

# Menadžment ljudskih potencijala kao temelj uspjeha organizacije

---

Šambar, Marko

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:159673>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-30**

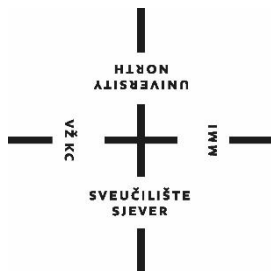


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



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



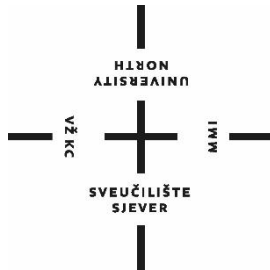
DIPLOMSKI RAD br.484/PE/2024

**MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA KAO  
TEMELJ USPJEHA ORGANIZACIJE**

Marko Šambar

Varaždin, rujan 2024.

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



DIPLOMSKI RAD br. 484/PE/2024

**MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA KAO**  
**TEMELJ USPJEHA ORGANIZACIJE**

Student:

Marko Šambar, 0231012866

Mentorica:

prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, rujan 2024.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija

PRISTUPNIK Marko Šambar

MATIČNI BROJ 0231012866

DATUM 05.09.2024

KOLEGIJ Organizacija i organizacijsko ponašanje

NASLOV RADA Menadžment ljudskih potencijala kao temelj uspjeha organizacije

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Human resource management as the foundation of an organization's success

MENTOR Anica Hunjet

ZVANJE prof.dr.sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA

- izv. prof. dr. sc. Miro Kovač, predsjednik
- doc. dr. sc. Dijana Vuković, članica
- prof.dr.sc. Anica Hunjet, mentorica
- prof. dr. sc. Goran Kozina, zamjenski član
- 

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 484/PE/2024

OPIS

U suvremenom poslovnom okruženju koje karakteriziraju dinamičke promjene, globalizacija i razvoj novih tehnologija, upravljanje ljudskim resursima postalo je jedan od ključnih čimbenika uspjeha organizacije. Uloga ljudskih resursa više nije ograničena na administrativne poslove; danas se ljudski kapital smatra najvažnijim ekonomskim resursom koji izravno utječe na konkurentnost i održivost organizacije. Zbog toga je učinkovito upravljanje znanjem, vještinama i sposobnostima zaposlenika prioritet.

Ciljevi istraživanja ovog diplomskog rada su prikazati značaj efikasnog upravljanja ljudskim resursima unutar organizacije, istaknuti važnost ulaganja u obrazovanje i razvoj zaposlenika, te analizirati kako različiti oblici nagrađivanja i motivacije utječu na zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika prema organizaciji.

U diplomskom radu provest će se istraživanje putem anketnog upitnika. Na temelju dobivenih rezultata izvršit će se obrada i analiza podataka, te će se donijeti zaključak.

ZADATAK URUČEN

06.09.2024.



A. Hunjet

## SAŽETAK

Nova tehnologija, globalizacija, razvoj suvremenih organizacija kao karakteristike modernog doba dovele su do novih zahtjeva u poslovanju, načinu funkcioniranja organizacijama, te njihovom upravljanu. Zbog toga je menadžment ljudskih potencijala ključan element uspjeha svake organizacije. U modernom dobu, gdje su znanje, vještine i sposobnosti najvažniji ekonomski resursi, upravljanje ljudskim resursima postaje prioritet. Stručni i sposobni zaposlenici, motivirani za osobno usavršavanje i napredovanje, doprinose razvoju organizacije. Menadžment ljudskih resursa odgovoran je za planiranje potrebnog broja zaposlenika, definiranje poželjnih karakteristika, znanja i vještina, te primjenu adekvatnih metoda za regrutiranje i zadržavanje kadrova. Dugoročno planiranje i strateško upravljanje ljudskim potencijalima omogućuju organizacijama da se uspješno suoče s neizvjesnostima tržišta i postignu svoje ciljeve.

Cilj ovog rada je prikazati važnost menadžmenta ljudskih potencijala za organizaciju, koliko je bitno stalno ulaganje u zaposlenike, njihovu edukaciju i motiviranje što u konačnici rezultira dobrim uspjehom organizacije tj. obostranim zadovoljstvom organizacije i zaposlenika. Empirijsko istraživanje je provedeno anketnim upitnikom koji je sadržavao 20 pitanja, nakon čega su rezultati obrađeni i na temelju njih donijeseni zaključci.

**Ključne riječi:** *menadžment ljudskih potencijala, globalizacija, suvremene organizacije, znanje i vještine, edukacija zaposlenika, motivacija zaposlenika*

## **ABSTRACT**

New technologies, globalization, and the development of modern organizations as characteristics of the contemporary era have led to new demands in business, organizational functioning, and management. As a result, human resource management is a crucial element for the success of any organization. In today's world, where knowledge, skills, and abilities are the most important economic resources, managing human resources is a priority. Competent and skilled employees, motivated for personal development and advancement, contribute to the organization's growth. Human resource management is responsible for planning the necessary number of employees, defining desired characteristics, knowledge, and skills, and applying appropriate methods for recruiting and retaining talent. Long-term planning and strategic management of human potential enable organizations to successfully face market uncertainties and achieve their goals.

The aim of this thesis is to demonstrate the importance of human resource management for organizations, emphasizing the significance of continuous investment in employees, their education, and motivation, which ultimately leads to the overall success of the organization and mutual satisfaction for both the organization and its employees. An empirical study was conducted with a survey questionnaire containing 20 questions, and the results were analyzed to draw conclusions based on the findings.

**Keywords:** *human resources management, globalization, modern organizations, knowledge and skills, employee education, employee motivation*

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	1
1.2. Cilj i hipoteze istraživanja .....	1
1.1. Struktura rada.....	2
<b>2. LJUDSKI POTENCIJALI U ORGANIZACIJI</b> .....	<b>4</b>
2.1. Pojam ljudskih potencijala i organizacija .....	4
<b>3. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA</b> .....	<b>6</b>
3.1. Menadžment ljudskih potencijala.....	6
3.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala .....	9
<b>4. AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA</b> .....	<b>11</b>
4.1. Analiza radnih mjesta .....	13
4.2. Planiranje ljudskih potencijala .....	13
4.2.1. <i>Ciljevi planiranja ljudskih potencijala</i> .....	16
4.2.2. <i>Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala</i> .....	17
4.2.3. <i>Metode planiranja ljudskih potencijala</i> .....	18
4.2.4. <i>Važnost planiranja ljudskih potencijala i posljedice neodgovarajućeg planiranja</i> .....	19
4.3. Pribavljanje (regrutiranje) i odabir ljudskih potencijala u organizaciji .....	20
4.4. Izvori pribavljanja zaposlenika .....	22
4.4.1. <i>Unutarnji izvori pribavljanja</i> .....	23
4.4.2. <i>Vanjski izvori pribavljanja</i> .....	24
4.5. Odabir (selekcija) kandidata.....	26
4.5.1. <i>Psihologijsko testiranje</i> .....	28
4.5.2. <i>Druge metode odabira kandidata</i> .....	30
4.6. Uvođenje zaposlenika u posao.....	31

4.7. Motivacija zaposlenika .....	32
4.7.1. Maslowljeva teorija motivacije .....	34
4.7.2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije .....	35
4.7.3. MacGregorova teorija X i teorija Y.....	38
4.7.4. McClellandova motivacijska teorija.....	39
4.7.5. Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa .....	40
4.8. Strategije nagrađivanja .....	41
4.8.1. Materijalne kompenzacije ili materijalno nagrađivanje.....	41
4.8.2. Nematerijalne kompenzacije ili nematerijalno nagrađivanje .....	42
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....</b>	<b>45</b>
5.1. Analiza i interpretacija dobivenih rezultata .....	45
5.2. Cronbach Alpha koeficijent .....	62
5.3. Deskriptivna statistika .....	63
5.4. Pearsonov koeficijent korelacije .....	65
5.7. Ograničenja istraživanja.....	68
5.8. Zaključak rezultata istraživanja .....	68
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>70</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>72</b>
Znanstveni i stručni članci .....	73
Internetski izvori .....	74
<b>PRILOZI .....</b>	<b>75</b>
Popis slika.....	75
Popis tablica.....	75
Popis grafičkih prikaza .....	75
Anketni upitnik.....	77



## **1. UVOD**

U suvremenom poslovnom okruženju, obilježenom dinamičnim promjenama, globalizacijom i razvojem novih tehnologija, menadžment ljudskih potencijala postaje jedan od ključnih faktora uspjeha organizacije. Uloga ljudskih resursa više nije ograničena samo na administrativne zadatke; danas se ljudski kapital prepoznaje kao najvažniji ekonomski resurs koji izravno utječe na konkurentnost i održivost poslovanja. Upravo zbog toga, učinkovito upravljanje znanjem, vještinama i sposobnostima zaposlenika predstavlja prioritet. Stručni i motivirani zaposlenici, koji su posvećeni svom osobnom i profesionalnom razvoju, doprinose ne samo realizaciji poslovnih ciljeva već i dugoročnom rastu i razvoju organizacije. Ovaj rad istražuje značaj menadžmenta ljudskih potencijala, naglašavajući važnost kontinuiranog ulaganja u edukaciju i motivaciju zaposlenika, te kako takve strategije mogu rezultirati uspjehom organizacije i zadovoljstvom zaposlenika.

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

Problem ovog istraživanja predstavlja kako nepravilno upravljanje ljudskim potencijalima utječe na samu organizaciju, dok s druge strane pravilnim upravljanjem se postiže konkurentnost i uspješnost.

Predmet ovog diplomskog rada je definirati važnost upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji, načinima kako pribaviti kvalitetne zaposlenike, te kako ulagati i motivirati postojeće kadrove odnosno zaposlenike da bi samim time organizacija bila uspješna, a zaposlenici zadovoljni i odani organizaciji.

### **1.2. Cilj i hipoteze istraživanja**

Ciljevi istraživanja ovog diplomskog rada je prikazati važnost dobrog upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji, kako je ulaganje u obrazovanje i zaposlenike

važno, te kako određeni načini nagrađivanja i motivacije utječu na zadovoljstvo i odanost zaposlenika organizaciji.

Prema gore navedenom problemu, predmetu i ciljevima istraživanja postavljene su radne hipoteze. Hipoteze se mogu prihvatiti ili odbaciti temeljem istraživanjem prikupljenih sekundarnih podataka te rezultata empirijskog istraživanja.

Hipoteze su sljedeće:

Hipoteza H1: Učinkovito upravljanjem ljudskim potencijalima i kontinuirana edukacija zaposlenika je nužna za uspješnost organizacije.

Hipoteza H2: Postoji pozitivna korelacija između stava da je materijalno nagrađivanje najvažniji oblik motivacije i značaja motiviranja ispitanika od strane njihove organizacije.

## Metodologija istraživanja

Prilikom izrade diplomskog rada koristi se sekundarno istraživanje gdje su podatci prikupljeni iz stručne literature kao što su knjige, stručni i znanstveni članci. Tijekom izrade rada koristi se više različitih metoda istraživanja: metode sinteze i analize, metoda klasifikacija, metode indukcije i dedukcije, metoda komparacije, deskriptivna metoda.

U diplomskom radu provedeno je empirijsko istraživanje putem anketnog upitnika koji je izrađen u *Google Forms* obrascu i sadrži 20 pitanja. Istraživanje je provedeno na 308 ispitanika koji su odgovarali na pitanja odabirući jedan ili više odgovora i dajući odgovor u obliku ocjene od 1 do 5. Podatci su nakon toga obrađeni u programu za obradu podataka IBM SPSS Statistics.

### 1.1. Struktura rada

Rad se sastoji od šest poglavlja krenuvši s uvodom i završno sa zaključkom diplomskog rada. 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. Prvo poglavlje je *Uvod* gdje se definira predmet rada, ciljevi hipoteze istraživanja te metodologija istraživanja. Drugo poglavlje, *Ljudski potencijali u organizaciji* sastoji se od jednog potpoglavlja, a obuhvaća pojašnjenja pojmova ljudskih potencijala i organizacije. Treće poglavlje nosi naslov *Menadžment ljudskih potencijala* i sastoji se od dva potpoglavlja u kojima definira menadžment ljudskih potencijala, njegovi ciljevi i značaj. Četvrto poglavlje, *Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala* sastoji se od osam potpoglavlja u kojima se razrađuju sve aktivnosti koje menadžment ljudskih potencijala obuhvaća kao što su: analiza i planiranje radnih mjesta, načini i izvori pribavljanja novih zaposlenika, selekcija zaposlenika, načini motiviranja, strategije nagrađivanja. Peto poglavlje donosi *Empirijsko istraživanje* rada u kojem su na temelju anketnog upitnika prikazani rezultati istraživanja. Posljednje poglavlje je *Zaključak* u kojem se donose zaključci obrađene teme kao i zaključci na temelju dobivenih rezultata istraživanja.

## **2. LJUDSKI POTENCIJALI U ORGANIZACIJI**

Ljudski potencijali odnose se na sveukupne sposobnosti, znanja, vještine, talente i iskustva koje pojedinci posjeduju, a koje mogu biti iskorištene za ostvarivanje ciljeva unutar organizacije ili društva. Ovaj pojam obuhvaća ne samo tehničke vještine i stručnost, već i osobne kvalitete kao što su kreativnost, komunikacijske sposobnosti, emocionalna inteligencija, te sposobnost rada u timu.

### **2.1. Pojam ljudskih potencijala i organizacija**

Organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom, najmanjim troškom na bilo kojem području rada i života. (Hunjet, A, Kozina, G., 2015)

Riječ organizacija potječe iz grčkog jezika, a izvedena je iz starogrčke riječi „organon“, koja je označavala alat, oruđe, naprave, sprave, glazbeni instrument, ali i proces stvaranja ili oblikovanja organizacije. U svojoj suštini organizacija predstavlja sustav svjesno koordiniranih aktivnosti ili uloga dvaju ili više pojedinaca. Među brojnim definicijama organizacija se može promatrati kao racionalno korištenje aktivnosti određenog broja ljudi koji se okupljaju oko zajedničke svrhe ili cilja, uz podjelu rada i funkcija, kao i uspostavljanje hijerarhije autoriteta i odgovornosti. (Topić Stipić, D. i sur., Tomaš, 2021)

Ljudski potencijali, često poznati kao ljudski resursi, odnose se na vještine, znanja, iskustva, sposobnosti i kreativnost koje ljudi posjeduju i koje mogu doprinijeti postizanju ciljeva organizacije, zajednice ili društva u cjelini. Oni predstavljaju ukupne kapacitete koje pojedinci mogu koristiti u različitim kontekstima, kao što su rad, obrazovanje, kultura i društveni razvoj.

Postoji i još definicija kao što su: „Ljudski potencijali su skup znanja, vještina, sposobnosti, kreativnih mogućnosti, motivacije i odanosti kojom raspolaže organizacija“. (Noe i sur., 2003)

Ljudski potencijali su sveukupne sposobnosti i resursi koje pojedinci posjeduju i koji se svojim znanjem, vještinama, iskustvima, kreativnošću i inovativnim sposobnostima

moгу koristiti za unapređenje i razvoj organizacije, društva ili zajednice. Ti su potencijali ključni za uspjeh i konkurentnost organizacija jer omogućuju učinkovito korištenje i razvoj ljudskih resursa, što je temelj za postizanje strateških ciljeva i održivi rast. U kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima fokus je na prepoznavanju, razvoju, motiviranju i zadržavanju talentiranih pojedinaca koji mogu pridonijeti dugoročnom uspjehu organizacije.

Na važnost ljudskih resursa odnosno potencijala se početkom 80-ih godina 20. stoljeća počinje usmjeravati sve veća pozornost pod utjecajem: (Buble M., 2006)

- promjena u općoj ili socijalnoj okolini,
- promjena u poslovnoj okolini
- promjena u internoj okolini.

Ove promjene te globalna istraživanja koja su utvrdila vezu između ljudskog faktora i razvoja poduzeća utjecali su na usvajanje koncepta ljudskog kapitala.

Svi resursi ili potencijali organizacije mogu se podijeliti u tri temeljne skupine:

- materijalno - financijski resursi (sirovine, materijali, energija, imovina, financijska sredstva itd.)
- tehnološko - organizacijski resursi (znanost, tehnika, tehnologija, informacije, organizacija rada itd.)
- ljudski resursi (svi zaposleni, menadžment). (Jurina M., 2009)

Iz gore navedenih skupina, ljudski se potencijali smatraju najvažnijima jer zahvaljujući znanju koje 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)

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

Menadžment ljudskih potencijala je ključna funkcija u modernim organizacijama. Ova disciplina usmjerena je na učinkovito i djelotvorno upravljanje ljudima u organizaciji kako bi se postigli strateški ciljevi i osigurala održivost i konkurentnost na tržištu. Menadžment ljudskih potencijala također igra ključnu ulogu u izgradnji organizacijske kulture, upravljanju promjenama i poticanju angažmana zaposlenika. U nastavku ovog poglavlja definiran je pojam menadžmenta ljudskih potencijala, njegova važnost, njegovi ciljevi te promjene koje na njega utječu.

#### **3.1. Menadžment ljudskih potencijala**

Suvremeni menadžment i organizacije ne gledaju na ljudske potencijale kao na trošak, već kao na investiciju, jer su ljudski potencijali ključna karika svakog uspješnog poslovanja. Oni su temelj za pokretanje i razvoj većine ideja. Zapošljavanjem stručnih kadrova osigurava se veća efikasnost rada i produktivnost, što zauzvrat povećava konkurentsku prednost na tržištu. Bez kvalitetnih kadrova organizacija ne bi mogla opstati na tržištu.

Pojam menadžmenta ljudskih potencijala podrazumijeva „implementacijsku menadžersku funkciju čiji je cilj odabrati ljudske resurse koji su po svim osnovama identificirani kroz menadžersku funkciju organiziranja, te kroz široku lepezu najrazličitijih aktivnosti koje na bilo koji način reguliraju odnose između organizacije i njenih ljudskih resursa, stvoriti preduvjete da angažirani ljudski resursi budu zadovoljni i visokomotivirani“. (Šunje, 2002)

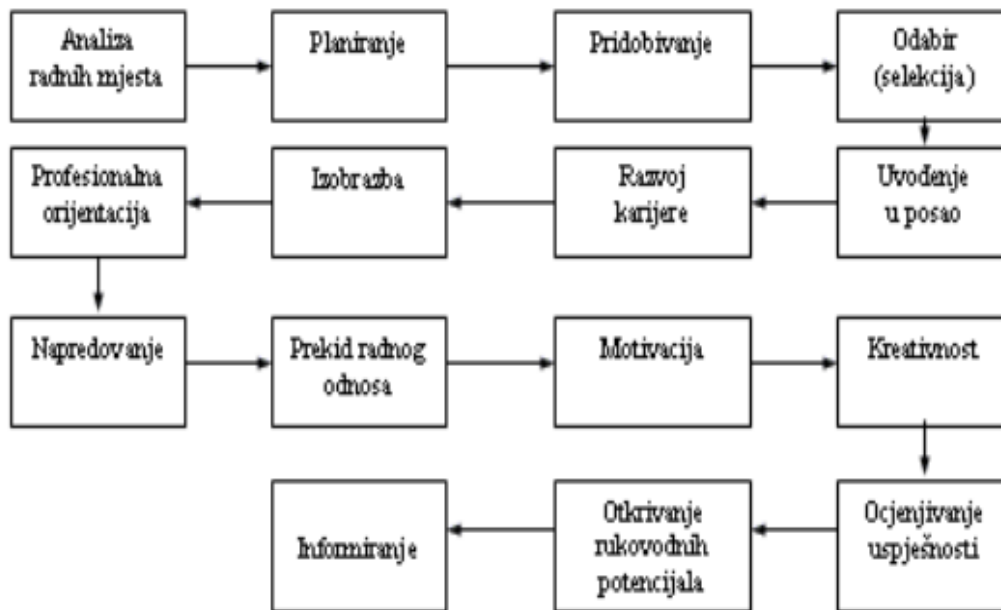
Prema Bahtijareviću-Šiberu (2014) upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na posebno područje znanstvenog i praktičnog značaja i istraživanja, odnosno na specifičnu znanstvenu disciplinu koja se kontinuirano razvijala i širila posljednjih desetljeća, posebnu upravljačku funkciju u menadžmentu i specifičnu filozofiju menadžmenta. Najvažnijim resursom i razvojnim potencijalom smatra ljude, kao i posebne poslovne aktivnosti i funkcije unutar organizacije.

