić, N. (2018) *Suvremeni menadžment – Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
20. Šverko, B. (2012) *Ljudski potencijali*, HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKNADA, Zagreb.
21. Vukić, B., (2019) *Osnivači, nasljednici, menadžeri*, Beleta, Zagreb.

## Znanstveni i stručni članci

1. Arnerić, J. (2019) Modeli analize varijance (ANOVA), Matematičko fizički list, Vol. 70 No. 277, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/347554>, (pristupljeno 20. 5. 2023.)
2. Balog, A. (2021) *Upravljanje ljudskim potencijalima kao funkcija rukovođenja u poslovanju knjižnice*, Vjesnik bibliotekara Hrvatske, Vol. 64, No. 2, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/391185>, (pristupljeno 8. 5. 2023.)
3. Filipeti, A. (2019) *Zastupljenost visokoobrazovanih polaznika u programima trajne izobrazbe Centra za stalno stručno usavršavanje knjižničara u RH*, Vjesnik bibliotekara Hrvatske, Vol. 62, No. 1, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/330250>, (pristupljeno 12. 5. 2023.)
4. Gutić Martinčić, S. (2018) *Podrška organizacija u realizaciji karijere zaposlenih, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, Vol. 8, No. Special issue/Posebni, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/290123>, (pristupljeno 6.5.2023.)
5. Katolik Kovačević, A. (2022) *Utjecaj materijalnih kompenzacija na broj zaposlenika u poduzeću*, Marsonia: časopis za društvena i humanistička istraživanja, Vol. 1, No. 1, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/408654>, (pristupljeno 9. 5. 2023.)
6. Lacmanović, S. (2022) *Utjecaj različitosti i uključenosti ljudskih potencijala na uspješnost organizacija*, Ekonomska misao i praksa, Vol. 31, No. 2, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/416006>, (pristupljeno 5. 5. 2023.)
7. Majstorović, A. Cerić, A. (2019) *Razvoj modela upravljanja ljudskim potencijalima u građevinarstvu*, e-Zbornik, elektronički zbornik radova Građevinskog fakulteta Vol. 9, No. 18, dostupno: <https://hrcak.srce.hr/clanak/335787>, (pristupljeno 10. 5. 2023.)
8. Mršić, Ž., Duduković, D (2021) *Ocjenjivanje policijskih službenika*, Policija i sigurnost, Vol. 30 No. 2/2021., dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/375484> (pristupljeno 10. 5. 2023.)
9. Nakić, S., Lindov, K. (2020) *Motivacija kao čimbenik razvoja ljudskih resursa*, GLASILO FUTURE, Vol. 3, No. 3, dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/402864>, (pristupljeno 9. 5. 2023.)
10. Novak, J. (2020) *Pouzdanost mjerenja u psihologiji: Razvoj metode, zaludenost Cronbachovim alfa koeficijentom i preporuke za ispravnu procjenu pouzdanosti*, Psihologijske teme, Vol., 29 No. 2, dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/349675> (pristupljeno 15. 5.2023.)

11. Palanović, A., Parmač Kovačić, M., Galić, Z. (2023) *Vođenje je ključ dobrog menadžmenta – pregled psihologijskog modela menadžerskih kompetencija*, Ekonomski pregled, Vol. 74, No. 2, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/429358>, (pristupljeno 12. 5. 2023.)
12. Prahin, D., Katavić, I. (2021) *Analiza motivacije, zadovoljstva poslom i radnog učinka zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća*, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol. 11, No. 2, 2021., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/388883>, (pristupljeno 5. 5. 2023.)
13. Prstec, J. (2023) *Profesionalni razvoj u ulozi cjeloživotnog učenja*, Varaždinski učitelj : digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje, Vol. 6, No. 11, dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/420729>, (pristupljeno 7.5.2023.)
14. Salopek, K., Katavić, I. (2019) *Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća*, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol. 9 No. 2, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/335181>, (pristupljeno 7. 5. 2023.)
15. Sorić, I. (2021) *Mogu li nagrade povećati intrinzičnu motivaciju za učenje? – Pregled istraživanja*, Suvremena psihologija, Vol. 24, No. 2, dostupno na: <http://suvremena.nakladaslap.com/public/pdf/2021-2-1.pdf>, (pristupljeno 5.5.2023.)
16. Topić Stipić, D., Tomaš, A., Leko, O. (2021) *Organizacijska osobnost i kultura*, Mostariensia : časopis za društvene i humanističke znanosti, Vol. 25, No. 1-2, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/403605>, (pristupljeno 7. 5. 2023.)
17. Željezić, I. (2019) *Motivacija kao komponenta upravljanja resursima*, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 10, No. 1, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/323187>, (pristupljeno 6.5.2023.)