Nije moguće jednom definicijom opisati pojam menadžmenta ljudskim potencijalima, ali kratko se može zaključiti kako menadžment ljudskim potencijalima podrazumijeva briga o ljudima unutar organizacije.

Upravljanje ljudskim potencijalima kako je prikazano na slici 1 provodi menadžer ljudskih potencijala koji mora posjedovati relevantna znanja kako bi osigurao jednake mogućnosti za sve zaposlenike, spriječio diskriminaciju, te osigurao zdravlje i sigurnost radnika. Također, menadžer treba efikasno rješavati pritužbe i unapređivati radne odnose. Njegove dužnosti uključuju nadgledanje rada zaposlenika, upravljanje cjelokupnom kadrovskom politikom poduzeća, te pružanje pomoći i savjeta rukovoditeljima u ključnim poslovima vezanim uz upravljanje ljudskim potencijalima. Menadžer ljudskih potencijala upravlja aktivnostima ljudi unutar svog odjela, a ponekad i u drugim povezanim područjima. Također, usklađuje aktivnosti zaposlenika i provjerava provode li linijski menadžeri politiku i procedure poduzeća u vezi s ljudskim potencijalima. Osim toga, menadžer ljudskih potencijala savjetuje predsjednika uprave kako bi mu pomogao bolje razumjeti kadrovski aspekt strateških odluka. (Dessler, 2015)

Bez kvalitetnog menadžera koji posjeduje široku viziju, odlučnost i integritet, postavlja se pitanje koliko daleko organizacija može napredovati i kakve će uspjehe postići. Kako bi se zadržali zadovoljni zaposlenici, koriste se razni poticaji, kao što su: iznadprosječne plaće, fleksibilno radno vrijeme, rekreativne pogodnosti, centri za dnevnu njegu, povoljne opcije prehrane, plaćeni duži godišnji odmori i programi s brojnim beneficijama. (Škrtić, Vouk, 2005)

Tijekom vremena menadžment ljudskih potencijala se razvijao jer je moralo odgovarati na izazove i zahtjeve okoline i znanstvene spoznaje metoda i alata koji su se razvili.



Slika 1. Prikaz procesa upravljanja ljudskim potencijalima.

Izvor: [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.a](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.a)  
sp, pristupljeno 05.06.2024. godine

Brojne su promjene u načinu poslovanja, načinu funkcioniranja organizacije i zahvaćaju sva područja. Na menadžment ljudskih potencijala najviše su utjecale sljedeće promjene:

**Promjena ekonomske paradigme i koncepcije** – stvaranje vrijednosti, pretežno potaknuto nematerijalnim resursima kao što su ideje, kreativnost i ljudski potencijal koji se često nazivaju ljudskim ili intelektualnim kapitalom značajno je oblikovalo strategije i uloge ljudskih resursa i upravljanja unutar suvremenih organizacija. Ova promjena transformirala je filozofiju i fokus menadžmenta prema aspektima koji pridonose organizacijskom uspjehu s naglaskom na ljudski potencijal. Kako intelektualni kapital sve više čini vitalnu komponentu organizacijske imovine strateška važnost upravljanja ljudskim resursima nastavlja rasti.

**Globalizacija** – globalizira tržište rada, pojačava natjecanje za talente i postavlja nove zadatke i zahtjeve za nove vještine i sposobnosti u upravljanju



ljudskim resursima kao što su razvoj globalnih vođa i menadžera, međukulturalnih vještina i uspjeh međunarodnih i globalnih ljudskih resursa.

**Razvoj tehnologije** – napredak informacijske tehnologije značajno je utjecao na upravljanje ljudskim resursima u dva ključna aspekta. Prvo, potražnja za kvalificiranim znalačkim radnicima porasla je zbog naprednih tehnologija što je rezultiralo njihovom istaknutošću jer njihovo upravljanje također postaje zamršeno i sofisticirano potičući širi fokus na stvaranje i upravljanje znanjem. Slično tome, informacijska tehnologija je iz temelja preobrazila i pojednostavnila izvršavanje standardnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, poboljšavajući operativni sklad uz stvaranje širokih mogućnosti za uključivanje u strateške i transformacijske zadatke jer su mnogi transakcijski procesi postali uvelike automatizirani ili odvojeni.

**Demografske promjene u svijetu** – organizacije i upravljanje ljudskim resursima ne suočavaju se samo s nedostatkom visokokvalitetnih talenata potrebnih za pozicije i razvoj, trendom starenja, promjenama različitih vrijednosti, očekivanja i sustava interesa koji se prenose s generacije na generaciju, već i sve većom raznolikošću ljudskih resursa i sredstava. Za postizanje sinergije i transformaciju strateških prednosti koje su tradicionalno smatrane nedostacima potrebni su različiti pristupi i metode upravljanja. Zbog generacijskih razlika u vrijednosnim sustavima i očekivanjima, mnogi su zadaci upravljanja ljudskim resursima složeniji i teži, posebice privlačenje i zadržavanje sposobnih mladih ljudi internetske generacije koji razumiju sve mogućnosti koje nudi globalno tržište rada i usmjereni su na vlastite karijere i interese. (Bahtijarević-Šiber, 2014)

### **3.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala**

Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa mogu se klasificirati u četiri kategorije: poslovne, ekonomske, socijalne i ciljeve fleksibilnosti.

Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je postizanje sljedećih ciljeva:

1. **Poslovni:** Ključno je osigurati pravilan broj zaposlenika visoke kvalitete u pravo vrijeme i na pravom mjestu, te optimalno iskoristiti njihove potencijale za

ostvarivanje organizacijskih ciljeva, povećanje uspješnosti i konkurentske prednosti organizacije.

2. **Ekonomski:** Fokusirati se na smanjenje ukupnih troškova, povećanje proizvodnje i profitabilnosti, osiguranje konkurentske snage i sposobnosti, te unapređenje ukupne uspješnosti organizacije (efikasnost, efektivnost, profitabilnost).
3. **Socijalni:** Raditi na ispunjavanju potreba, očekivanja i interesa zaposlenika, poboljšanju njihovog socioekonomskog statusa, razvoju individualnih potencijala, osiguravanju stabilne zaposlenosti te unapređenju kvalitete radnog života.
4. **Ciljevi fleksibilnosti promjena:** Ovi ciljevi usmjereni su na stvaranje i održavanje fleksibilnog i prilagodljivog potencijala svih zaposlenika, smanjenje otpora prema promjenama i njihovo prihvaćanje kao dijela svakodnevnog života, te povećanje osjetljivosti ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene. (Micunovic M., 2012)

#### 4. AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima unutar organizacije obuhvaćaju usmjeravanje, povezivanje i razvoj poslova i zadataka koji se odnose na ljude. To uključuje definiranje radnih mjesta i zadataka koji se obavljaju unutar specifičnih poslovnih funkcija. Također, ključne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima uključuju pribavljanje, odabir, obuku, obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala. Kroz proces pribavljanja i odabira, utvrđuju se sposobnosti i karakteristike pojedinaca u odnosu na prirodu i zahtjeve poslovnih funkcija. Obukom i razvojem procjenjuje se razina stručne spreme zaposlenika, a zatim se planira proces obuke i izgradnja osobnih vrijednosti koje doprinose efikasnijem izvršavanju sadašnjih i budućih zadataka. Odnosi sa sindikatima stvaraju uvjete za konstruktivnu radnu snagu i dio su aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. Aktivnosti uključuju sustave plaćanja, pomoć zaposlenicima, informacijske aktivnosti, planiranje osoblja, organizacijski razvoj, upravljanje učinkom, vodstvo te kontrolu i razvoj. Sustav plaćanja zaposlenicima omogućuje objektivan sustav obračuna zarada i stimulacija. Pružanje savjetovanja i pomoći u rješavanju osobnih i organizacijskih problema na radnom mjestu spada pod kišobran pružanja pomoći zaposlenicima. Kreiranje baze podataka koja obuhvaća informacije o zaposlenicima, njihovim plaćama, radnom iskustvu i sličnim podacima predstavlja ključne informacijske aktivnosti u menadžmentu ljudskih resursa. Određivanje broja i strukture potrebnih kadrova sastavni je dio planiranja ljudskih resursa, a uključuje i razvoj strategije i filozofije zapošljavanja. U procesu organizacijskog razvoja ključno je osigurati pozitivnu socijalnu klimu unutar organizacije što olakšava poslovne procese. (Gabriilo M., 2019)

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima uključuju:

- **Definiranje radnog mjesta** – utvrđivanje radnih zadataka specifične poslovne funkcije i njihovo uklapanje u organizacijsku strukturu.
- **Obuka i razvoj** – identifikacija i procjena razine stručne spreme zaposlenika, kao i planiranje procesa obuke i razvoj osobnih vrijednosti koje će omogućiti učinkovitije obavljanje sadašnjih i budućih zadataka.
- **Pomoć zaposlenicima** – pružanje savjeta i podrške u rješavanju osobnih i organizacijskih problema na radnom mjestu.

- **Informacijske aktivnosti** - uspostavljanje jedinstvene baze podataka o zaposlenicima, njihovim primanjima, radnom stažu i drugim relevantnim informacijama.
- **Sustav plaćanja** - osiguranje objektivnog sustava za obračun zarada i stimulacija.
- **Zapošljavanje i selekcija** - procjena sposobnosti i individualnih karakteristika kandidata u odnosu na zahtjeve i funkcije radnog mjesta.
- **Odnosi sa sindikatom** - stvaranje uvjeta za konstruktivnu sindikalnu aktivnost.
- **Planiranje kadrova** - identifikacija potrebnog broja i strukture kadrova te formuliranje strategije i filozofije zapošljavanja.
- **Organizacijski razvoj** - osiguranje zdrave socijalne klime unutar organizacije kako bi se olakšalo poslovanje i implementacija promjena. (Bahtijarević – Šiber, F., 1999)

Prema Rajmondu (Rajmond i dr., 2006) ostale aktivnosti odjela upravljanja ljudskim potencijalima su sljedeće:

- Zapošljavanje i pribavljanje (intervjuiranje, pribavljanje, testiranje, koordinacija privremene radne snage),
- Obuka i razvoj (obuka menadžerskih vještina orijentirana na uspješnost, povećanje produktivnosti)
- Kompenzacija (upravljanje satnicom i plaćom, opisi posla, menadžerska kompenzacija, poticaji, procjena posla),
- Beneficije (osiguranje, upravljanje dopustom, mirovinski planovi, raspodjela profita, planovi dionica),
- Usluge zaposlenicima (programi pomoći zaposlenicima, usluge premještaja, usluge izmještaja - outsourcing),
- Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom (ispitivanje stavova, radni odnosi, publikacije, usklađivanje s radnim zakonima, disciplina),
- Dosjei osoblja (informacijski sustavi, bilješke),
- Zdravlje i zaštita na radu (kontrole sigurnosti, testiranje na drogu, zdravlje, wellness)

- Strategijsko planiranje (međunarodni ljudski potencijali, predviđanje, planiranje, spajanje i stjecanje).

Menadžeri moraju predstavljati sponu između ljudi i poduzeća te obavljati svoje funkcije u sklopu odjela upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se ostvarila cjelovitost sustava i postiglo zadovoljstvo ljudi i ciljevi poduzeća.

#### **4.1. Analiza radnih mjesta**

Analiza radnog mjesta je ključna aktivnost u menadžmentu ljudskih resursa koja se fokusira na identifikaciju karakteristika potrebnih za obavljanje posla (uključujući znanja, sposobnosti i vještine), korištenje sredstava i tehnologije, kao i okruženje u kojem se posao obavlja (prostorno i vremensko). Također se razmatraju učinci koji proizlaze iz rada, optimalni sustav kompenzacije i odgovarajuća zaštita zaposlenika.

Analiza radnog mjesta može se opisati kao proces prikupljanja informacija o zadacima, obvezama ili aktivnostima specifičnog radnog mjesta pri čemu se oslanja na objektivne i aktualne zahtjeve potrebne za izvršavanje određenog posla. (Sherman, A. W. i Bohlander, G. W.: 1992)

Ovaj proces uključuje stručne metode za prepoznavanje svih elemenata posla i zahtjeva vezanih uz izvršitelje. Analizom poslova i zadataka utvrđuju se svrha rada, mjesto rada, redoslijed operacija, sredstva rada, postupci i zahtjevi prema izvršitelju, uz analizu opasnosti i osposobljavanje za siguran rad. Rezultat projektiranja radnih mjesta je normativni dokument o sistematizaciji radnih mjesta ili katalog poslova, koji sadrži potrebna znanja, vještine i druge zahtjeve za njihovo izvršenje. Na temelju analize rada, katalog poslova definira radna mjesta, timove, skupine i slično, a to se potom regulira normativnim aktom o unutarnjem ustrojstvu. (Jurina M., 2009)

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

Svaki menadžerski proces započinje planiranjem, koje možemo opisati kao postupak postavljanja budućih ciljeva, formuliranja pretpostavki o okruženju u kojem će se ti

ciljevi ostvariti, te odabira smjerova djelovanja, resursa i metoda za postizanje tih ciljeva. (Bahtijarević – Šiber, F. 1991)

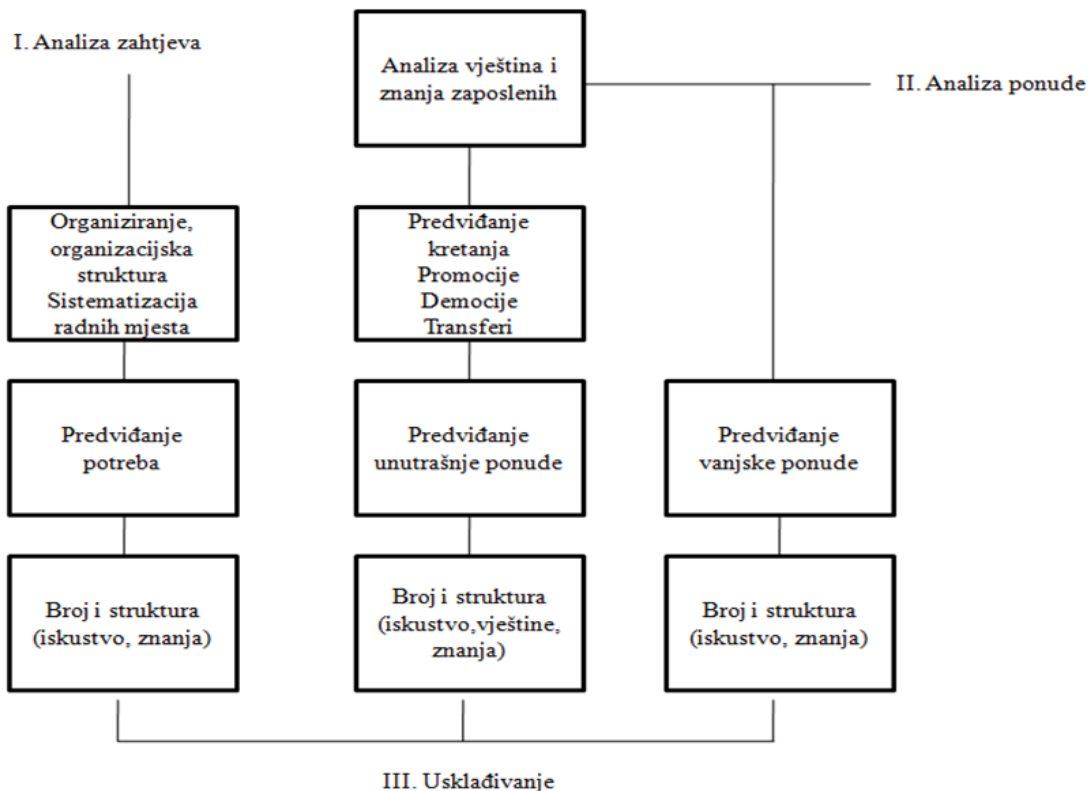
„Planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Da bi strategije postale djelatne, organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine, znanja i talente za njihovo realiziranje.“ (Bahtijarević-Šiber F. 1999)

Planiranje ljudskih potencijala, kako je prikazano na slici 2, predstavlja složen proces u kojem se određeni broj ljudi s relevantnim znanjima, vještinama i sposobnostima usklađuje s cjelokupnim organizacijskim strategijama, ciljevima, planovima i programima. Svaka mala odluka postaje dio šire, promišljene cjeline koja na kraju oblikuje viziju poduzeća, odnosno željenu buduću situaciju u kojoj se poduzeće želi nalaziti. Male odluke su sastavni dio svakodnevice, a svaki zaposlenik doprinosi razvoju daljnje vizije poduzeća, preuzimajući pritom određeni dio odgovornosti. Stoga je ključno pažljivo isplanirati radne korake zaposlenika unutar poduzeća kako bi se ojačala važnost i zadovoljstvo svakog pojedinog radnika. Na taj način, svaki zaposlenik svojim radom doprinosi ostvarenju organizacijskih ciljeva i dugoročnoj viziji poduzeća.

Marušić (2006) navodi da se planiranje definira kao odabir postupaka koji će omogućiti postizanje osnovnih ciljeva poduzeća. To uključuje opis metodologije, vremenskih okvira te analizu potrebnih resursa, kao što su sirovine, strojevi, financijska sredstva i ljudski potencijali.

Upravljanje i planiranje ljudskih resursa odlikuje se fokusom na budućnost s ciljem osiguravanja i razvoja zaposlenika u skladu s budućim statusom poduzeća i njegovim strateškim poslovnim zahtjevima. (Tipurić, D. et al., 1999)

Kada razmatramo isključivo ljudske resurse, planiranje uključuje pripremu strateškog, operativnog i akcijskog plana za ljudske resurse zajedno s tehnikama predviđanja približnog broja i preciznijih profila pojedinaca (projekcije trendova, ekspertno mišljenje, Markovljeva analiza, simulacije, matematičke metode). (Marušić, 2006)



Slika 2. Faze procesa planiranja ljudskih potencijala  
 Izvor: Bahtijarević-Šiber F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 195

Planiranje ljudskih potencijala donosi brojne prednosti, među kojima se ističu:

- pruža konkurentsku prednost i oštricu na tržištu, povećavajući fleksibilnost i poduzetnost kompanije,
- omogućava učinkovitiju i ravnomjerniju upotrebu te razvoj ljudskih resursa,
- rezultira boljim razvojem i većim zadovoljstvom zaposlenika,
- unapređuje kvalitetu menadžmenta ljudskih potencijala,
- smanjuje troškove vezane uz ljudske resurse,
- razvija bazu talenata,
- zadržava najbolje zaposlenike i pruža im stalne izazove,
- omogućava donošenje optimalnih odluka o postavljanju i razmještanju zaposlenika,
- poboljšava menadžersku učinkovitost. (Belak, 2014)

#### 4.2.1. Ciljevi planiranja ljudskih potencijala

Ciljevi planiranja ljudskih potencijala ključni su za uspješno funkcioniranje i razvoj poduzeća. Oni uključuju:

- **Osiguravanje odgovarajućih kadrova:** Pronaći i zaposliti ljude s potrebnim znanjima, vještinama i sposobnostima. Osigurati da svi zaposlenici imaju odgovarajuće kvalifikacije za obavljanje svojih poslova.
- **Razvoj zaposlenika:** Pružiti mogućnosti za kontinuirano učenje i profesionalni razvoj. Identificirati potrebe za obukom i pružiti relevantne programe treninga.
- **Povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika:** Stvoriti radno okruženje koje potiče angažiranost i produktivnost. Osigurati pravedne sustave nagrađivanja i priznavanja postignuća.
- **Poboljšanje organizacijske učinkovitosti:** Optimizirati raspodjelu ljudskih resursa kako bi se postigli najbolji rezultati. Implementirati strategije koje poboljšavaju timski rad i suradnju među zaposlenicima.
- **Planiranje nasljeđivanja:** Identificirati i razviti potencijalne nasljednike za ključne pozicije unutar poduzeća. Osigurati kontinuitet poslovanja kroz dobro osmišljen plan sukcesije.
- **Usuglašavanje s dugoročnim ciljevima poduzeća:** Osigurati da planiranje ljudskih potencijala podržava ukupne strateške ciljeve poduzeća. Prilagoditi strategije upravljanja ljudskim resursima promjenama u poslovnom okruženju.
- **Povećanje fleksibilnosti i prilagodljivosti:** Razviti sposobnost brzog reagiranja na promjene u tržišnim uvjetima i poslovnim potrebama. Promicati kulturu inovacija i prilagodljivosti među zaposlenicima.
- **Poboljšanje komunikacije unutar poduzeća:** Osigurati učinkovite kanale komunikacije između svih razina zaposlenika. Poticati otvorenu i transparentnu komunikaciju kako bi se izbjegli nesporazumi i poboljšala suradnja.

Ciljevi planiranja ljudskih potencijala moraju biti usklađeni s ukupnom strategijom poduzeća kako bi se osiguralo dugoročno uspješno poslovanje i razvoj.



#### *4.2.2. Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala*

Faktori koji utječu na planiranje ljudskih resursa se dijele na unutarnje i vanjske faktore.

##### **Vanjski faktori**

Ekonomski sustav - definira osnovni položaj i odnose između ekonomskih subjekata i aktera u ekonomskoj djelatnosti, opće uvjete poslovanja te globalne ekonomske kriterije povezane s poslovnim ponašanjem i uspjehom poduzeća. Ove karakteristike značajno utječu na opći pristup poslovnim resursima, osobito u pogledu pristupa ljudima, položaju i pravima zaposlenika, što posljedično oblikuje pristup i praksu upravljanja ljudskim potencijalima.

Institucionalni faktori - radno zakonodavstvo igra ključnu ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima postavljajući konkretne zahtjeve i pravila u području zapošljavanja i radnih odnosa. Utvrđuju se uvjeti zapošljavanja, prava zaposlenika, specifične djelatnosti za pojedina radna mjesta, pravila o sigurnosti i zdravlju zaposlenika, oblici nagrađivanja i drugi aspekti.

Tržište rada - predstavlja važan i utjecajan faktor u upravljanju ljudskim potencijalima. Ključni cilj u borbi za potrošače i opstanak na tržištu je osigurati kvalitetne, sposobne, stručne i visoko motivirane ljude, uz veliku pažnju na zadržavanje istih. Samo na taj način može se postići konkurentnost. Također, važno je napomenuti uspostavljanje cijene rada na tržištu.

Kultura društva - kao faktor koji utječe na upravljanje ljudskim potencijalima, specifična je zbog svoje raznolikosti. Menadžeri širom svijeta bave se upravljanjem, ali ne na isti način. Srž kulture čine vrijednosti određenog društva, a u različitim kulturama postoje različite vrijednosti, gledišta, mišljenja i ponašanja, što znači da se upravljanje ljudskim potencijalima mora prilagoditi specifičnoj kulturnoj sredini.

##### **Unutarnji faktori**

Upravljanje ljudskim potencijalima - kada se razmatraju specifičnosti ljudskih potencijala i njihovo upravljanje, naglašava se da je to poslovna funkcija koja je

najosjetljivija na subjektivne stavove i uvjerenja menadžera. Općenito, menadžeri, zajedno sa svojim vrijednostima i uvjerenjima postavljaju ton cijeloj organizaciji, utječući na njeno poslovno ponašanje, izbor strategije, alokaciju resursa i slično.

Veličina organizacije - bez obzira na veličinu, problemi vezani uz ljudske resurse su prisutni. Potrebno je odabrati zaposlenike, osigurati njihovu daljnju izobrazbu, obučiti ih, pratiti njihovu radnu uspješnost, motivirati ih, nagrađivati i još mnogo toga. Kako organizacija raste funkcija upravljanja ljudskim potencijalima postaje sve bolje razrađena i ima jaču stručnu i organizacijsku infrastrukturu.

Vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost - što je djelatnost složenija i zahtjevnija to je i upravljanje ljudskim potencijalima razvijenije, a problemi vezani uz pribavljanje, selekciju i razvoj ljudskih potencijala postaju značajniji.

Organizacijska kultura - odgovarajuća organizacijska kultura predstavlja i pretpostavku i rezultat djelovanja funkcije ljudskih potencijala. Na organizacijsku kulturu također utječe i kultura određenog društva koja pruža širok okvir za njezino formiranje. (Bahtijarević Šiber, 1999)

#### *4.2.3. Metode planiranja ljudskih potencijala*

Postoje razne metode planiranja ljudskih resursa a dijele se na kvalitativne i kvantitativne .

Kvalitativne se dijele na:

- Metoda nominalne grupe – članovi tima (grupe) iznose i analiziraju različite ideje kao moguća rješenja određenih problema s ciljem pronalaska najefikasnijeg rješenja.
- Metoda simulacije – simulacija (lat. simulatio: pretvaranje, prijevara) specifična je po modelu koji odražava stvarni sustav i opisuje njegovo ponašanje u kvalitativnim i kvantitativnim terminima. Ova metoda predviđa učinke promjena u vanjskom i unutarnjem okruženju, odnosno anticipira što će se dogoditi ako se uvjeti promijene. Simulacija predstavlja tehniku prognoziranja ljudskih

resursa u objektivnoj situaciji unutar organizacije putem matematičkih modela. Na taj način se primjenjuje matematička logika za predviđanje budućih događaja, bez obzira na to radi li se o kratkoročnim ili dugoročnim prognozama. Računalni simulacijski modeli su vrlo korisni jer mogu obuhvatiti veliki broj varijabli koje utječu na međuzavisnost različitih razina radnih mjesta, kvalifikacija i slično. Menadžeri mogu računalu postaviti pitanja poput: što bi se dogodilo ako 10 % trenutnih radnika pređe na skraćeno radno vrijeme ili što bi se desilo ako poduzeće uvede dvije ili tri smjene? (Marušić, 2006)

- Metoda scenarija – slična metodi simulacije, analizira se utjecaj promjena i razvijaju se mogući scenariji budućih događaja.
- Delfi metoda – prikupljanje mišljenja različitih stručnjaka o određenom problemu putem upitnika s postavljenim pitanjima.

U kvantitativne metode planiranja ljudskih resursa spadaju :

- Normativna metoda; ovo je najosnovnija kvantitativna metoda koja se temelji na vremenskim normama, odnosno standardnom vremenu potrebnom za izradu jedne jedinice proizvoda ili usluge. Na osnovu ovih normi utvrđuje se broj potrebnih zaposlenika. Ova metoda pruža osnovne informacije o potrebnom broju ljudskih resursa, ali ne i o njihovim stručnim profilima.
- Analiza trenda; ova metoda predviđa kretanje zavisne varijable na osnovu saznanja o nezavisnim faktorima, odnosno na temelju kretanja zaposlenosti u prošlosti, što omogućava prognozu budućih kretanja. Analiza trenda je najprikladnija za dugoročno planiranje. Ključni korak u ovom postupku je precizno definiranje tipičnih poslovnih aktivnosti za poduzeće, koje će poslužiti kao varijabla.

#### *4.2.4. Važnost planiranja ljudskih potencijala i posljedice neodgovarajućeg planiranja*

Danas su gotovo sve organizacije i njihovi menadžeri usmjereni na planiranje ljudskih potencijala kao ključni dio poslovnog i razvojnog planiranja. Sposobnost organizacije da unaprijed odredi buduće potrebe za ljudskim resursima postaje jedan od najvažnijih interesa menadžmenta. Poduzeća postaju svjesna da kvalitetno

upravljanje ljudskim potencijalima omogućava uspješno suočavanje s izazovima i promjenama u konkurentskom okruženju. Također, tijekom značajnih šokova i promjena unutar poduzeća, planiranje ljudskih potencijala postaje najvažniji aspekt.

Posljedice neadekvatnog planiranja ljudskih resursa najviše se manifestiraju kroz manjak odgovarajućih ljudi i vještina, kao i preopterećenje neodgovarajućih zaposlenika. Na kraju, to može ugroziti razvoj brojnih kompanija. „Neplaniranje ljudskih resursa za poduzeće može imati velike posljedice. Mogu se pojaviti troškovi čestih fluktuacija zaposlenika, gubici koji proizlaze, jer u poduzeću ne postoji jasna veza između radnih mjesta i zaposlenika, troškovi uzrokovani izloženošću zaposlenika neadekvatnim uvjetima rada i prekovremenim radom i dr. Planiranje ljudskih resursa, ukoliko je pak kvalitetno odrađeno, može rezultirati većom radnom uspješnosti zaposlenika, većim zadovoljstvom, uspješnim razvojem zaposlenika, manjim troškovima rada, usklađenosti aktivnosti ljudskih resursa sa strategijama i ciljevima poduzeća i dr. Stoga, planiranje ljudskih resursa u poduzeću treba biti sistematično i organizirano, a ne prema potrebi, kada se za to pojave neke okolnosti.“ (Buntak, K., Sesar, V., Vršić, M., 2013)

Od suštinske je važnosti pažljivo isplanirati svaki korak u poslovanju poduzeća, posebno kada se radi o ljudskim potencijalima koji predstavljaju ključni faktor uspjeha u poslovanju. Pravilno planiranje ljudskih resursa ne samo da osigurava odgovarajuće vještine i znanja unutar organizacije, već također povećava motivaciju i angažiranost zaposlenika, što u konačnici vodi do veće produktivnosti i konkurentnosti na tržištu. Bez adekvatnog planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima, poduzeća riskiraju suočavanje s ozbiljnim problemima kao što su manjak ključnih kompetencija, visoka fluktuacija zaposlenika i neefikasnost u operativnim procesima.

#### **4.3. Pribavljanje (regrutiranje) i odabir ljudskih potencijala u organizaciji**

Pribavljanje ljudskih potencijala ključno je za osiguravanje da organizacija ima prave ljude na pravim pozicijama u pravom trenutku. Proces pribavljanja ljudskih potencijala uključuje nekoliko koraka i metoda koje pomažu u privlačenju, odabiru i zapošljavanju talentiranih pojedinaca. Greška u odabiru može rezultirati neuspjehom i podbačajem

u ključnim područjima, a često i neuspjehom cijele organizacije. Proces regrutiranja uključuje privlačenje kandidata za slobodna radna mjesta koji posjeduju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje zadataka i postizanje ciljeva. (Bahtijarević-Šiber, 1999)

Glavni cilj regrutiranja je privući što veći broj kvalificiranih pojedinaca koji su zainteresirani za određeni posao unutar poduzeća kako bi se kasnije mogao provesti odgovarajući odabir. Regrutiranjem se stvara baza kandidata iz koje se putem procesa selekcije, biraju oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima radnog mjesta. Značaj regrutiranja ogleda se u formiranju ponude potencijalnih novih zaposlenika koje organizacija može zaposliti ukoliko se ukaže potreba. (Marušić, 2006)

Bitno je osigurati dovoljan broj kvalificiranih kandidata koji ispunjavaju zahtjeve posla tijekom procesa pribavljanja ljudskih potencijala. U suprotnom, u selekcijskom postupku neće biti moguće odabrati najprikladnije kandidate, već će se birati onaj koji je „najmanje loš“. To može dovesti do neadekvatnog obavljanja posla zbog nedostatka potrebnih kompetencija. Proces selekcije završava zapošljavanjem novih zaposlenika (jednog ili više) kako bi se popunila upražnjena ili nova radna mjesta, dok se ostali kandidati odbacuju. (Horvat i sur., 2019)

Profesionalna selekcija ili odabir osoblja predstavlja proces u kojem se među većim brojem kandidata za posao odlučujemo za one koji imaju (naj)veće šanse za uspjeh u obavljanju posla. (Šverko, 2012)

„Proces pribavljanja kandidata polazi od plana ljudskih potencijala i politike pridobivanja kandidata. Time se određuje želi li organizacija ljude s određenim tehničkim vještinama, stručnim znanjima i iskustvom koji će svjesno i izvrsno izvršavati određene zadatke, ili traži opće sposobnosti, talentirane ljude pune samopouzdanja, ambicije, inicijative, jakih interpersonalnih i komunikacijskih vještina, koji su sposobni uspješno „prodavati“ i sebe i poduzeće. Poduzeća obično preferiraju talentirane i sposobne kandidate u čije se stručno usavršavanje spremna stalno ulagati.“ (Vujić, V., 2008)

#### 4.4. Izvori pribavljanja zaposlenika

Tijekom procesa zapošljavanja budućih zaposlenika za otvorena radna mjesta i zadatke, organizacije mogu koristiti dvije glavne skupine izvora. Prva skupina obuhvaća potencijalne kandidate koji već rade unutar poduzeća na drugim pozicijama, poznate kao unutarnji izvori. Druga skupina sastoji se od kandidata s tržišta rada, uključujući one koji su trenutno nezaposleni ili zaposleni u drugim poduzećima što se naziva zapošljavanje kandidata izvan organizacije. Svaki izvor pribavljanja ima svoje prednosti i nedostatke koji su prikazani na slici 3.

UNUTARNJI IZVORI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
<p>Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata            Kandidat bolje poznaje organizaciju, njezine jake i slabe strane            Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih            Otvara prostor za promociju            Jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima            Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske potencijale            Obično je brže i jeftinije</p>	<p>Ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (razine sposobnosti)            Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral            Može voditi gušenju novih ideja i inovacija            Može učvršćivati ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene</p>
VANJSKI IZVORI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
<p>Mnogo je veći "pool" talenata            Unose se nove ideje i uvidi u organizaciju            Omogućava promjene            Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitet i sukobe            Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja</p>	<p>Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje            Duže je vrijeme prilagodbe i orijentacije            Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme međuonim zaposlenima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao            Uvijek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim</p>

Slika 3. Prikaz prednosti i nedostataka pribavljanja iz vanjskih i unutarnjih izvora  
 Izvor: *Fikreta Bahtijarević Šiber; Management ljudskih potencijala*, 1999. , str. 294.

#### 4.4.1. Unutarnji izvori pribavljanja

Korištenjem unutarnjih izvora zapošljavanja, organizacije potiču svoje zaposlenike na napredovanje i razvoj karijera, omogućujući im da se prijave za pozicije na kojima mogu unaprijediti svoje sposobnosti, vještine i znanja, kao i preuzeti veći stupanj odgovornosti. Prvo, to stvara bazu kandidata koji su već dobro poznati tvrtki. Drugo, ovi kandidati su već upoznati s radnim mjestima unutar organizacije što smanjuje mogućnost nerealnih očekivanja od posla. Treće, općenito je brže i jeftinije popuniti radna mjesta interno. (Stone, 2004)

Kako bi se maksimalno iskoristio potencijal unutar poduzeća, važno je uspostaviti evidenciju zaposlenika koja prati osnovne karakteristike i njihov napredak (Obradović i sur., 2014). Ova vrsta evidencije može poslužiti kao temelj za unaprjeđenje trenutnih zaposlenika, dok bi kod zapošljavanja na višim menadžerskim pozicijama olakšala prilagodbu zaposlenika na način poslovanja poduzeća. (Bahtijarević-Šiber, 2014)

Razmatrano s troškovne strane, korištenje unutarnjih izvora ljudskih resursa je jeftiniji i brži način osiguravanja željenog kandidata za otvoreno radno mjesto. Glavni razlog tome je što se izbjegavaju troškovi oglašavanja u različitim javnim medijima, budući da je potreba za zapošljavanjem komunicirana unutar organizacije putem internog oglašavanja, poput e-maila ili oglasnih ploča. Nadalje, kandidatu pribavljenom iz unutarnjih izvora nije potrebno osigurati obuku koja se odnosi na opće upoznavanje s načinom rada organizacije, jer je taj kandidat već upoznat s internim procedurama, kulturom i poslovnim procesima. Ovaj aspekt znatno skraćuje vrijeme potrebno za uvođenje novog zaposlenika u radni proces i smanjuje troškove povezane s obukom. Dodatno, unutarnji kandidati već poznaju organizacijsku kulturu, njene prednosti i nedostatke, što olakšava njihovu integraciju u novu ulogu. S druge strane, poslodavac također već ima uvid u radne navike, vještine i performanse unutarnjeg kandidata, čime se smanjuje potreba za opsežnim testiranjima i procjenama koje su obično nužne za vanjske kandidate. Ovim pristupom organizacija može bolje predvidjeti uspješnost kandidata na novoj poziciji, što dodatno smanjuje rizik i troškove povezane s pogrešnim zapošljavanjem.

Korištenjem unutarnjih izvora za popunjavanje otvorenih radnih mjesta, organizacija također može povećati motivaciju i zadržavanje zaposlenika jer se pružaju mogućnosti za karijerni razvoj i napredovanje unutar same organizacije.

Postoje tri načina za pribavljanje kandidata iz internih izvora (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- Oglašavanje – oglašavanje novih radnih mjesta i otvorenih pozicija predstavlja najčešće korišteni izvor u internom zapošljavanju. U tu svrhu koriste se interna sredstva obavještanja, oglasne ploče unutar poduzeća, specijalizirani bilteni i slični materijali.
- Preporuke neposrednih menadžera – menadžeri prate uspješnost svojih zaposlenika, motiviraju ih i daju preporuke za složenije poslove.
- Informacije i preporuke odjela ljudskih potencijala – ovaj odjel analizira i pretražuje informacijski sustav ljudskih potencijala te identificira kandidate koji svojim sposobnostima, znanjima i interesima odgovaraju postavljenim zahtjevima. (Bahtijarević-Šiber, 1999)

#### *4.4.2. Vanjski izvori pribavljanja*

Pribavljanje ljudskih resursa iz vanjskih izvora najčešće se provodi putem medija. Mediji mogu biti elektronički (televizija, internet, radio) ili tiskani (novine, časopisi, plakati). Također, često se koriste razne agencije, uključujući Zavod za zapošljavanje, neprofitne organizacije i headhunting agencije. Eksterni izvori zapošljavanja usmjereni su isključivo na kandidate izvan organizacije, a to mogu biti i zaposlenici konkurentskih tvrtki, bivši zaposlenici i slični kandidati. Prednost eksterne metode leži u većem izboru kandidata, što omogućava dovođenje „svježih“ osobe u poduzeće s novim idejama i načinima razmišljanja, čime se potiču promjene. Vujić (2006) naglašava da je vanjska ponuda kandidata znatno veća nego što je to slučaj s unutarnjim zapošljavanjem. U vanjskom okruženju nalaze se ljudi čije sposobnosti obuhvaćaju širi spektar znanja, za razliku od zaposlenika unutar poduzeća, čije su vještine većinom usmjerene na trenutne poslovne procese. Međutim, nedostatak ove metode je veća potrošnja vremena i energije potrebna za pronalazak i prilagodbu nove osobe. Također, može doći do stvaranja negativne atmosfere među postojećim



zaposlenicima koji smatraju da zaslužuju određenu poziciju. Vujić (2005) u tom kontekstu spominje duži proces prilagodbe novih zaposlenika, njihovu skuplju nabavu te nezadovoljstvo postojećih zaposlenika unutar poduzeća.

Usporedbom prednosti i nedostataka vanjskog pribavljanja ljudskih potencijala, vidljivo je da se pravilnim pristupom mogu postići zavidni rezultati. Potrebno je prednosti podići na još višu razinu zadovoljavajućeg ishoda, dok iz svakog nedostatka treba izvući najbolje moguće rješenje. Na taj način organizacija može maksimalno iskoristiti prednosti vanjskog pribavljanja i istovremeno učinkovito adresirati njegove nedostatke.

Metode stjecanja ljudskih potencijala su se tijekom godina mijenjale pri čemu su neke od njih ostale aktualne, dok su se pojavile i nove koje su se pokazale učinkovitima. Neke od metoda vanjskog zapošljavanja kandidata uključuju:

- **Agencije za zapošljavanje** često imaju značajnu ulogu u stjecanju ljudskih potencijala za tvrtke. Mnoge tvrtke koriste usluge agencija jer smatraju da nemaju dovoljno razvijen odjel za ljudske resurse, nemaju dovoljno vremena za korištenje drugih metoda vanjskog zapošljavanja ili žele pomoći osobama koje se teško zapošljavaju. Ovim pristupom tvrtke značajno olakšavaju proces zapošljavanja, budući da agencije pretražuju potencijalne kandidate. (Dessler 2015)

Agencije za zapošljavanje mogu se klasificirati kao privatne i javne. Javne agencije obuhvaćaju Zavod za zapošljavanje, koji najčešće koriste osobe bez posla, dok privatne agencije uključuju različite organizacije osnovane s namjerom pružanja pomoći nezaposlenima, ali su obično manjih razmjera u odnosu na državne agencije za zapošljavanje. (Bahtijarević-Šiber, 1999)

- **Oglašavanje** se spominje i u metodama unutarnjeg zapošljavanja, ali se u kontekstu vanjskog zapošljavanja koristi na drugačiji način. Da bi se potencijalni kandidati mogli prijaviti na oglas on mora sadržavati ključne informacije, kao što su potrebna stručna sprema i jasno definirana očekivanja od kandidata. Na taj način se broj mogućih kandidata smanjuje isključivo na one koji ispunjavaju postavljene uvjete. (Bahtijarević-Šiber, 1999)

- **Pribavljanje zaposlenika putem interneta i online portala** postalo je jedna od najčešćih metoda za pronalaženje potencijalnih kandidata, a to se najčešće odvija preko web stranica tvrtki. (Dessler, 2015) S obzirom na to da moderno doba zahtijeva korištenje računala i mobilnih uređaja, pristup internetu je postao jednostavniji što olakšava pronalaženje raznih oglasa koji pomažu nezaposlenima u potrazi za poslom. Također, koriste se i portali za zapošljavanje poput MojPosao.hr, posao.hr, LinkedIn i slično.
- **Obrazovne institucije**, kao što su škole i fakulteti, služe kao izvor mladih stručnjaka koje poduzeća nastoje privući. U tu svrhu, tvrtke uspostavljaju suradnju s tim institucijama, tražeći preporuke za najbolje studente i organizirajući različite aktivnosti. Ovi programi obično uključuju tiskane materijale, audiovizualne prezentacije, pisma i brošure koje informiraju i motiviraju studente da se zainteresiraju za poduzeće. Nakon završetka studija, ti studenti često se zapošljavaju u tim tvrtkama. U posljednje vrijeme, kompjutorizirani način regrutiranja visoko obrazovanih osoba postaje sve popularniji. Poduzeća koriste računalne mreže za komunikaciju s potencijalnim kandidatima, što smanjuje troškove i povećava učinkovitost procesa zapošljavanja.