## Internet izvori

1. Službene stranice Europske Unije, Europska Komisija, Martina Pervan (2019) *Informalno učenje kao učenje budućnosti*, dostupno na: <https://epale.ec.europa.eu/hr/blog/informalno-ucenje-kao-ucenje-buducnosti> (pristupljeno 9.5. 2023.)

## **PRILOZI**

### **Popis slika**

Slika 1. Doprinos grupa i timova uspješnosti organizacije.....	10
Slika 2. Ciklički prikaz menadžerskih funkcija.....	11
Slika 3. Struktura imovine organizacije.....	13
Slika 4. Ključna područja funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.....	15
Slika 5. Ciklus ljudskog potencijala.....	16
Slika 6: Rezultati analize posla.....	18
Slika 7. Upotreba informacija dobivenih analizom radnog mjesta.....	19
Slika 8. Pet praktičnih svrha intervjua.....	20
Slika 9. Koraci i aktivnosti u popunjavanju radnog mjesta.....	22
Slika 10. Grafički prikaz pojmovnog određivanja obrazovanja.....	33
Slika 11. Oblici cjeloživotnog učenja.....	34
Slika 12. Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti.....	37

## Popis grafičkih prikaza

Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu.....	45
Grafikon 2. Odgovori ispitanika o njihovoj dobi.....	46
Grafikon 3. Odgovori ispitanika o njihovoj postignutoj razini obrazovanja.....	46
Grafikon 4. Odgovori ispitanika o njihovom radno – pravni statusu.....	47
Grafikon 5. Odgovori ispitanika o sektor njihovog zaposlenja.....	47
Grafikon 6. Odgovori ispitanika o radnom iskustvu u organizaciji trenutnog zaposlenja.....	48
Grafikon 7. Odgovori ispitanika o njihovim mjesečna primanja.....	48
Grafikon 8. Odgovori ispitanika o najvažnijem resursu organizacije.....	49
Grafikon 9. Odgovori ispitanika o ljudskim potencijalima kao najvrijednijem resurs s kojim raspolaze organizacija.....	50
Grafikon 10. Odgovori ispitanika o najvažnijem čimbeniku kod ljudskih potencijala za uspješno obavljanje posla.....	50
Grafikon 11. Odgovori ispitanika o najvažnijoj osobini kod ljudskih potencijala .....	51
Grafikon 12. Odgovori ispitanika o učestalost ulaganja u njihovo obrazovanje, usavršavanja i daljnji razvoj u organizaciji.....	52
Grafikon 13. Odgovori ispitanika o mogućnosti njihovog napredovanja unutar korporacije....	52
Grafikon 14. Odgovori ispitanika o stalnom razvoju zaposlenika i njihove uspješnosti.....	53
Grafikon 15. Odgovori ispitanika o ostvarivanju konkurentske prednosti organizacije.....	54
Grafikon 16. Odgovori ispitanika o prednosti postojećih zaposlenika u organizaciji prilikom zapošljavanja.....	55
Grafikon 17. Odgovori ispitanika o prednosti unutarnjeg izbora pribavljanja kandidata.....	56