#### 4.5. Odabir (selekcija) kandidata

Selekcija kandidata je proces odabira najprikladnijih osoba za određeno radno mjesto iz skupine prijavljenih kandidata. Cilj selekcije je identificirati one kandidate koji najbolje odgovaraju zahtjevima i potrebama posla, kao i kulturi i vrijednostima organizacije.

Buble (2006) naglašava da selekcija resursa uključuje proces izbora između regrutiranih kandidata za jedno ili više radnih mjesta. Ovaj izbor se vrši na osnovu zahtjeva posla, pri čemu se traži kandidat koji najviše odgovara tim zahtjevima. U slučaju da je u procesu regrutiranja osigurano manje kandidata nego što ima radnih mjesta, kandidat ima priliku odabrati posao koji mu najbolje odgovara.

Cilj postupka odabira je pronaći najprikladnijeg kandidata koji najbolje ispunjava zahtjeve posla unutar organizacije. Iako je cijeli proces dugotrajan i zahtijeva financijska ili vremenska ulaganja provodi se kako bi se utvrdilo koji će kandidat biti uspješan ako bude zaposlen. Važno je koliko je kandidat usklađen s radnim zadacima jer to izravno utječe na količinu i kvalitetu rada zaposlenika. Neusklađenost u ovom pogledu može organizaciju koštati mnogo novca, vremena i izazvati probleme, posebno u vezi s obukom i operativnim troškovima. S vremenom zaposlenik može smatrati posao neodgovarajućim i frustrirano otići, a može i naštetiti tvrtki širenjem negativnih informacija o njoj što dugoročno može nanijeti neprocjenjivu štetu. Dobra praksa u procesu selekcije uključuje suradnju između menadžera i psihologa. Menadžeri su odgovorni za konačni izbor kandidata koji će postati dio tima, kao i za odabir prijave na temelju razine stručnosti u određenom području poslovanja. Psiholog primjenjuje psihološke metode, poput testova, upitnika o osobnosti i intervjua, kako bi procijenio kandidate. Ključ uspješnog odabira leži u kombinaciji ovih tehnika i razgovora s menadžerom. Na taj način organizacija dobiva sposobnog i kvalitetnog zaposlenika, dok kandidat pronalazi mjesto gdje može biti zadovoljan i ostvariti svoje potencijale. Učinkovit odabir zaposlenika stoga zahtijeva kontinuirano praćenje usklađenosti pojedinaca s poslom.

Zapošljavanje prosječnog ili nemotiviranog radnika može na kraju dovesti do troškova za tvrtku u raznim područjima, od financijskih gubitaka do oštećenja reputacije. Ovi gubici nastaju zbog nekoliko čimbenika, uključujući:

- Loša izvedba – kada zaposlenik ne može ili ne želi ispravno obavljati svoje zadatke dolazi do grešaka, usporava se radni tempo i propuštaju se prilike.
- Smanjen moral – obeshrabreni i frustrirani zaposlenici manje su produktivni u usporedbi s angažiranim kolegama.
- Gubici osoblja – pogrešan odabir zaposlenika može dovesti do otpuštanja i ponovnog zapošljavanja. Zbog problema s moralom postoji rizik od gubitka i drugih kvalitetnih radnika. (Peterse, 2019)

#### 4.5.1. Psihološko testiranje

Danas, u vremenu sve veće konkurencije na tržištu rada, poslodavci se sve više oslanjaju na različite metode odabira zaposlenika kako bi pronašli najkvalitetnije kandidate za svoje tvrtke. Jedna od ključnih metoda koja se koristi u procesu selekcije kandidata za posao su psiho testovi. Ovi testovi su postali nezaobilazan alat za procjenu vještina, osobnosti i kompetencija potencijalnih zaposlenika. Psiho testovi se, međutim ne koriste samo tijekom procesa zapošljavanja – neke tvrtke ove koriste testove kako bi pratile razinu motivacije zaposlenika koji su već neko vrijeme na poslu. Svrha psihološkog testiranja je donošenje utemeljenih odluka o zapošljavanju. Ovi testovi pružaju uvid u različite karakteristike, kao što su intelekt, osobnost, emocionalna stabilnost i druge psihološke aspekte koji su važni za obavljanje određenog posla. Psiho testovi se temelje na znanstvenim principima i razvijaju uz pažljivo planiranje i istraživanje kako bi bili pouzdani i korisni. Ovakvim testiranjem posebno se utvrđuje sposobnost potencijalnih zaposlenika da rade u stresnim uvjetima te se procjenjuje potencijal budućeg zaposlenika da se učinkovito nosi sa zadacima i odgovornosti u specifičnim uvjetima.

Psiho testiranje za posao donosi niz prednosti za organizacije prilikom procesa selekcije kandidata.

Neke od glavnih prednosti psihološkog testiranja prilikom procesa zapošljavanja su:

- **Objektivnost i standardizacija:** Psiho testovi su standardizirani alati koji pružaju objektivne podatke o kandidatima. To znači da se svaki kandidat podvrgava istim uvjetima i istim pitanjima, što pomaže u usporedbi njihovih rezultata i donošenju pravednih odluka o zapošljavanju.
- **Mjerenje različitih aspekata:** Psiho testovi omogućuju procjenu različitih aspekata kandidata, uključujući intelektualne sposobnosti, osobnost, motivaciju, emocionalnu stabilnost i vještine.
- **Smanjenje subjektivnosti:** Eliminira se subjektivnost u procesu odabira kandidata. Odluke o zapošljavanju više ne ovise samo o dojmu ili instinktu intervjueira, već se temelje na konkretnim rezultatima testova.
- **Identificiranje najboljih kandidata:** Psiho testovi pomažu poslodavcima identificirati kandidate koji najbolje odgovaraju potrebama i zahtjevima radnog

mjesta. Ovo može rezultirati boljim dugoročnim zaposlenicima i smanjenjem stope odljeva.

- **Brzina i učinkovitost:** Psiho testiranje može ubrzati proces odabira, omogućujući brže ocjenjivanje kandidata i donošenje odluka. To je posebno važno u situacijama kada je potrebno brzo popuniti određeno radno mjesto.
- **Smanjenje pogrešaka u odabiru:** Upotreba psiho testova pomaže smanjiti vjerojatnost pogrešaka u odabiru kandidata. Poslodavci imaju bolje informacije o kandidatima, što smanjuje rizik od loših odluka.
- **Unapređenje radnog okruženja:** Proučavanjem osobnosti i motivacije kandidata, poslodavci mogu bolje uskladiti zaposlenike s radnim okruženjem i timskom dinamikom, što može poboljšati radnu atmosferu i produktivnost.

Postoji nekoliko različitih psiho testova koji se koriste u procesu zapošljavanja, ali neki od najčešćih su:

- **Testovi inteligencije:** Testovi IQ (inteligencije) mjere opću kognitivnu sposobnost kandidata i njihovu sposobnost rješavanja problema.
- **Testovi ličnosti:** Testovi ličnosti pomažu poslodavcima razumjeti kako se kandidat ponaša, komunicira i reagira na različite situacije.
- **Testovi motivacije:** Ovi testovi istražuju što motivira kandidata i što ih čini zadovoljnim na radnom mjestu.
- **Testovi vještina:** Testovi vještina ocjenjuju praktične vještine i sposobnosti potrebne za izvršavanje određenih poslova, kao što su testovi za vozače, programere ili tehničare.

Istovremeno, psiho testove možemo podijeliti i prema sadržaju, pa tako postoje:

- psihofiziološke mjere,
- projektni testovi,
- neuropsihologijski testovi,
- testovi inteligencije,
- upitnici ličnosti,
- liste označavanja. (Maslovara V. 2023)

#### *4.5.2. Druge metode odabira kandidata*

Nakon što se završi psihološko testiranje kandidata potrebno je primijeniti dodatne metode selekcije. Bahtijarević Šiber (1999) naglašava značaj intervjua kao sljedeće metode odabira. Intervju je najčešće korištena metoda koja omogućuje ispitivaču da procijeni fizički izgled kandidata, njegovo ponašanje i stvori sliku o njegovoj osobnosti (Marušić, 2006). Osim što prikuplja informacije o kandidatu ispitivač također pruža informacije o poziciji za koju se kandidat prijavio. (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Ovom metodom informacije se prikupljaju izravno putem uspostavljanja komunikacije, iako proces može potrajati ako se ispituje veći broj kandidata. Međutim, te prikupljene informacije olakšavaju odabir. Nakon intervjua, postoje i druge metode selekcije. Prema Šverku (2012) karakteristike obrazovanja često su ključne pri pronalaženju odgovarajućeg zaposlenika za određenu poziciju. On naglašava da je u većini slučajeva potrebna određena razina obrazovanja kako bi kandidat bio razmatran za traženo radno mjesto. Također, radne karakteristike igraju značajnu ulogu u procesu odabira zaposlenika. Informacije prikupljene izravno od radnika o njegovim sposobnostima često se uspoređuju s informacijama dobivenim putem preporuka bivših poslodavaca. Ovim pristupom stvara se realnija slika o sposobnostima kandidata čime se stječe povjerenje pod uvjetom da su informacije prikupljene od kandidata u skladu s onima od bivših poslodavaca.

Nakon provedenih metoda selekcije odabran je kandidat koji najbolje odgovara poziciji na koju se prijavio. Postoji osoba koja je nadređena zaposleniku i koja preuzima odgovornost za novo radno mjesto. Kako navode Obradović i sur. (2015) ta osoba dodjeljuje zadatke koje zaposlenik mora izvršiti. Oni ističu da nadređeni detaljnije opisuje poslovnu okolinu i pruža pomoć ako je potrebna. Početna pomoć značajno olakšava novom zaposleniku prilagodbu i suočavanje sa zadacima koji su mu dodijeljeni. Sve navedene metode selekcije znatno olakšavaju pronalaženje zaposlenika koji posjeduju potrebne sposobnosti za posao na koji su se prijavili. Pravilnim provođenjem ovih metoda moguće je pronaći zaposlenika koji će svojim sposobnostima unaprijediti poslovanje poduzeća na višu razinu, bolju od one na kojoj je poduzeće ranije poslovalo. Kao i u svakom procesu, postoje iznimke, pa tako i u ovom procesu selekcije, no one su rijetke, a ovi testovi služe upravo za prepoznavanje osoba koje nisu prikladne za poziciju za koju su se prijavile.

#### 4.6. Uvođenje zaposlenika u posao

Uvođenje kandidata u posao je ključan proces za osiguranje uspješne integracije novog zaposlenika u organizaciju. Ovaj postupak uključuje nekoliko koraka koji se provode kako bi se kandidat brzo prilagodio radnim zadacima, radnom okruženju i kulturi organizacije.

- **Priprema prije dolaska:** Organizacija priprema sve potrebne resurse i dokumentaciju prije dolaska novog zaposlenika. To uključuje osiguranje radnog mjesta, pristupnih kartica, računalne opreme, potrebnog softvera i pristupnih podataka.
- **Prvi dan:** Na prvi dan novog zaposlenika, organizacija ga srdačno dočekuje i predstavlja timu. Osigurava se da se novi zaposlenik osjeća dobrodošlo i udobno u novom radnom okruženju.
- **Upoznavanje s organizacijom:** Novi zaposlenik upoznaje se s osnovnim informacijama o organizaciji, uključujući povijest, misiju, viziju, vrijednosti, strukturu i glavne ciljeve.
- **Upoznavanje s pravilnicima i procedurama:** Organizacija predstavlja novom zaposleniku ključne pravilnike i procedure, uključujući kodeks ponašanja, sigurnosne smjernice, radno vrijeme, politiku odmora i druge važne dokumente.
- **Obuka za posao:** Osigurava se obuka specifična za posao koji će novi zaposlenik obavljati. Ovo može uključivati tehničku obuku, obuku za softvere i sustave koje organizacija koristi te upoznavanje s radnim procesima i procedurama.
- **Mentorstvo:** Organizacija dodjeljuje mentora ili kolegu koji pomaže novom zaposleniku u prvih nekoliko tjedana ili mjeseci. Mentor pruža podršku, odgovara na pitanja i pomaže u rješavanju problema.
- **Upoznavanje s timom:** Omogućuje se novom zaposleniku prilika da se upozna s članovima tima i drugim ključnim osobama u organizaciji. Organiziraju se sastanci, ručkovi ili društveni događaji kako bi se izgradili odnosi i ojačala timska kohezija.

- **Postavljanje ciljeva:** Razgovara se s novim zaposlenikom o njegovim ciljevima i očekivanjima. Postavljaju se jasni, mjerljivi ciljevi za početni period kako bi zaposlenik znao što se od njega očekuje i mogao pratiti svoj napredak.
- **Povratne informacije i praćenje:** Organizacija redovito pruža povratne informacije novom zaposleniku o njegovom radu i napretku. Održavaju se redoviti sastanci kako bi se razgovaralo o izazovima i uspjesima te pružila podrška i smjernice.
- **Evaluacija orijentacije:** Nakon nekoliko mjeseci, procjenjuje se učinkovitost procesa uvođenja u posao. Prikupljaju se povratne informacije od novog zaposlenika i mentora te se prave prilagodbe gdje je potrebno kako bi se poboljšao proces za buduće zaposlenike.

Kroz ove korake, organizacija osigurava da novi zaposlenik bude dobro informiran, podržan i motiviran, što može značajno utjecati na njegovu produktivnost, angažman i dugoročnu lojalnost organizaciji.

#### **4.7. Motivacija zaposlenika**

Riječ motivacija potječe od latinske riječi „movere“, što znači kretati se. Može se definirati kao dinamičan proces koji stvara ili povećava unutarnje potrebe pojedinca s ciljem da se usmjere na postizanje svojih osobnih i organizacijskih ciljeva. Motivacija se može smatrati oblikom vanjskog ponašanja, pri čemu motivirani pojedinci ulažu veći trud u svoje aktivnosti u usporedbi s onima koji nisu motivirani. Također, motivacija označava spremnost da se nešto učini, a uvjetovana je sposobnošću te radnje da zadovolji određenu potrebu pojedinca. Potreba se odnosi na fiziološki ili psihološki nedostatak koji određene rezultate čini privlačnima. Razumijevanje mehanizama ponašanja koje je osnova za izgradnju sustava motiviranja čini bitan razlog potrebe za koncipiranjem radne motivacije. Upravljanje ljudskim potencijalima postaje jedan od najvažnijih strateških zadataka menadžera u današnje vrijeme. U tom smislu uspostavljanje sveobuhvatnog sustava motivacije ima iznimnu važnost. Najjednostavnije objašnjenje motivacije može se smatrati onim koje je opisuje kao potragu za nečim što nedostaje i što je toj osobi potrebno, odnosno kao traženje ispunjenja svojih potreba. (Goić S. i sur. 2014./2015.)



„Motivacija ljudstva, kreiranje većega zadovoljstva zaposlenih, razvoj karijere zaposlenih i niz drugih aktivnosti samo su instrument rasta profita“. (Gutić Martinčić, S., 2017)

"Svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to. Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. Menadžeri i vođe bi rekli da žele motiviraniji tim zaposlenika ili grupu, a poslodavci žele zaposliti motiviranu osobu. Štoviše, zahtjevi poslodavaca su još veći, na primjer osobu koju oni traže i žele zaposliti treba biti samomotivirana" . (Richard, 2000)

Iza naizgled jednostavnog pojma motivacije krije se zapravo vrlo složen proces čiji je cilj dodatno potaknuti zaposlene. Ključno je pronaći prave ljude za specifične poslove i motivirati ih najboljim motivacijskim faktorima kako bi optimalno obavljali svoje zadatke, što u praksi često nije jednostavno. Da bi motivacija bila učinkovita i uspješna, poslovne organizacije trebaju što bolje i spretnije uskladiti organizacijske ciljeve s potrebama pojedinaca i grupa. Drugim riječima, proces motiviranja podrazumijeva da radnici, bilo pojedinačno ili u timovima, prepoznaju ispunjavanje vlastitih potreba u kontekstu postizanja organizacijskih ciljeva i zadataka. (Ćupurdija M. i sur., 2019)

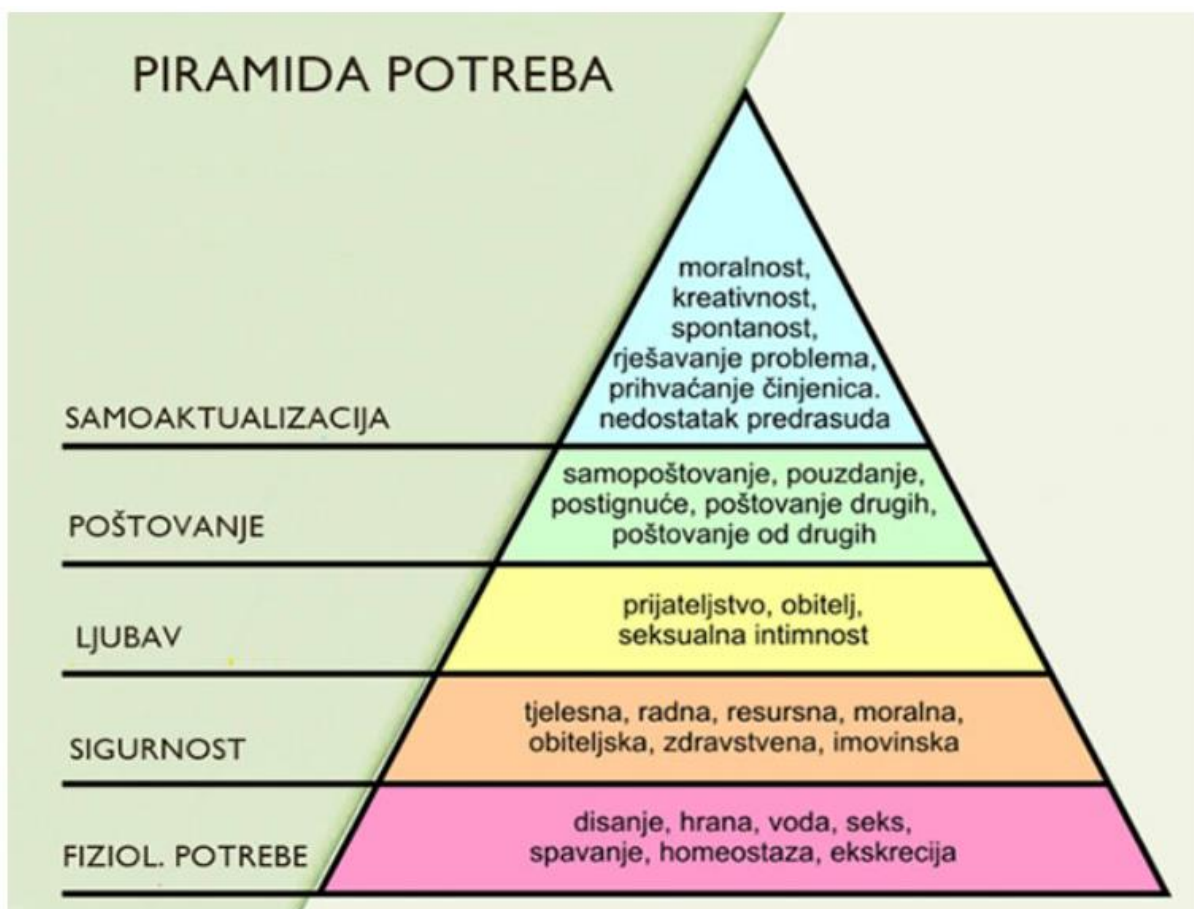
Tijekom povijesti razvijene su mnoge teorije motivacije, oslanjajući se na različite pretpostavke i ističući razne aspekte ljudskog ponašanja. Abraham Maslow, poznat po svojoj teoriji hijerarhije potreba, smatra se začetnikom razvoja teorije motivacije. Na temelju njegove teorije mnogi kasniji teoretičari doprinijeli su razvoju različitih pristupa motivaciji.

Motiviranje zaposlenika često se promatra kroz nekoliko teorija. Neke od teorija su:

- Maslowljeva teorija motivacije
- Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije
- MacGregorova teorija X i teorija Y
- McClellandova motivacijska teorija
- Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa
- Suvremeno shvaćanje strategije motivacije (Marušić, 2006)

#### 4.7.1. Maslowljeva teorija motivacije

Abraham Harold Maslow, američki psiholog, poznat je po svojoj teoriji hijerarhije potreba koja je postala temelj mnogih pristupa motivaciji. Maslow je predložio da ljudske potrebe mogu biti poredane u hijerarhiju, pri čemu zadovoljenje osnovnih potreba omogućava pojedincu da teži višim potrebama. U svojoj knjizi "Motivacija i ličnost" razvio teoriju baziranu na teoriji potreba. Prema Maslowu, individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od pet općih potreba što prikazuje slika 4.



Slika 4. Maslowljeva piramida potreba

Izvor: <https://snaganamjere.com/2020/10/21/svijet-neispunjenih-potreba/>, 2020, pristupljeno dana 11.06.2024. godine

Fiziološke potrebe predstavljaju osnovu motivacije. To su osnovne potrebe za hranom, vodom, zrakom i skloništem. Ljudi prvo nastoje zadovoljiti ove potrebe, a tek nakon što su one ispunjene, usmjeravaju se prema ostalim potrebama. Potrebe za

sigurnošću obuhvaćaju želju za stabilnošću i sigurnošću, kao i odsutnost patnje, prijetnji ili bolesti. To uključuje važnost zaposlenja, zdravstvene zaštite, mirovinskog osiguranja i sličnih faktora koji su ključni za ljudsku sigurnost.

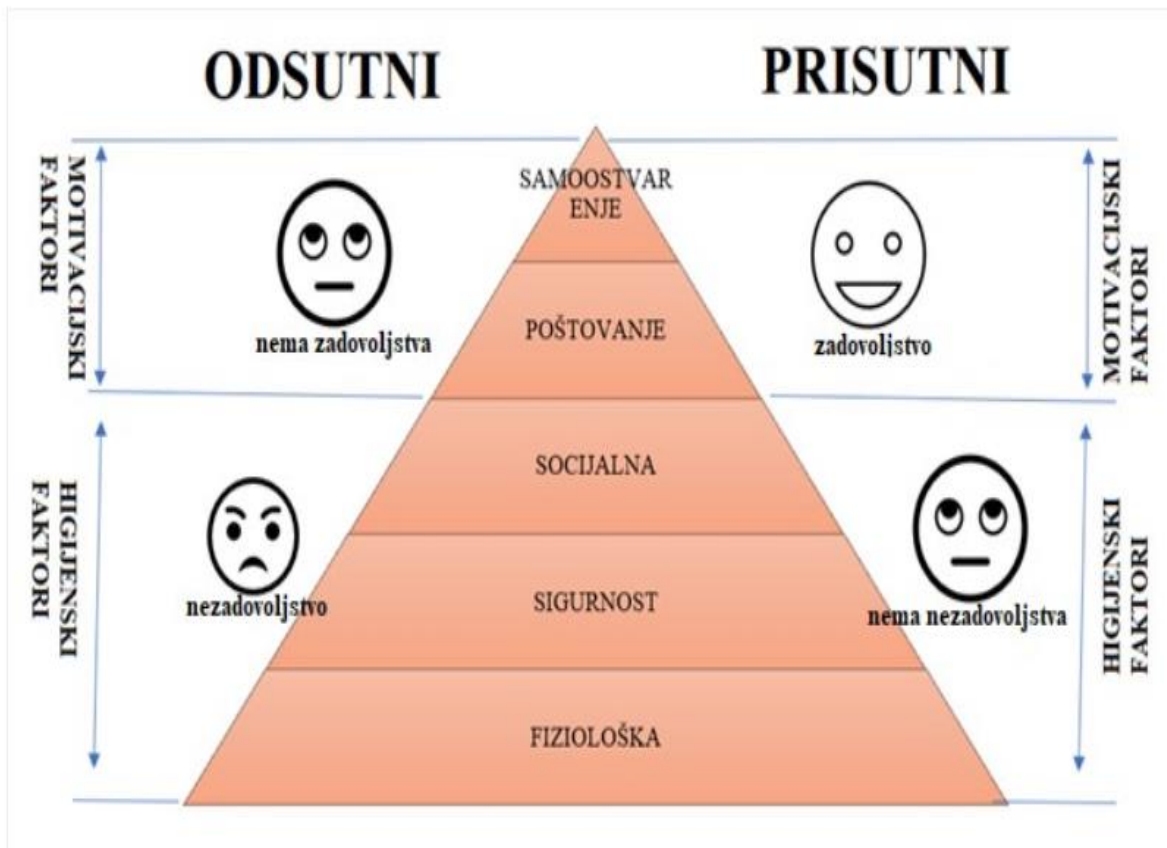
Potrebe za ljubavlju odnose se na prijateljstvo, ljubav i osjećaj pripadnosti. Zaposleni s visokim potrebama za ljubavlju uživaju u radu s drugim ljudima, dok oni s nižim stupnjem ovih potreba mogu preferirati poslove s minimalnim kontaktom s drugima. Potrebe za poštovanjem uključuju želju za pozitivnom percepcijom sebe, samopouzdanjem i poštovanjem od strane drugih. Ove potrebe često se manifestiraju kroz mogućnosti za napredovanje, prestiž i status, što dovodi do osjećaja visokog samopouzdanja, vrijednosti i sposobnosti. Neispunjavanje ovih potreba može rezultirati osjećajem inferiornosti, slabosti i bespomoćnosti, što negativno utječe na motivaciju pojedinaca.

Potrebe za samoaktualizacijom odnose se na osobni razvoj, samoostvarenje i ostvarenje punog potencijala. Ovo predstavlja najviši nivo potreba, čijim ispunjenjem se omogućava ostvarenje principa da „čovjek mora biti ono što može biti“. U kontekstu poduzeća, to znači pružanje mogućnosti za kreativni rad i sudjelovanje u predlaganju ideja i donošenju odluka. Zadovoljavanje potreba slijedi određeni redoslijed, pri čemu nezadovoljene potrebe imaju najveći utjecaj. Kada se jedna potreba zadovolji, prelazi se na sljedeću razinu koja ostaje nezadovoljena. (Buble M., 2006)

#### *4.7.2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije*

Herzberg je 1959. godine razvio dvofaktorsku teoriju istražujući oko dvjestotinjak zaposlenika u uredima. Cilj njegovog istraživanja bio je otkriti koji poslovni faktori doprinose ekstremnom zadovoljstvu na radu, kao i koji uzrokuju ekstremno nezadovoljstvo. Ustanovio je da postoje faktori koji su ključni za postizanje određene razine zadovoljstva, koje je nazvao higijenskim faktorima. Ovi faktori ne doprinose visokim razinama zadovoljstva, ali njihovo odsustvo može dovesti do značajnog nezadovoljstva. Također, identificirao je motivacijske faktore koji kada su prisutni mogu izazvati visoku razinu zadovoljstva, dok njihovo odsustvo rezultira umjerenim nezadovoljstvom. Zbog ova dva skupa faktora, teorija se naziva dvofaktorskom

teorijom. Uklanjanje uzroka nezadovoljstva ne jamči automatski zadovoljstvo, a dodavanje faktora koji donose zadovoljstvo ne osigurava eliminaciju nezadovoljstva. Ispravan pristup bi bio prvo ukloniti uzroke nezadovoljstva i stvoriti povoljne uvjete za postizanje zadovoljstva. (MindTools, 2016.)



Slika 5. Prikaz Herzbergove teorije na Maslowljevoj hijerarhiji potreba  
Izvor: <https://www.hou.hr/herzbergova-teorija/>, pristupljeno 10.06.2024. godine

Motivacija može povećati produktivnost zaposlenika, dok higijenski faktori mogu smanjiti nezadovoljstvo. Na slici 5 prikazana je Herzbergova teorija u okviru Maslowljeve hijerarhije potreba, pri čemu su motivacijski faktori smješteni na vrhu piramide i odnose se na potrebe za samoostvarenjem i poštovanjem. S druge strane, higijenski faktori obuhvaćaju fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću i socijalne potrebe, a povezani su s uvjetima poslovnog okruženja (Žibert, 2017).

Ovi faktori nazivaju se faktorima nezadovoljstva, što implicira da njihova prisutnost može samo neznatno doprinijeti zadovoljstvu, dok njihova odsutnost može izazvati

značajno nezadovoljstvo. Njihova prisutnost se često uzima zdravo za gotovo, a zaposlenici je obično ne doživljavaju kao dodatni motivacijski element.

Higijenski, odnosno "ekstrinzični" motivacijski faktori uključuju:

- Primanja
- Odnos s nadređenima
- Odnos s kolegama
- Radni uvjeti
- Sigurnost posla
- Status
- Politika poduzeća
- Nadzor/Supervizija (MindTools, 2016)

Neki kritičari Herzbergove teorije smatraju da su primanja snažniji motivacijski faktor, posebno u zemljama s manje razvijenim gospodarstvima. Motivatori su faktori koji izravno proizlaze iz posla (Žibert, 2017) i doprinose zadovoljstvu; njihova odsutnost ne uzrokuje ekstremno nezadovoljstvo, ali njihova prisutnost može rezultirati velikim zadovoljstvom. Stoga se prepoznaju kao faktori zadovoljstva. Prema Herzbergu, motivatori mogu značajno povećati produktivnost zaposlenika.

Motivatori ili "intrinzični" motivacijski faktori, uključuju:

- Izazovnost posla
- Razvoj
- Osjećaj uspjeha
- Mogućnost napredovanja
- Odgovornost
- Samostalnost (MindTools, 2016)

Protivnici teorije ističu da nije uvijek jednostavno utvrditi vezu između motivacijskih faktora i produktivnosti zaposlenika, s obzirom na to da su ljudi složena psihološka bića.

#### 4.7.3. MacGregorova teorija X i teorija Y

McGregorova teorija X i Y predstavlja još jednu teoriju motivacije koju poduzeća primjenjuju. Osnivač ove teorije kako samo ime sugerira je Douglas McGregor. Iako nije objavio mnogo radova i knjiga, ono što je napisao imalo je značajan utjecaj na druge. Proglašen je najboljim autorom menadžmenta 1993. godine, a njegov rad u Institutu za sezonske radnike i povećanje produktivnosti u kompaniji P&G značajno su oblikovali njegovu teoriju, koja se temelji na motiviranim timovima i postavlja osnove Teorije Y. Nakon trideset godina istraživanja radnih uvjeta i stavova zaposlenika prema poslu, McGregor je 1960. godine predstavio teoretske osnove Teorije X/Y u svojoj knjizi "Ljudska strana poduzeća" (Human Side of Enterprise). Zanimalo ga je što motivira zaposlenike, kako menadžeri i nadređeni mogu utjecati na motivaciju te zašto su zaposlenici nezadovoljni svojim poslom.

Prema pretpostavkama teorije X, radnici prirodno ne uživaju u radu, pa je zadatak menadžmenta i lidera prisiliti ih na obavljanje svojih dužnosti. S druge strane, teorija Y pretpostavlja da radnici svoj posao doživljavaju kao prirodan i kreativan, te su samomotivirani i obavljaju svoje zadatke bez potrebe za prisiljavanjem od strane nadređenih. Grupa koja podržava teoriju Y pruža svojim radnicima potpunu slobodu i mogućnost samostalnog planiranja rasporeda obavljanja posla. Ovakav pristup, u kojem poduzeće vjeruje da će zaposlenici obaviti posao bez nadzora, stvara osjećaj efikasnosti i motivira ih da samostalno postižu dobre rezultate. Kako bi potaknulo zaposlenike da budu poduzetni i preuzmu odgovornosti, poduzeće ne očekuje rad pod nadzorom šefova. Na taj način zaposlenici dobivaju slobodu i potpunu autonomiju u svom radu, rješavajući svakodnevne probleme vlastitim rješenjima, što potiče kreativnost i razvoj vlastitih ideja. Taktika motiviranja zaposlenika pokazala se produktivnom, jer su neki mladi zaposlenici svojim inovacijama i novim idejama omogućili stvaranje novih poslova unutar poduzeća i ulazak na nova tržišta. Lider Richard Branson veliki je zagovornik autonomije svojih zaposlenika; čak i kod velikih projekata, zaposlenicima se omogućava samostalan rad bez nadzora ili preporuka. Svaki zaposlenik koji je imao priliku donositi vlastite odluke i implementirati ih doprinosi rastu poduzeća i brenda, te kao takav ima veliku motivaciju za bolji rad i veće prilike unutar poduzeća. (Wise, 2020)

#### 4.7.4. McClellandova motivacijska teorija

David C. McClelland pridonio je razumijevanju motivacije identificirajući tri tipa osnovnih motivirajućih potreba. Klasificirao ih je kao:

- potrebu za moći,
- potrebu za povezanošću
- potrebu za postignućem

Prema McClellandu, svaki pojedinac pokazuje različite razine potreba za postignućem, moći i povezivanjem. Kao rezultat toga, neke osobe će biti vrlo motivirane za postignuće, dok će njihova motivacija za moć biti niska, a prema povezivanju će biti neutralne (srednje). S druge strane, postoje pojedinci koji imaju visoku potrebu za moći i postignućem, dok im je potreba za povezivanjem niska. Stoga se pojedinci razlikuju po intenzitetu ovih potreba. Provedena su opsežna istraživanja svih triju tipova potreba, a McClelland i njegovi suradnici značajno su doprinijeli istraživanju potrebe za postignućem. (Mijoč J., 2019)

Potreba za povezivanjem – osobe koje snažno osjećaju potrebu za povezivanjem doživljavaju ispunjenje samo kada su voljene. Uvijek nastoje izbjeći povrede, bol ili isključenje iz određenih grupa (društava, timova itd.). Trude se održavati ugodne društvene odnose i uživati u bliskosti i razumijevanju. Takve veze im donose osjećaj zadovoljstva i ispunjenosti. (Robbins i Judge, 2012)

Potreba za moći – McClelland i njegovi suradnici su otkrili da ljudi s visokom potrebom za moći obraćaju posebnu pažnju na utjecaj i kontrolu. Ove osobe često teže vođstvu, izvrsni su govornici i skloni su čestom raspravljanju. (Robbins i Judge, 2012)

Potreba za postignućem – ljudi s ovom potrebom snažno teže uspjehu, smatrajući da bez njega ništa nema vrijednost, a strah od neuspjeha im je vrlo izražen. Vole kada ih se izaziva ili im se postavljaju teški ciljevi, jer to doživljavaju kao motivaciju i uživaju u tom procesu. (Robbins i Judge, 2012)

#### 4.7.5. Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa

Teoriju pravednosti, koja se često naziva teorijom jednakosti ili nejednakosti, razvio je Stacy Adams. Ova teorija objašnjava razloge zbog kojih plaća i radni uvjeti u organizacijama ponekad ne uspijevaju motivirati zaposlenike za rad, pa čak ni za dolazak na posao. Prema Adamsu, pojedinci imaju sklonost uspoređivati se s drugima, a zaposlenici unutar organizacije uspoređuju svoje ulaganje u posao i ono što primaju zauzvrat s onim što drugi zaposlenici ulažu i dobivaju.

Teorija se oslanja na uvjete i posljedice nezadovoljstva i zadovoljstva koje pojedinac doživljava u radnom okruženju, pri čemu je ključan odnos između pojedinca i organizacije. S jedne strane, pojedinac ulaže svoje iskustvo, znanje i energiju u posao, dok s druge strane dobiva neku vrstu kompenzacije od poduzeća. U toj razmjeni uvijek postoji mogućnost nejednakosti. Razmjena između poslodavca i radnika trebala bi biti pravedna kako bi motivirala zaposlenike na kvalitetan rad.

Kada dođe do nejednakosti ili nesklada u toj međusobnoj razmjeni, ona postaje nepravedna, što se odražava na smanjenje motivacije zaposlenika. U takvim situacijama zaposlenik može izraziti svoje nezadovoljstvo na različite načine, uključujući lošiju kvalitetu rada, kašnjenje s rokovima, češće izostajanje s posla i smanjenje lojalnosti prema organizaciji. Takvo ponašanje može negativno utjecati na ukupnu produktivnost i moral radne sredine.

Također, teorija pravednosti objašnjava zašto unapređenje ili nagrađivanje jednog zaposlenika može dovesti do demotivacije drugih zaposlenika. Kada jedan zaposlenik dobije unapređenje ili nagradu, drugi zaposlenici mogu osjećati da je njihova vlastita kompenzacija neadekvatna u usporedbi, što rezultira osjećajem nepravde. Bitno je stalno držati zaposlenike motiviranima jer, čim se malo osjete ugroženima ili da su podbacili, odmah se javlja nezadovoljstvo.

Održavanje osjećaja pravednosti unutar organizacije zahtijeva transparentnu komunikaciju i jasno definirane kriterije za nagrađivanje i unapređenje. Poslodavci trebaju osigurati da zaposlenici razumiju kako su nagrade i unapređenja zasluženi te kako se njihovi vlastiti doprinosi vrednuju. Uspostavljanje fer i transparentnog sustava ocjenjivanja učinka može pomoći u smanjenju osjećaja nepravde i poboljšanju motivacije među zaposlenicima.



Pored toga, važno je posvetiti pažnju individualnim potrebama i očekivanjima zaposlenika. Redoviti razgovori sa zaposlenicima mogu otkriti njihove brige i očekivanja, omogućujući menadžerima da prilagode svoje pristupe kako bi bolje zadovoljili te potrebe. Osiguranje pravednosti u radnom okruženju ne samo da povećava motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, već i poboljšava ukupnu učinkovitost i uspjeh organizacije.

#### **4.8. Strategije nagrađivanja**

Strategije nagrađivanja su ključne za motiviranje zaposlenika, povećanje njihove produktivnosti i zadovoljstva te za zadržavanje talentiranih radnika. Dobra strategija nagrađivanja kombinira financijske i nefinancijske elemente kako bi se zadovoljile različite potrebe i očekivanja zaposlenika.

##### *4.8.1. Materijalne kompenzacije ili materijalno nagrađivanje*

Postoje dva tipa materijalnog nagrađivanja: izravne i neizravne materijalne kompenzacije, što je prikazano u tablici 1. Izravne materijalne kompenzacije uključuju plaće, razne bonuse i poticaje, kao i različite vrste naknada. S druge strane, neizravne materijalne kompenzacije obuhvaćaju školarine, stipendije, razna osiguranja, godišnje odmore, dodatno obrazovanje i slično. Kvalitetan sustav nagrađivanja je ključan za motivaciju zaposlenika, poboljšanje njihove angažiranosti i poticanje željenih ponašanja u organizaciji. Transparentnost u sustavu nagrađivanja osigurava da zaposlenici razumiju što se očekuje od njih i kako će njihov doprinos biti nagrađen. To također pomaže u sprječavanju osjećaja nepravde i nepoštene obrade među zaposlenicima.

Važno je da kriteriji za nagrađivanje budu jasni i objektivni te da se primjenjuju dosljedno na sve zaposlenike. To može uključivati postizanje određenih ciljeva, izvrsnost u radu, doprinos timu ili inicijative za poboljšanje procesa.