Grafikon 18. Odgovori ispitanika o najvećem nedostatku kod unutarnjeg izbora pribavljanja kandidata.....	57
Grafikon 19. Odgovori ispitanika o prednosti zapošljavanja kandidata na tržištu rada prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima.....	57
Grafikon 20. Odgovori ispitanika o najvećoj prednosti vanjskog izbora probavljanja kandidata (kandidata na tržištu rada).....	58
Grafikon 21. Odgovori ispitanika o najvećem nedostatku vanjskog izbora probavljanja kandidata (kandidata na tržištu rada).....	59
Grafikon 22. Odgovori ispitanika može li pogrešan odabir zaposlenika dovesti do neuspjeha cijele organizacije.....	60
Grafikon 23. Odgovori ispitanika o razvoju uspješne karijere u stabilnim organizacijama.....	60
Grafikon 24. Odgovori ispitanika o motivaciji zaposlenika za unaprjeđenje karijere.....	61
Grafikon 25. Odgovori ispitanika o poticanju razvoja vještina i karijere zaposlenika u organizaciji u kojoj rade.....	62
Grafikon 26. Odgovori ispitanika o najvažnijem kriteriju za procjenjivanje uspjeha u karijeri....	65
Grafikon 27. Odgovori ispitanika o presudnosti nagrađivanja zaposlenika za motivaciju.....	63
Grafikon 28. Odgovori ispitanika o financijskoj (materijalnoj) kompenzaciji kao najvažnijem obliku nagrađivanja zaposlenika.....	64
Grafikon 29. Odgovori ispitanika o nefinancijskoj (nematerijalnoj) kompenzaciji kao najvažnijem obliku nagrađivanja zaposlenika.....	65

## Popis tablica

Tablica 1. Temeljne razlike između grupa i timova.....	10
Tablica 2. Metode selekcije i postupci prikupljanja informacija.....	27
Tablica 3. Modeli i tehnike obrazovanja na poslu i izvan posla.....	35
Tablica 4. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	40
Tablica 5. Opis uzorka istraživanja (n=176).....	66
Tablica 6. Spol ispitanika.....	67
Tablica 7. Dob ispitanika.....	68
Tablica 8. Postignuta razina obrazovanja ispitanika.....	68
Tablica 9. Radno – pravni status ispitanika.....	69
Tablica 10. Sektor zaposlenja ispitanika.....	69
Tablica 11. Radno iskustvo u organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni ispitanici.....	70
Tablica 12. Mjesečna primanja ispitanika u eurima.....	70
Tablica 13. Cronbach Alpha koeficijent.....	71
Tablica 14. Legenda (prikaz) čestica u statističkoj analizi.....	72
Tablica 15. Deskriptivna statistika – hipoteza H1.....	78
Tablica 16. Deskriptivna statistika – hipoteza H2.....	82
Tablica 17. Pearsonov koeficijent korelacije – hipoteza H1.....	86
Tablica 18. Pearsonov koeficijent korelacije – hipoteza H2.....	89
Tablica 19. T-test hipoteza H1 – na razini signifikantnosti 95 %.....	92
Tablica 20. T-test hipoteza H1 – na razini signifikantnosti 95 % (vrijednost testa=3).....	94

Tablica 21. T-test hipoteza H2 – na razini signifikantnosti 95 %.....	97
Tablica 22. T-test hipoteza H2 – na razini signifikantnosti 95 % (vrijednost testa=3).....	99
Tablica 23. ANOVA test hipoteza H1 - na razini signifikantnosti 95%.....	102
Tablica 24. ANOVA test hipoteza H1 - efekti veličine za efekti veličine za ocjene izjava...	105
Tablica 25. ANOVA test hipoteza H2 -na razini signifikantnosti 95%.....	108
Tablica 26. ANOVA test hipoteza H2 - efekti veličine za efekti veličine za ocjene izjava.....	110

## **Anketni upitnik**

Maja Babić VAŽNOST LJUDSKIH POTENCIJALA U ORGANIZACIJI

### **VAŽNOST LJUDSKIH POTENCIJALA U ORGANIZACIJI**

Poštovani,

sljedeći se upitnik provodi s ciljem prikupljanja primarnih podataka za izradu diplomskog rada na temu "VAŽNOST LJUDSKIH POTENCIJALA U ORGANIZACIJI" na diplomskom studiju "Poslovna ekonomija" Sveučilišta Sjever. Molim Vas odvojite nekoliko minuta Vašeg vremena za ispunjavanje upitnika.