Također je bitno imati transparentne kriterije za sankcije ili ukidanje materijalnih naknada kako bi zaposlenici bili svjesni posljedica neželjenih ponašanja ili ne dostignuća ciljeva. Kako bi zaposlenici imali povjerenja u sustav nagrađivanja, važno je redovito komunicirati o njemu, osigurati pravednost i dosljednost u primjeni te otvoreno prihvatiti povratne informacije i prijedloge za poboljšanje. Također je važno da se nagrade i sankcije temelje na stvarnim rezultatima i ponašanjima, a ne na subjektivnim procjenama ili osobnim preferencijama. U konačnici, kvalitetan sustav nagrađivanja može biti snažan alat za privlačenje, zadržavanje i motiviranje talentiranih zaposlenika te za postizanje poslovnih ciljeva organizacije.

Tablica 1. Prikaz materijalnih kompenzacija

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	Tvrtka	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: *Bahtijarević- Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala* (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 614

#### 4.8.2. Nematerijalne kompenzacije ili nematerijalno nagrađivanje

Nematerijalne strategije motivacije često su privlačnije starijim i iskusnijim zaposlenicima kojima novac i druge materijalne stvari imaju manji značaj kao oblik

motivacije. Takve zaposlenike motiviraju različiti faktori poput statusa, poštovanja, fleksibilnog radnog vremena, obrazovanja i usavršavanja, mogućnosti dizajniranja vlastitog načina rada, pružanja većih ovlasti u poslu te prilagodbe posla prema njihovim potrebama i preferencijama.

Nematerijalno nagrađivanje predstavlja segment menadžmenta ljudskih resursa i motivacije zaposlenika koji se nadovezuje na materijalno nagrađivanje. Ovaj pristup proizašao je iz potrebe zaposlenika za ispunjavanjem viših potreba, što zahtijeva složenije oblike motivacije od samog materijalnog nagrađivanja. (Hunjet, A., Kozina, G., 2015)

„Temeljno polazište prakse motiviranja u današnjim organizacijama jest spoznaja da će motivacija za rad biti to veća što čovjek može zadovoljiti više svojih raznolikih potreba. Pri tome treba imati na umu da ljudi žele radom zadovoljiti više raznolikih potreba, a ne samo egzistencijalne ili one materijalnog standarda.“ (Bahtijarević - Šiber, 1999)

S aspekta radne okoline, u nematerijalne kompenzacije uključuju se:

- rukovođenje
- politika poduzeća
- suradnici
- radni uvjeti
- prehrana
- status
- klizno radno vrijeme
- kraći radni tjedan
- podjela posla
- rad od kuće.

S aspekta posla, u nematerijalne kompenzacije spadaju:

- „zanimljive zadaće“
- izazov
- napredovanje
- odgovornost

- naobrazba
- samopotvrđivanje
- postignuće
- kontakti (Karačić, 2018).

Organizacijska kultura i međuljudski odnosi značajno utječu na nematerijalno nagrađivanje. Kada je organizacijska kultura snažna i postoji dobra radna klima unutar poduzeća, zaposlenici se osjećaju rasterećeno, bez napetosti, sukoba ili prepreka, što omogućava organizaciji da napreduje i ide u pozitivnom smjeru. Prijateljska atmosfera koja se razvija u takvom okruženju izuzetno je važna za motivaciju i radnu atmosferu. Sustav nematerijalnog nagrađivanja može se ostvariti putem povratnih informacija i feedbacka, gdje nadređeni izražavaju svoje zadovoljstvo načinom rada i zalaganjem zaposlenika. Na taj način zaposlenici stječu veće samopouzdanje i motivaciju, jer dobivaju priznanje i podršku za svoj rad.

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Peto poglavlje se odnosi na empirijski dio rada odnosno na istraživanje koje je provedeno s definiranim ciljem utvrđivanja mišljenja ispitanika o važnosti menadžmenta ljudskih potencijala u organizaciji. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika koji je izrađen u *Google Forms* obrascu i sadrži 20 pitanja. U istraživanju je sudjelovalo 308 ispitanika koji su odgovarali na pitanja odabirući jedan ili više odgovora i dajući odgovor u obliku ocjene od 1 do 5. Podatci su nakon toga obrađeni u programu za obradu podataka IBM SPSS Statistics. Također s pomoću Cronbach Alpha koeficijenta testirat će se pouzdanost istraživanja, a hipoteze H1 i H2 provesti deskriptivnom statistikom i Pearsonovim koeficijentom.

Ciljevi istraživanja ovog diplomskog rada je prikazati važnost dobrog upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji, kako je ulaganje u obrazovanje i zaposlenike važno, te kako određeni načini nagrađivanja i motivacije utječu na zadovoljstvo i odanost zaposlenika organizaciji.

Prema gore navedenom problemu, predmetu i ciljevima istraživanja postavljene su radne hipoteze. Hipoteze se mogu prihvatiti ili odbaciti istraživanjem prikupljenih sekundarnih podataka te rezultata empirijskog istraživanja.

Hipoteze su sljedeće:

Hipoteza H1: Učinkovito upravljanjem ljudskim potencijalima i kontinuirana edukacija zaposlenika je nužna za uspješnost organizacije.

Hipoteza H2: Postoji pozitivna korelacija između stava da je materijalno nagrađivanje najvažniji oblik motivacije i značaja motiviranja ispitanika od strane njihove organizacije.

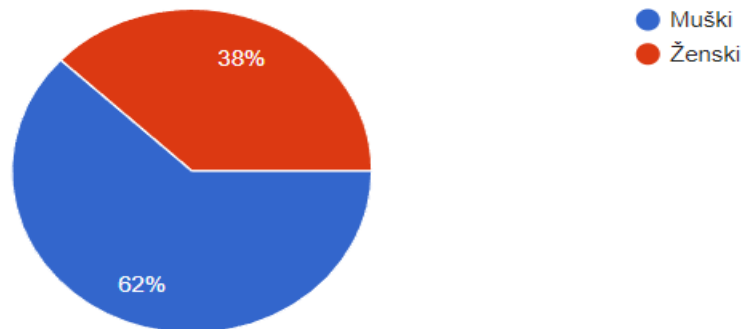
### 5.1. Analiza i interpretacija dobivenih rezultata

U nastavku su prikazani rezultati provedenog anketnog upitnika. Svako pitanje će se analizirati i dodatno pojasniti. Prvih osam pitanja odnosi se na socio - demografsku

strukturu ispitanika dok se ostalih dvanaest pitanja odnosi na važnost menadžmenta ljudskih potencijala.

### 1. Spol:

308 responses



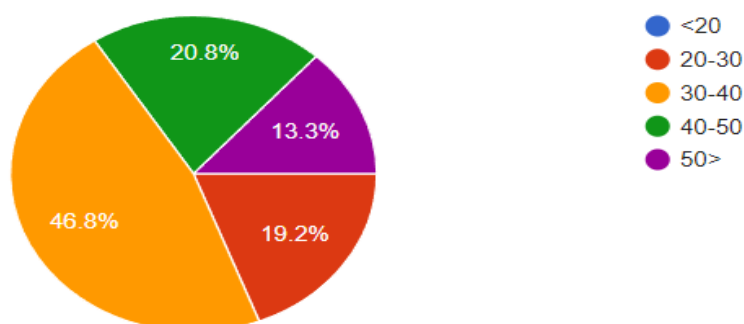
Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu

Izvor: Vlastita izrada autora

Prvo pitanje iz anketnog upitnika odnosilo se na spol ispitanika. Grafikon 1 prikazuje da su se ispitanju najviše odazvali ispitanici muškog spola i to 62 % odnosno 191 osoba, dok su ispitanici ženskog spola činili 38 % odnosno 117 osoba.

### 2. Dob (godine) :

308 responses



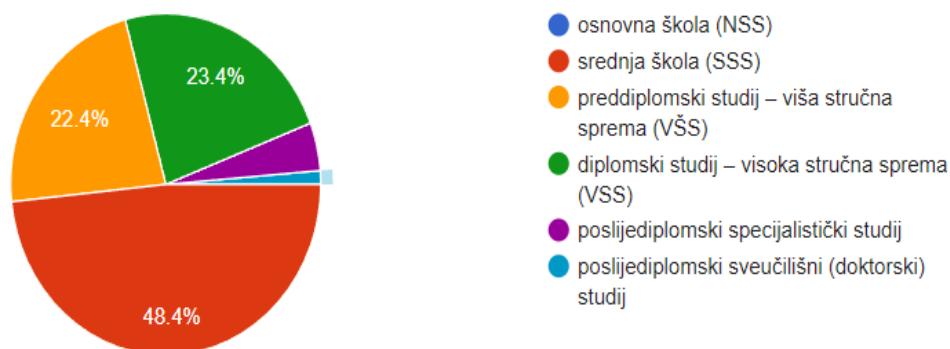
Grafikon 2. Struktura ispitanika po dobi

Izvor: Vlastita izrada autora

Drugo pitanje u anketnom upitniku odnosilo se na dob ispitanika. Iz dobivenih rezultata na Grafikonu 2. vidljivo je da u najvećem postotnom iznosu zastupljena dob ispitanika bila od 30 do 40 godina (144 ispitanika) – 46,8 %, nakon toga slijedi dobna skupina od 40 do 50 godina (64 ispitanika) – 20,8 %, zatim dobna skupina od 20 do 30 godina (59 ispitanika) – 19,2 % i sa najmanje ispitanika dobna skupina iznad 50 godina (41 ispitanik) – 19,2%.

### 3. Razina obrazovanja:

308 responses



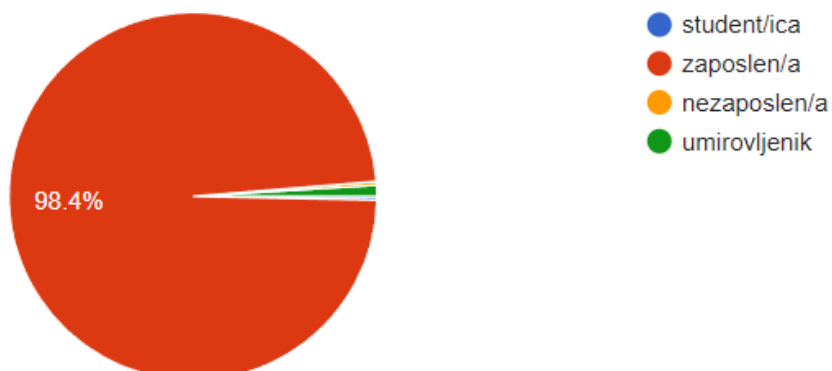
Grafikon 3. Struktura ispitanika o njihovoj razini obrazovanja

Izvor: Vlastita izrada autora

Treće pitanje je obuhvaćalo razinu obrazovanja ispitanika, a prema Grafikonu 3 utvrđeno je da je struktura obrazovanja bila sljedeća: 48,4 % ili 149 ispitanika bilo je sa završenom srednjom školom, 23,4 % ili 72 ispitanika sa završenim diplomskim studijem odnosno visokom stručnom spremom, 22,4 % ili 69 ispitanika sa završenim preddiplomskim studijem odnosno višom stručnom spremom, te 4,5 % ili 14 ispitanika sa završenim poslijediplomskim specijalističkim studijem, dok je 1,3 % ili 4 ispitanika sa poslijediplomskim sveučilišnim (doktorski) studijem kao najvišim postignućem obrazovanja. Utvrđeno je da u anketnom upitniku nisu sudjelovali ispitanici sa osnovnom školom.

#### 4. Vaš radni status?

308 responses



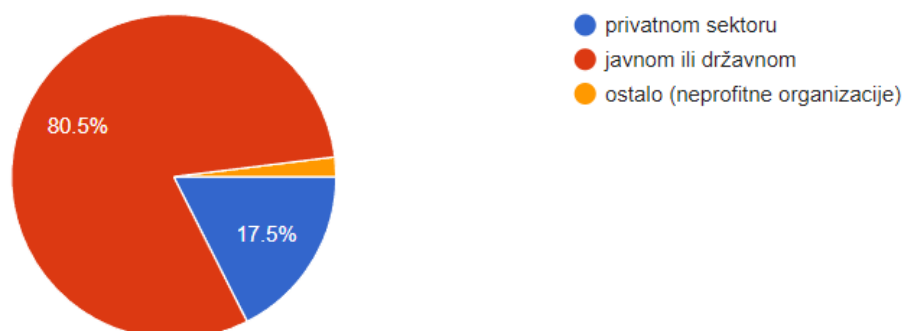
Grafikon 4. Struktura ispitanika o njihovom radnom statusu

Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikon 4 prikazuje radni status ispitanika. Rezultati prikazuju da je 98,4 % odnosno 303 ispitanika zaposleno, 1 % odnosno 3 ispitanika su umirovljenici, 0,3 % odnosno 1 ispitanik nezaposlen, dok 0,3 % odnosno 1 ispitanik student.

#### 5. Ako ste zaposleni, trenutno radite u:

308 responses



Grafikon 5. Struktura ispitanika na sektor njihovog zaposlenja

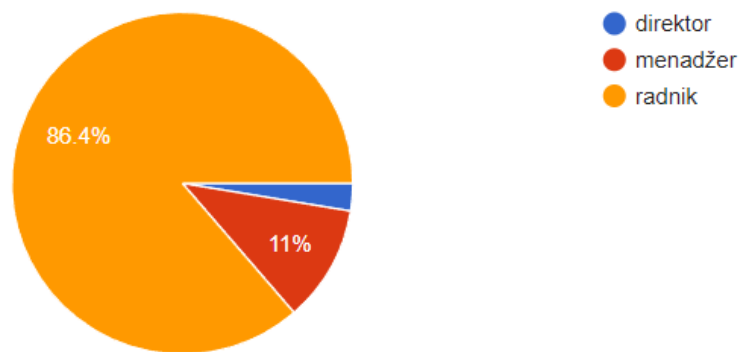
Izvor: Vlastita izrada autora



Peto pitanje odnosi se na sektor zaposlenja ispitanika. Grafikon 5 pokazuje da je 80,5 % odnosno 248 ispitanika zaposleno u javnom ili državnom sektoru, 17,5 % odnosno 54 ispitanika u privatnom sektoru, dok je 1,9 % odnosno 6 ispitanika odabralo je rubriku „ostalo“ što znači da su trenutno zaposleni u udrugama ili nekim drugim neprofitnim organizacijama.

6. Koju funkciju u organizaciji obavljate:

308 responses



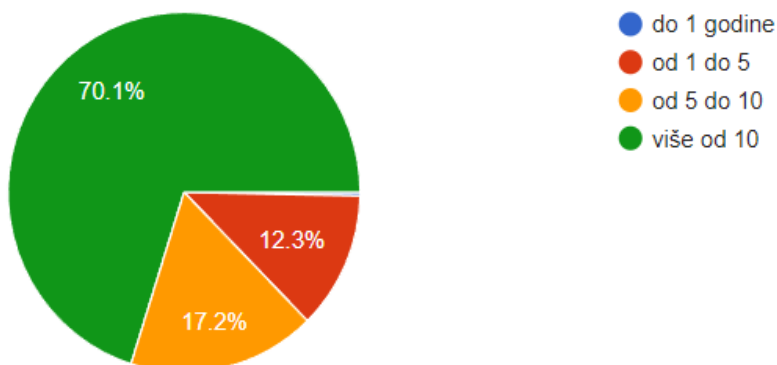
Grafikon 6. Struktura ispitanika na funkciju koju obavljaju u organizaciji

Izvor: Vlastita izrada autora

Šesto pitanje anketnog upitnika odnosi se na funkciju koju ispitanici obavljaju u organizaciji. Podaci iz Grafikona 6 prikazuju da 86,4 % ili 266 ispitanika je zaposleno u svojstvu radnika. Slijedi postotak od 11 % ili 34 ispitanika koji obavljaju neku od menadžerskih funkcija. Najmanji postotak od 2,6 % ili 8 ispitanika obavlja funkciju direktora.

## 7. Koliko godina radnog iskustva imate?

308 responses



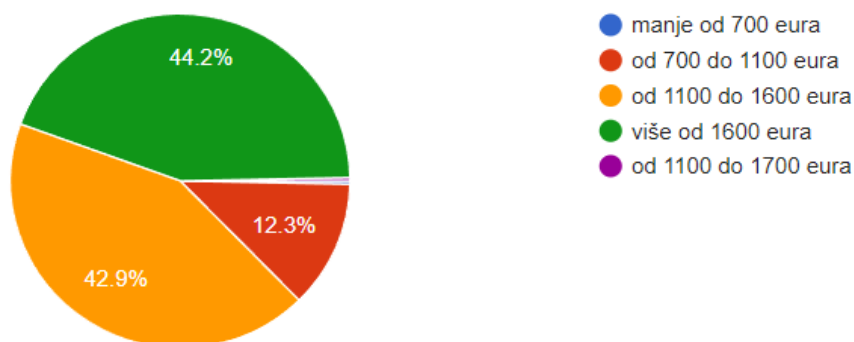
Grafikon 7. Odgovori ispitanika o radnom iskustvu

Izvor: Vlastita izrada autora

Sedmo pitanje anketnog upitnika odnosi se na godine radnog iskustva ispitanika. Podaci iz Grafikona 7 pokazuju da 70,1 % ili 216 ispitanika ima radnog iskustva više od 10 godina. Slijedi postotak od 17,2 ili 53 ispitanika sa radnim iskustvom od 5 do 10 godina, zatim 12,3 % ili 38 ispitanika sa radnim iskustvom od 2 do 5 godina i 0,3 % ili 1 ispitanik sa radnim iskustvom manjim do 1 godine.

## 8. Vaša mjesečna primanja (neto) u eurima iznose:

308 responses



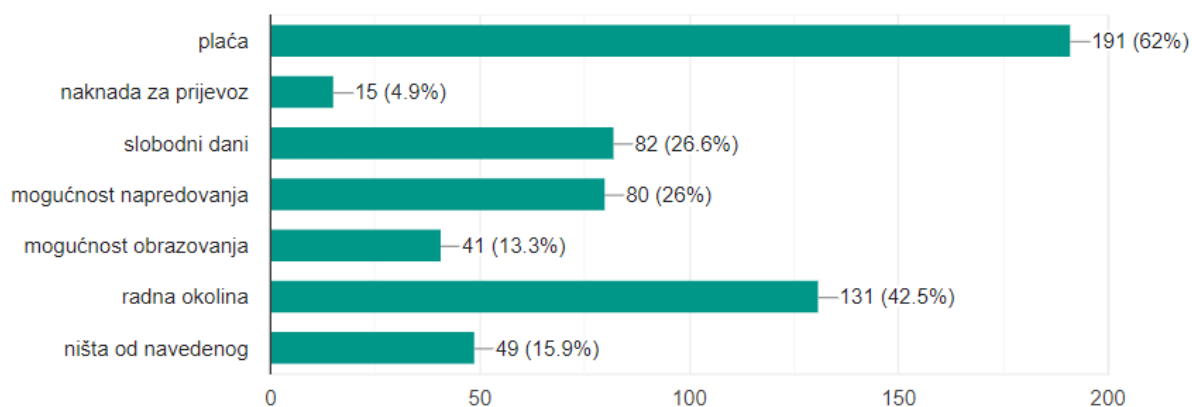
Grafikon 8. Struktura ispitanika po njihovim mjesečnim primanjima

Izvor: Vlastita izrada autora

Osmo pitanje odnosi se na mjesečna primanja ispitanika. Rezultati pokazuju da 44,2 % ili 136 ispitanika imaju mjesečna primanja viša od 1600 eura. 42,9 % ili 132 ispitanika ostvaruje od 1100 do 1600 eura mjesečno. Zatim 12,3 % ili 38 ispitanika ima primanja od 700 do 1100 eura, 0,3 % odnosno 1 ispitanik od 1100 do 1700 eura i 0,3 % ili 1 ispitanik manje od 700 eura.

#### 9. Sto Vas najviše motivira na radnom mjestu (mogućnost najviše dva odgovora)?

308 responses



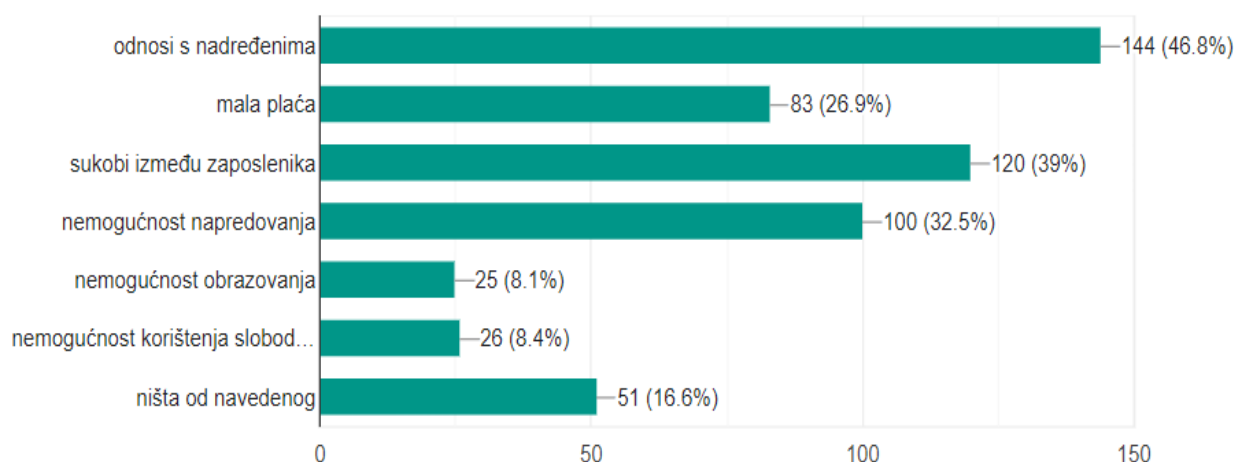
Grafikon 9. Odgovori ispitanika o čimbenicima koji ih motiviraju na radnom mjestu

Izvor: Vlastita izrada autora

Na deveto pitanje koje se odnosi na čimbenike koji najviše motiviraju, ispitanici su mogli birati dva odgovora i odgovorili su sljedeće: 62 % ili 191 ispitanik je naveo da je to plaća, zatim 42,5 % ili 131 ispitanik je naveo da je to radna okolina. 26,6 % ili 82 ispitanika je naveo slobodne dane, 26 % ili 80 ispitanika je naveo mogućnost napredovanja. 15,9 % ili 49 ispitanika je odgovorilo da ništa od navedenog. Nadalje 13,3 % ili 41 ispitanik smatra da ih mogućnost obrazovanja motivira, dok pa 4,9 % ili 15 ispitanika smatra da je to naknada za prijevoz.

## 10. Sto Vas najviše demotivira na radnom mjestu (mogućnost najviše dva odgovora)?

308 responses



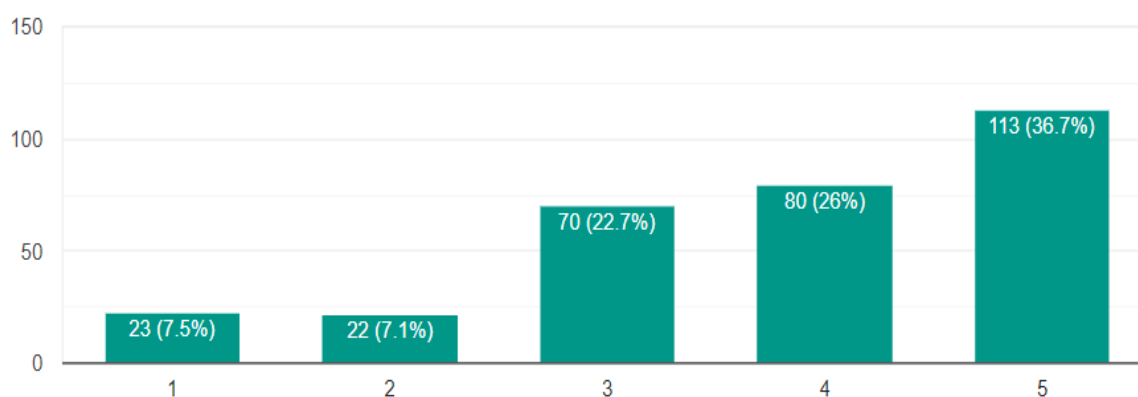
Grafikon 10. Odgovori ispitanika o čimbenicima koji ih demotiviraju na radnom mjestu

Izvor: Vlastita izrada autora

Nakon pitanja o čimbenicima koji motiviraju na radnom mjestu, slijedi pitanje koji čimbenici demotiviraju na radnom mjestu uz mogućnost odabira najviše 2 odgovora. 46,8 % ili 144 ispitanika su naveli odnos s nadređenima, 39 % ili 120 ispitanika navodi sukob između naređenima. Nadalje 32,5 % ili 100 ispitanika smatra da je je nemogućnost napredovanja. 26,9 % ili 83 ispitanika je odgovorilo da je to mala plaća. 16,6 % ili 51 ispitanik smatra da niti jedan od navedenih čimbenika ne demotivira. 8,4 % ili 25 ispitanika daje odgovor da je to nemogućnost napredovanja, dok najmanji broj od 8,1% ili 25 ispitanika smatra da je to nemogućnost korištenja slobodnih dana.

11. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite značaj funkcije ljudskih potencijala za uspješnost organizacije s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena (uopće nije značajna), a ocjena 5 najveća moguća ocjena (izrazito je značajna).

308 responses



Grafikon 11. Odgovori ispitanika o značaju funkcije ljudskih potencijala za uspješnost organizacije

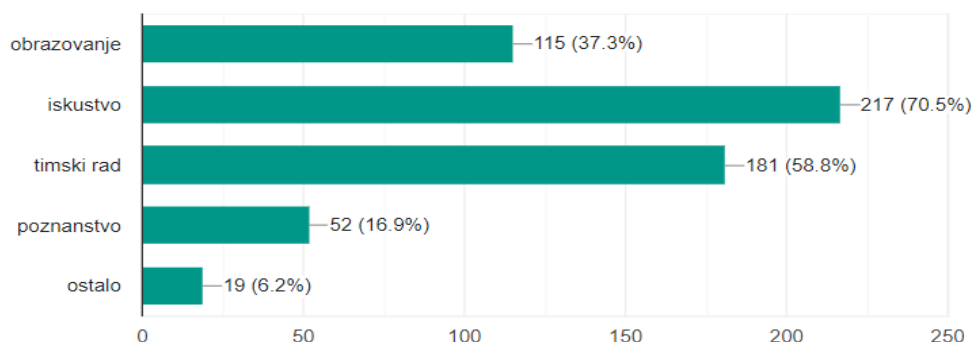
Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikonom 11 se odnosi na stav ispitanika o *značaju funkcije ljudskih potencijala za uspješnost organizacije* gdje su ispitanici navedeno ocjenjivali sa ocjenom od 1 do 5 gdje je ocjena 1 najmanja moguća ocjena (uopće nije značajna), dok je ocjena 5 najveća moguća ocjena (izrazito značajna). 36,7 % odnosno 113 ispitanika odgovorilo je sa ocjenom 5 što znači da smatraju da je funkcija ljudskih potencijala izrazito značajna za uspješnost organizacije. 26 % ili 80 ispitanika je ocijenilo ocjenom 4 što znači da funkciju ljudskih potencijala smatraju značajnom. 22,7 % ili 70 ispitanika je dalo ocjenu 3 kojom smatraju da funkcija ljudskih potencijala niti je značajna, niti nije. 7,1 % ili 22 ispitanika je dalo ocjenu 2 odnosno da funkcija nije značajna i na kraju 7,5 % odnosno 23 ispitanika dalo ocjenu 1 kojom funkciju ljudskih potencijala smatraju da uopće nije značajna za uspješnost organizacije.

Pitanje se odnosi na potvrđivanje ili opovrgavanje hipoteze H1.

12. Što smatrate bitnim čimbenikom za uspješnost na vašem zaposlenju (mogućnost najviše dva odgovora)?

308 responses



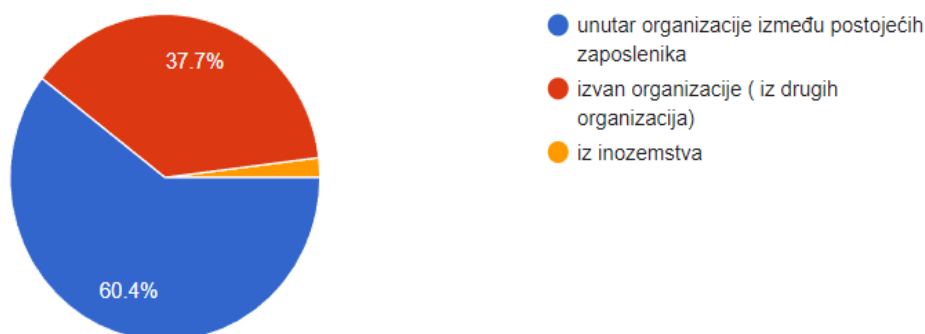
Grafikon 12. Odgovori ispitanika o čimbenicima koji su bitni za uspješnost u njihovom zaposlenju

Izvor: Vlastita izrada autora

Na dvanaesto pitanje koje se odnosi na čimbenike bitne za uspješnost uz mogućnost najviše dva odgovora ispitanici su naveli sljedeće: 70,5 % odnosno 217 ispitanika kao odgovor navelo je iskustvo. 58,8 % ili 181 ispitanik to smatra timskim radom. 37,3 % ili 115 ispitanika navodi da je to obrazovanje, 16,9 % ili 52 ispitanika odgovara da je to poznanstvo. 6,2 % ili 19 ispitanika smatra da su to ostali čimbenici koji nisu navedeni u ponuđenim odgovorima.

13. Gdje vaša organizacija pribavlja zaposlenike za nova radna mjesta?

308 responses



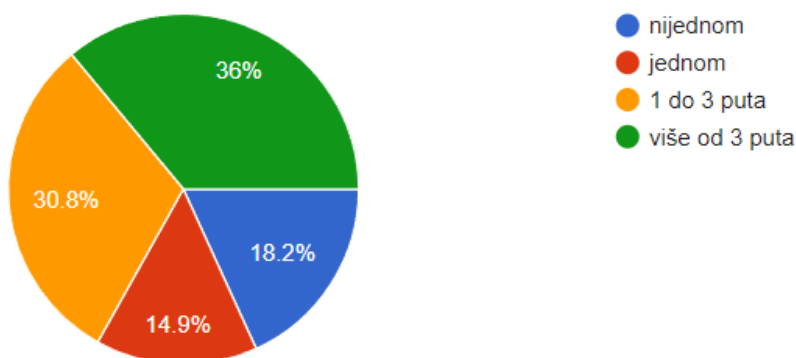
Grafikon 13. Odgovori ispitanika o pribavljanju zaposlenika u organizaciji

Izvor: Vlastita izrada autora

Trinaesto pitanje anketnog upitnika odnosi se na izvore pribavljanja zaposlenika na nova radna mjesta u organizaciju. 60,4 % ili 186 ispitanika navodi da njihova organizacija pribavlja zaposlenike unutar postojećih zaposlenika. 37,7 % ili 116 ispitanika navodi da njihova organizacija pribavlja zaposlenike izvan postojeće organizacije, dok 1,9 % odnosno 6 ispitanika je dalo odgovor da njihove organizacije pribavljaju zaposlenike iz inozemstva.

14. Koliko često vas je organizacija u kojoj ste trenutno zaposleni poslala na usavršavanje i edukaciju?

308 responses

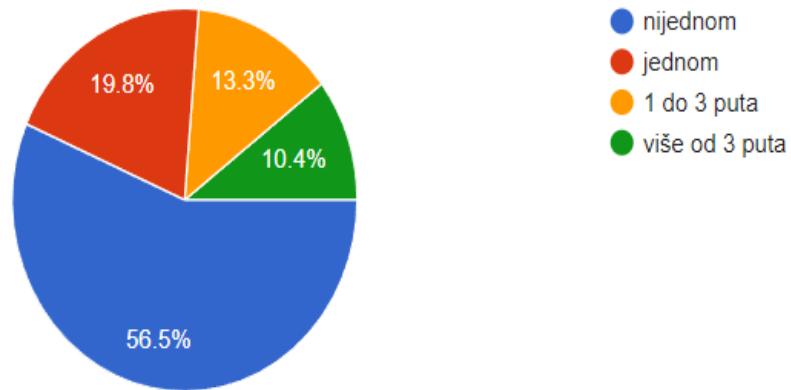


Grafikon 14. Struktura ispitanika o broju usavršavanja i edukacija na kojima su bili upućeni od strane organizacije  
Izvor: Vlastita izrada autora

Četrnaesto pitanje anketnog upitnika odnosi se na broj usavršavanja i edukacija na kojima su bili poslani zaposlenici od strane organizacije u kojoj su trenutno zaposleni 36 % ili 111 ispitanika navodi da ih je njihova organizacija više od 3 puta poslala na usavršavanje i edukaciju. 30,8 % ili 95 ispitanika je navelo da je njih organizacija slala od 1 do 3 puta. 18,2% ili 56 ispitanika nijednom nisu bili poslani na usavršavanje i edukaciju, dok pa je 14,9 % ili 46 ispitanika jednom poslano na usavršavanje i edukaciju od strane organizacije u kojoj su zaposleni.

15. Koliko puta vas je organizacija u kojoj ste trenutno zaposleni nagradila zbog dobro obavljenog posla u vidu novčane nagrade?

308 responses



Grafikon 15. Struktura ispitanika o broju nagrađivanja novčanom nagradom za dobro obavljen posao u organizaciji u kojoj trenutno rade

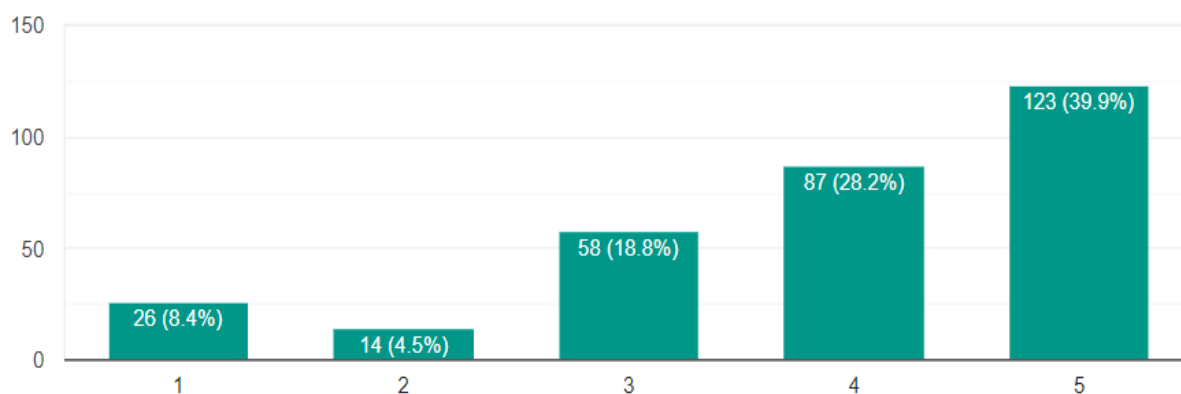
Izvor: Vlastita izrada autora

Petnaesto pitanje anketnog upitnika odnosi se na broj nagrađivanja novčanom nagradom za dobro obavljen posao. 56,5 % ili 174 ispitanika navodi da ih organizacija u kojoj trenutno radne nije nijednom novčano nagradila za dobro obavljeni posao. 19,8 % ili 61 ispitanik je bio jednom nagrađen za dobro obavljen posao. 13,3 % ili 41 ispitanik je odgovorio da je bio nagrađen od 1 do 3 puta, dok pa najmanji postotak od 10,4 % ili 32 ispitanika je bilo novčano nagrađeno više od 3 puta.



16. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite važnost edukacije za napredovanje na radnom mjestu s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena (uopće nije važno), a ocjena 5 najveća moguća ocjena (izrazito je važna).

308 responses



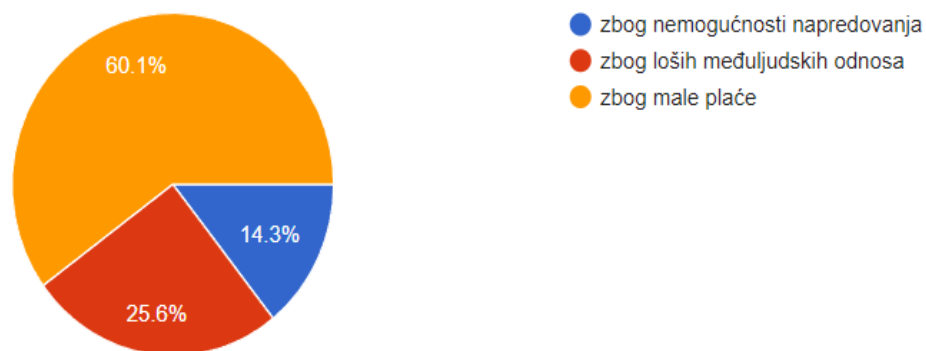
Grafikon 16. Odgovori ispitanika o važnosti edukacije kao bitnog čimbenika za napredovanje na radnom mjestu

Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikonom 16 se odnosi na stav ispitanika o *važnosti edukacije za napredovanje na radnom mjestu* gdje su ispitanici navedeno ocjenjivali sa ocjenom od 1 do 5 gdje je ocjena 1 najmanja moguća ocjena (uopće nije važna), dok je ocjena 5 najveća moguća ocjena (izrazito je važna). 39,9 % ili 123 ispitanika su dali ocjenu 5 tj. da je edukacija izrazito važna za napredovanje na radnom mjestu. 28,2 % ili 87 ispitanika je dalo ocjenu 4 što znači da je edukacija važna. Nadalje 18,8 % ili 58 ispitanika je dalo ocjenu 3 kojom smatraju da edukacija niti je važna, niti je nevažna. 8,4 % ili 26 ispitanika je dalo ocjenu 1 kojom smatraju da edukacija nije uopće nije važna za napredovanje na radnom mjestu, dok pa je najmanji postotak od 4,5 % ili 14 ispitanika je dalo ocjenu 2 tj. stava su da edukacija nije važna za napredovanje na radnom mjestu.

## 17. Zbog čega ljudi u vašoj organizaciji daju otkaz i odlaze u druge tvrtke?

308 responses



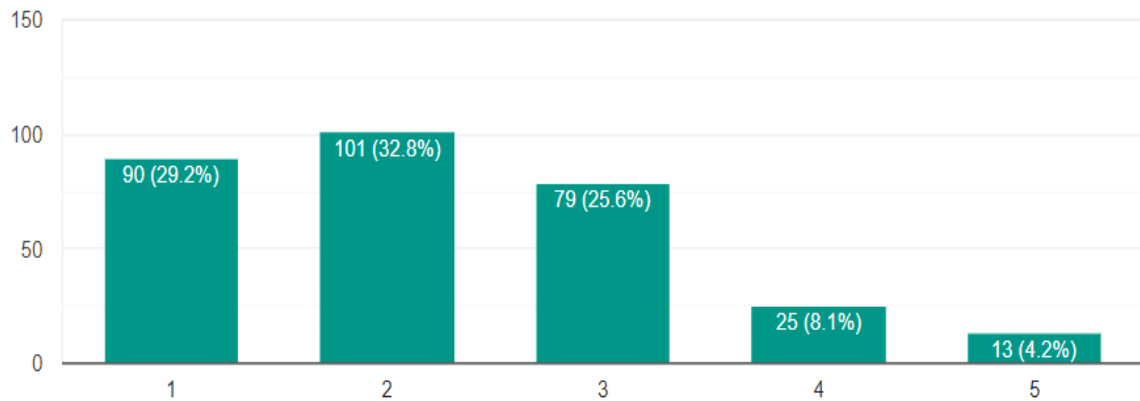
Grafikon 17. Odgovori ispitanika o razlozima napuštanja organizacije i odlaska u drugu tvrtku

Izvor: Vlastita izrada autora

Sedamnaesto pitanje anketnog upitnika se odnosi na razloge napuštanja odnosno davanja otkaza u postojećoj organizaciji i odlazak u drugu tvrtku. 60,1 % ili 185 ispitanika je stava da ljudi u njihovim organizacijama daju otkaz zbog male plaće. 25,6 % ili 79 ispitanika navodi da ljudi daju otkaz zbog loših međuljudskih odnosa. Najmanji postotak od 14,3 % ili 44 ispitanika smatra da ljudi daju otkaz u njihovoj organizaciji zbog nemogućnosti napredovanja.

18. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite značaj koliko vaša organizacija motivira i nagrađuje zaposlenike, s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena ( uopće ne motivira i nagrađuje) , a ocjena 5 najveća moguća ocjena (izrazito motivira i nagrađuje).