Zahvaljujem,

Maja Babić

1. Spol:\*

- ženski
- muški

2. Dob:\*

- <20
- 20-30
- 30-40
- 40-50
- 50-60
- 60>

3. Postignuta razina obrazovanja:\*

- osnovna škola
- srednja škola
- preddiplomski studij – viša stručna sprema
- diplomski studij – visoka stručna sprema
- poslijediplomski specijalistički studij

- poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij
- ostalo

4. Vaš trenutni radno – pravni status:\*

- učenik/ica, student/ica
- nezaposlen/a
- zaposlen/a
- umirovljenik/ica

5. Ukoliko je Vaš prethodni odgovor bio „zaposlen/a“ trenutno ste zaposleni u:\*

- javnom sektoru
- privatnom sektoru
- ostalo (udruge, neprofitne organizacije)

6. Koliko godina radite u organizaciji u kojoj ste trenutno zaposleni:\*

- < 2
- 2-5
- 5-10
- 10 >

7. Vaša mjesečna primanja iznose:\*

- < 560 eur
- 560 – 950 eur
- 950 – 1500 eur
- 1500 eur >

8. Koji resurs smatrate najvažnijim za organizaciju? \*

- imovina
- tehnologija
- ljudski potencijali
- sirovine i materijali
- informacije

9. Ocjenom od 1 do 5 odredite važnost ljudskih potencijala za organizaciju s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.



1      2      3      4      5

Ljudski potencijali su najvrjedniji resurs s kojim raspolaže organizacija.

10. Koji od navedenih čimbenika smatrate najvažnijim kod ljudskih potencijala za uspješno obavljanje određenog zadatka/posla?\*

- obrazovanje
- iskustvo
- naučene vještine
- sposobnosti (urođene)
- ostalo

11. Koju osobinu smatrate najvažnijom kod ljudskih potencijala:\*

- ambicioznost
- produktivnost
- odgovornost
- pouzdanost (odanost)
- pozitivan stav
- timski rad
- upornost

12. Koliko često je organizacija u kojoj radite do sada ulagala u Vaše obrazovanje, usavršavanje i daljnji razvoj?\*

- nijednom
- jednom
- 2-5 puta
- redovito

13. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o napredovanju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.\*

1      2      3      4      5

Organizacija u kojoj trenutno radim omogućuje zaposlenicima napredovanje unutar korporacije.

14. Ocjenom od 1 do 5 odredite važnost stalnog razvoja zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.\*

1      2      3      4      5

Stalni razvoj zaposlenika koji uključuje obuke i razvijanje talenta dovodi do njihove uspješnosti.

15. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o konkurentskoj prednosti organizacije s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.\*

1      2      3      4      5

Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika čine jedan od najefikasnijih načina da organizacija ostvari konkurentsku prednost.

16. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite sljedeću tvrdnju o prednosti zapošljavanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.\*

1      2      3      4      5

Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost uvijek treba dati postojećim zaposlenicima u organizaciji kroz promaknuća / premještanja na bolja radna mjesta.

17. Prema Vašem mišljenju koja je najveća prednost kod unutarnjeg izbora pribavljanja kandidata (postojeći zaposlenici):\*

- djeluje motivirajuće na zaposlene
- manja je vjerojatnost da će doći do pogreške pri izboru kandidata
- manji rizici kod uvođenja u posao
- brzo popunjavanje radnog mjesta
- niži troškovi odabira kandidata

18. Prema Vašem mišljenju koji je najveći nedostatak kod unutarnjeg izbora pribavljanja kandidata (postojeći zaposlenici):\*

- dolazi do zatvaranja prema vanjskom okruženju
- uža mogućnost biranja između kandidata (manji izbor)

- mogućnost da dođe do smanjenja ideja s obzirom na to da novi ljudi često dolaze s novim idejama
- negativna konkurencija između samih zaposlenika što može rezultirati demotivacijom i konfliktima
- smanjena objektivnost kod odabira kandidata

19. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite sljedeću tvrdnju o prednosti zapošljavanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.\*

1      2      3      4      5

Organizacija prilikom utvrđivanja potreba za zaposlenjima prednost treba dati ljudskim potencijalima koji se nalaze na tržištu rada odnosno izvan organizacije.

20. Prema Vašem mišljenju koja je najveća prednost kod vanjskog izbora pribavljanja kandidata (na tržištu rada):\*

- šira ponuda kandidata
- veća je vjerojatnost da se izaberu kvalitetniji zaposlenici
- promatra se stanje ponude i potražnje kadrova na tržištu rada
- promatra se pozicija vlastite organizacije na tržištu rada npr. interes za organizaciju, imidž i slično

21. Prema Vašem mišljenju koji je najveći nedostatak kod vanjskog izbora pribavljanja kandidata (na tržištu rada):\*

- viši su troškovi
- postupak selekcije traje duže
- postoji rizik kod izbora budućih zaposlenika
- tržište rada nekad ne može ponuditi profil zaposlenika koji organizacija traži

22. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o odabiru zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.\*

1      2      3      4      5

Pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do neuspjeha cijele organizacije.

23. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite tvrdnju o karijeri s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. \*

1      2      3      4      5

Uspješna karijera razvija se u stabilnim organizacijama i stabilnom napretku u tim istim organizacijama.

24. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o karijeri s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.\*

1      2      3      4      5

Ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za daljnje unaprjeđenje karijere.

25. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o razvoju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.\*

1      2      3      4      5

Organizacija u kojoj trenutno radim potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.

26. Prema Vašem mišljenju koji je najvažniji kriterij temeljem kojeg se procjenjuje uspjeh u karijeri: \*

- unutarnji osjećaj zadovoljstva zaposlenika
- ravnoteža između radnih i privatnih obaveza zaposlenika
- predanost poslu i organizaciji
- kontinuiran rad na sebi
- povoljno radno okruženje
- rang i status zaposlenika u organizaciji

27. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom o nagrađivanju zaposlenika s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.\*

1      2      3      4      5

Nagrađivanje zaposlenika presudno je za motivaciju.

28. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite ulogu i značaj motivacijske kompenzacije odnosno nagrađivanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena. \*

1      2      3      4      5

Financijska (materijalna) kompenzacija u koju spadaju plaća, honorari, putni troškovi, reprezentacija, dopusti, osiguranje, socijalna davanja i slično je najvažniji oblik nagrađivanja zaposlenika.

29. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite ulogu i značaj motivacijske kompenzacije odnosno nagrađivanja s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena, a ocjena 5 najveća moguća ocjena.

1      2      3      4      5

Nefinancijska (nematerijalna) kompenzacija koja uključuje napredovanje, pohvale i priznanja, postignuća, radnu okolinu, izobrazbu, kontakte, status, radne uvjete, rad od kuće, klizno radno vrijeme, zanimljiv i izazovan posao važnija je od financijske kompenzacije.

MARK  
ALISBERAINO

Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

**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, MAJA BABIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom VAŽNOST Ljudskih POTENCIJALA U ORGANIZACIJI (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Maja Babić  
(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, MAJA BABIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom VAŽNOST Ljudskih POTENCIJALA U ORGANIZACIJI (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Maja Babić  
(vlastoručni potpis)