308 responses



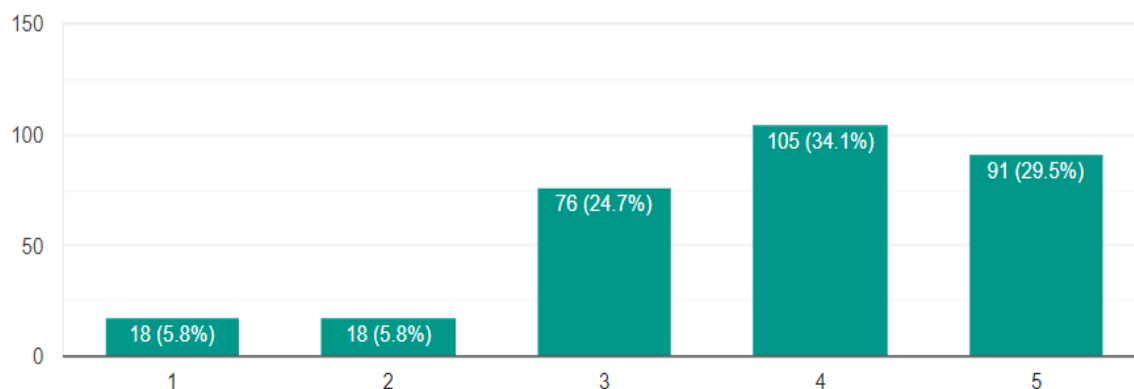
Grafikon 18. Odgovori ispitanika o motivaciji i nagrađivanju zaposlenika u njihovoj organizaciji

Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikon 18 se odnosi na stav ispitanika koliko njihova *organizacija motivira i nagrađuje zaposlenike* gdje su ispitanici navedeno ocjenjivali sa ocjenom od 1 do 5 gdje je ocjena 1 najmanja moguća ocjena (uopće ne motivira i ne nagrađuje), dok je ocjena 5 najveća moguća ocjena (izrazito motivira i nagrađuje). 32,8 % ili 101 ispitanik daje ocjenu 2 kojom smatraju da njihova organizacija ne motivira i ne nagrađuje. 29,2 % ili 90 ispitanika dalo je ocjenu 1 kojom su stava da njihova organizacija uopće ne motivira i ne nagrađuje svoje zaposlenike. 25,6% ili 79 ispitanika je dalo ocjenu 3 kojom smatraju da njihova organizacija niti motivira i nagrađuje, niti demotivira. 8,1 % ili 25 ispitanika je dalo ocjenu 4 kojom daju do znanja da njihova organizacija motivira i nagrađuje zaposlenike. Najmanji postotak od 4,2 % ili 13 ispitanika je dalo ocjenu 5 koja se odnosi da organizacija u kojoj su zaposleni izrazito motivira i nagrađuje svoje zaposlenike.

19. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite važnost kontinuiranog usavršavanja i razvoja zaposlenika radi povećanja konkurentnosti organizacije, s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena ( uopće nije važno) , a ocjena 5 najveća moguća ocjena (izrazito je važno).

308 responses



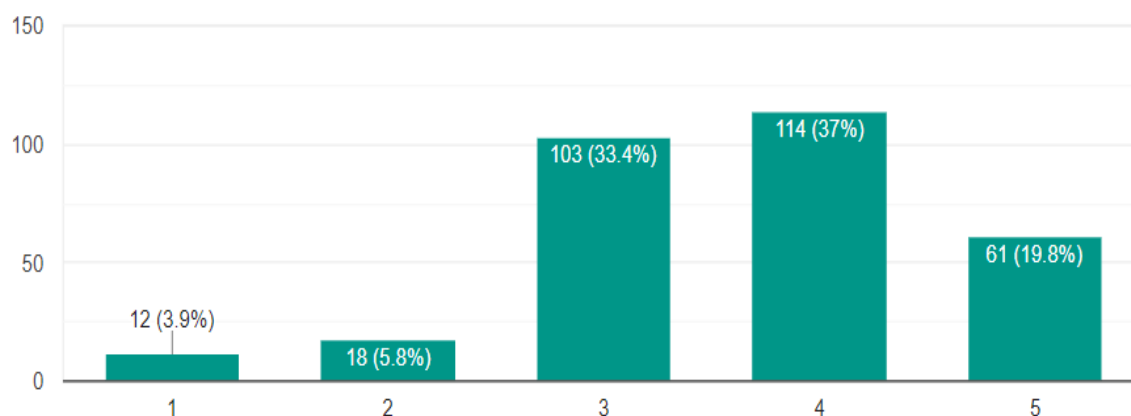
Grafikon 19. Odgovori ispitanika o važnosti kontinuiranog usavršavanja i razvoja zaposlenika radi povećanja konkurentnosti organizacije

Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikon 19 se odnosi na stav ispitanika kolika je *važnost kontinuiranog usavršavanja i razvoja zaposlenika radi povećanja konkurentnosti organizacije* gdje su ispitanici navedeno ocjenjivali sa ocjenom od 1 do 5 gdje je ocjena 1 najmanja moguća ocjena (uopće nije važno), dok je ocjena 5 najveća moguća ocjena (izrazito je važno). 34,1 % ili 105 ispitanika tvrdnju ocjenjuje sa ocjenom 4 kojom smatraju da je kontinuirani razvoj i usavršavanje važno. 29,5 % ili 91 ispitanik tvrdnju ocjenjuje sa ocjenom 5 kojom smatraju da je usavršavanje i razvoj izrazito važan. 24,7 % ili 76 ispitanika daju ocjenu 3 kojom su stava da razvoj i usavršavanje nit je važno, niti je nevažno. 5,8 % ili 18 ispitanika daje ocjenu 2 tj. stava su da je to nevažno. 5,8 % ili 18 ispitanika daje ocjenu 1 kojom su stava da kontinuirano usavršavanje i razvoj uopće nisu važni za povećanje konkurentnosti organizacije.

20. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite tvrdnju s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena (uopće se ne slažem), a ocjena 5 najveća moguća (izrazito se slažem). Materijalno nagrađivanje je najbitniji oblik motivacije zaposlenika.

308 responses



Grafikon 20. Odgovori ispitanika o materijalnom nagrađivanju kao najbitnijem obliku motivacije zaposlenika

Izvor: Vlastita izrada autora

Grafikon 20 se odnosi na stav ispitanika o tvrdnji da je *materijalno nagrađivanje najbitniji oblik motivacije zaposlenika* gdje su ispitanici navedenu tvrdnju ocjenjivali sa ocjenom od 1 do 5 gdje je ocjena 1 najmanja moguća ocjena (uopće se ne slažem), dok je ocjena 5 najveća moguća ocjena (izrazito se slažem). 37% ili 114 ispitanika navedenu je tvrdnju ocijenilo ocjenom 4 odnosno slažu se sa tvrdnjom. 33,4 % ili 103 ispitanika je dalo ocjenu 3 kojom se niti slažu, niti ne slažu sa tvrdnjom. 19,8 % ili 61 ispitanik je dao ocjenu 5 kojom se izrazito slažu sa gore navedenom tvrdnjom. 5,8 % ili 18 ispitanika daje ocjenu 3 koja prikazuje da se ne slažu sa tvrdnjom. Najmanji postotak od 3,9 % ili 12 ispitanika daje ocjenu 1 tj. stava su da se uopće ne slažu sa tvrdnjom da je materijalno nagrađivanje najbitniji oblik motivacije zaposlenika.

## 5.2. Cronbach Alpha koeficijent

Cronbachov alfa koeficijent je statistički pokazatelj koji se koristi za procjenu pouzdanosti (internu konzistenciju) skale ili upitnika koji se sastoje od više stavki (pitanja). Ovaj koeficijent mjeri koliko su pojedinačne stavke međusobno povezane, odnosno u kojoj mjeri mjere istu latentnu konstrukciju. Vrijednosti Cronbach alfa koeficijenta kreću se od 0 do 1, pri čemu veće vrijednosti ukazuju na veću pouzdanost skale. Ukoliko koeficijent pouzdanosti poprimi vrijednost oko 0,9, pouzdanost se može smatrati izvrsnom, ukoliko poprimi vrijednost oko 0,8, pouzdanost se može smatrati vrlo dobrom, dok se kod vrijednosti oko 0,7, pouzdanost može smatrati prihvatljivom. Koeficijent pouzdanosti manji od 0,5 ukazuje na činjenicu da bi više od polovice opažene varijance moglo biti posljedicom slučajne pogreške.

Tablica 2. Cronbach Alpha koeficijent

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	308	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	308	100,0

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

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,718	3

Izvor: Vlastita izrada autora

Tablica 2 prikazuje Koeficijent Cronbach Alfa koji je izmjeren na 3 itemsa, odnosno na tri pitanja na koja su ispitanici mogli dati odgovore u rasponu od 1 do 5 pri čemu je 1 bilo izrazito negativno a 5 izrazito pozitivno. U ovom istraživanju Cronbach Alfa koeficijent iznosi 0.718 što nije idealno, ali možemo reći da je zadovoljavajuća pouzdanost i rezultat se smatra prihvatljivim.

### 5.3. Deskriptivna statistika

U nastavku rada se prikazuje dokazivanje hipoteze H1 koja glasi: Učinkovito upravljanjem ljudskim potencijalima i kontinuirana edukacija zaposlenika je nužna za uspješnost organizacije.

Tablica 3 nam prikazuje deskriptivnu statistiku odgovora na pitanja sa kojima dokazujemo hipoteze. Na tvrdnje vezane uz navedene hipoteze bilo je moguće odgovoriti Likertovom skalom od 1 do 5, na način da svakom odgovoru koji je u anketi bio krajnje negativan odnosno sa kojim se ispitanici uopće nisu slagali dodijelila mu se ocjena 1, a suprotno tome krajnje pozitivnom odgovoru odnosno sa kojim su se ispitanici izrazito slagali dodijelila se ocjena 5. Stupac „mean“ prikazuje aritmetičku sredinu ponuđenih pitanja.

Najvećom prosječnom srednjom ocjenom 3.87, 308 ispitanika je ocijenilo odgovore koji se odnose na njihov stav o *Važnosti edukacije za napredovanje na radnom mjestu*. Standardna devijacija iznosi 1,231. Iz ocjena je iznosi iz čega se može zaključiti da ispitanici smatraju edukaciju važnom za napredovanje na radnom mjestu.

Tvrdnju „*Ocijenite značaj funkcije ljudskih potencijala za uspješnost organizacije*“ 308 ispitanika je ocijenilo sa srednjom prosječnom ocjenom od 3,77, dok je standardna devijacija 1,227. Iz navedenog možemo zaključiti da ispitanici smatraju funkciju ljudskih potencijala važnom za uspješnost organizacije.

Tvrdnju „*Ocijenite značaj koliko vaša organizacija motivira i nagrađuje zaposlenike*“ ispitanici su ocijenili sa srednjom prosječnom ocjenom od 2,25, dok je standardna devijacija 1,092. Ovo je i ujedno najniža ocjena tvrdnje. Iz navedenog možemo zaključiti da ispitanike njihova organizacija ne motivira i ne nagrađuje.

Tvrdnju „*Ocijenite važnost kontinuiranog usavršavanja i razvoja zaposlenika radi povećanja konkurentnosti organizacije*“, ispitanici su ocijenili sa srednjom prosječnom ocjenom od 3,76, dok je standardna devijacija iznosila 1,092. Iz navedene prosječne ocjene možemo zaključiti da ispitanici smatraju kontinuirano usavršavanje i razvoj važnim za povećanje konkurentnosti organizacije.

Tvrđnju „*Materijalno nagrađivanje je najbitniji oblik motivacije zaposlenika*“ ispitanici su ocijenili srednjom prosječnom ocjenom od 3,63, dok je standardna devijacija iznosila 0,992. Stav ispitanika je da je materijalno nagrađivanje bitan oblik motivacije zaposlenika.

Tablica 3 . Deskriptivna statistika

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
11. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite značaj funkcije ljudskih potencijala za uspješnost organizacije s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena (uopće nije značajna), a ocjena 5 najveća moguća ocjena ( izrazito je značajna).	308	1	5	3,77	1,227
16. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite važnost edukacije za napredovanje na radnom mjestu s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena ( uopće nije važno) , a ocjena 5 najveća moguća ocjena (izrazito je važna).	308	1	5	3,87	1,231
18. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite značaj koliko vaša organizacija motivira i nagrađuje zaposlenike, s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena ( uopće ne motivira i nagrađuje) , a ocjena 5 najveća moguća ocjena (izrazito motivira i nagrađuje).	308	1	5	2,25	1,092



19. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite važnost kontinuiranog usavršavanja i razvoja zaposlenika radi povećanja konkurentnosti organizacije, s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena ( uopće nije važno) , a ocjena 5 najveća moguća ocjena (izrazito je važno).	308	1	5	3,76	1,117
20. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite tvrdnju s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena (uopće se ne slažem), a ocjena 5 najveća moguća (izrazito se slažem). Materijalno nagrađivanje je najbitniji oblik motivacije zaposlenika.	308	1	5	3,63	,992
Valid N (listwise)	308				

Izvor: Vlastita izrada autora

#### 5.4. Pearsonov koeficijent korelacije

Pomoću Pearsonovog koeficijenta korelacije testirali smo povezanost između varijabli značaj ljudskih potencijala za uspješnost tvrtke, važnost edukacije za napredovanje na radnom mjestu i značaj koliko vaša organizacija motivira i nagrađuje zaposlenike. Vrijednost koeficijenta korelacije se kreće od pozitivne korelacije pa sve do negativne. Rezultati iz tablice 4 pokazuju da postoji pozitivna korelacija između nekih varijabli što znači da varijable utječu jedna na drugu.

Utvrđeno da varijabla „Značaj funkcije ljudskih potencijala za uspješnost organizacije“ pozitivno utječe na sve varijable, te da je u najvećoj korelaciji sa „Važnost edukacije za napredovanje na radnom mjestu“ koja iznosi 0,478. U najnižoj je korelaciji sa „Materijalno nagrađivanje je najbitniji oblik motivacije zaposlenika“ koja iznosi 0,142.

Utvrđeno da varijabla „Važnost edukacije za napredovanje na radnom mjestu“ pozitivno utječe na sve varijable, te da je u najvećoj korelaciji sa „Značaj funkcije ljudskih potencijala za uspješnost organizacije“ koja iznosi 0,478. U najnižoj je korelaciji sa „Materijalno nagrađivanje je najbitniji oblik motivacije zaposlenika“ koja iznosi 0,162.

Utvrđeno da varijabla „Značaj koliko vaša organizacija motivira i nagrađuje zaposlenike“ pozitivno utječe na sve varijable, te da je u najvećoj korelaciji sa „Važnost edukacije za napredovanje na radnom mjestu“ koja iznosi 0,279. U najnižoj je korelaciji sa „Materijalno nagrađivanje je najbitniji oblik motivacije zaposlenika“ koja iznosi 0,063.

Utvrđeno da varijabla „Važnost kontinuiranog usavršavanja i razvoja zaposlenika radi povećanja konkurentnosti organizacije“ pozitivno utječe na sve varijable, te da je u najvećoj korelaciji sa „Važnost edukacije za napredovanje na radnom mjestu“ koja iznosi 0,493. U najnižoj je korelaciji sa „Materijalno nagrađivanje je najbitniji oblik motivacije zaposlenika“ koja iznosi 0,060.

Utvrđeno da „Materijalno nagrađivanje je najbitniji oblik motivacije zaposlenika“ pozitivno utječe na sve varijable, te da je u najvećoj korelaciji sa „Važnost edukacije za napredovanje na radnom mjestu“ koja iznosi 0,162. U najnižoj je korelaciji sa „Važnost kontinuiranog usavršavanja i razvoja zaposlenika radi povećanja konkurentnosti organizacije“ koja iznosi 0,060.

Ovim testom smo potvrđuje se hipoteza 1 koja glasi: Učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima i kontinuirana edukacija zaposlenika je nužna za uspješnost organizacije. Utvrđeno da je varijabla „Značaj funkcije ljudskih potencijala za uspješnost organizacije“ u korelaciji sa varijablom „Važnost kontinuiranog usavršavanja i razvoja zaposlenika radi povećanja konkurentnosti organizacije“ i iznosi 0,409.

Tablica 4. Prikaz korelacije između varijabli

		<b>Correlations</b>				
		Ocjenom od 1 do 5 ocijenite značaj funkcije ljudskih potencijala za uspješnost organizacije	Ocjenom od 1 do 5 ocijenite važnost edukacije za napredovanje na radnom mjestu	Ocjenom od 1 do 5 ocijenite značaj koliko vaša organizacija motivira i nagrađuje zaposlenike	Ocjenom od 1 do 5 ocijenite važnost kontinuiranog usavršavanja i razvoja zaposlenika radi povećanja konkurentnosti organizacije	Materijalno nagrađivanje je najbitniji oblik motivacije zaposlenika
11. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite značaj funkcije ljudskih potencijala za uspješnost organizacije.	Pearson Correlation	1	,478**	,276**	,409**	,142*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,013
	N	308	308	308	308	308
16. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite važnost edukacije za napredovanje na radnom mjestu.	Pearson Correlation	,478**	1	,279**	,493**	,162**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,004
	N	308	308	308	308	308
18. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite značaj koliko vaša organizacija motivira i nagrađuje zaposlenike.	Pearson Correlation	,276**	,279**	1	,262**	,063
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,272
	N	308	308	308	308	308
19. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite važnost kontinuiranog usavršavanja i razvoja zaposlenika radi povećanja konkurentnosti organizacije	Pearson Correlation	,409**	,493**	,262**	1	,060
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,297
	N	308	308	308	308	308
Materijalno nagrađivanje je najbitniji oblik motivacije zaposlenika.	Pearson Correlation	,142*	,162**	,063	,060	1
	Sig. (2-tailed)	,013	,004	,272	,297	
	N	308	308	308	308	308

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

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

□

Izvor: Vlastita izrada autora

## 5.7. Ograničenja istraživanja

Tijekom provedenog istraživanja uočena su određena ograničenja koja bi mogla utjecati na rezultate provedenog istraživanja u ovom diplomskom radu. Prvo ograničenje je što se anketa provodila putem interneta, odnosno društvene mreže Facebook, zatim određenih grupa u aplikacijama za komunikaciju kao što su Viber, WhatsApp i Telegram. Samim time možda neki ispitanici nisu dobro razumjeli pitanja pa su se mogle pojaviti određene nejasnoće. Zatim u istraživanju nije sudjelovao niti jedan ispitanik mlađi od 20 godine tako da ne znamo kakvo je njihovo mišljenje. U istraživanju je sudjelovalo malo ispitanika koji su završili poslijediplomski specijalistički studij (14 ispitanika), kao i poslijediplomski (doktorski) sveučilišni studij (4 ispitanika), stoga postoji mogućnost da bi rezultati istraživanja bili drugačiji. Velik broj ispitanika je zaposlen u javnom i državnom sektoru (248 ispitanika) od ukupno 308 anketiranih, dok puno manji broj je zaposlen u privatnom sektoru i neprofitnim organizacijama (60 ispitanika). Zbog navedenog nemamo potpuno mišljenje ispitanika iz privatnog sektora.

## 5.8. Zaključak rezultata istraživanja

Anketni upitnik je proveden na 308 ispitanika. Većina ispitanika je muškog spola i to 62 % odnosno 191 ispitanik, dok su osobe ženskog spola zastupljene u manjoj mjeri 38 % odnosno 117 ispitanica. Što se tiče dobne strukture, najviše ispitanika je u dobi od 30 do 40 godina i najveći broj ispitanika ima završenu srednju školu. Većina ispitanika ima više od deset godina radnog iskustva i primanja veća od 1600 eura.

Cronbac'h Alfa koeficijent iznosi 0,718, iz čega se može zaključiti da su rezultati anketnog upitnika pouzdani i da se mogu koristiti u analizi.

Najveći dio ispitanika tj. 36.7 % ili 113 ispitanika smatra funkciju ljudskih potencijala izrazito značajnom za uspješnost organizacije.

**Hipoteza H1:** Učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima i kontinuirana edukacija zaposlenika je nužna za uspješnost organizacije.

Utvrđeno da je varijabla „*Značaj funkcije ljudskih potencijala za uspješnost organizacije*“ u korelaciji sa varijablom „*Važnost kontinuiranog usavršavanja i razvoja zaposlenika radi povećanja konkurentnosti organizacije*“ i iznosi 0,409. Iz ovoga je vidljivo da postoji pozitivna veza između varijabli koje su bitne za dokazivanje H1 i time se potvrđuje hipoteza H1.

**Hipoteza H2:** Postoji pozitivna korelacija između stava da je materijalno nagrađivanje najvažniji oblik motivacije i značaja motiviranja ispitanika od strane njihove organizacije.

Utvrđeno da varijabla „*Materijalno nagrađivanje je najbitniji oblik motivacije zaposlenika*“ u pozitivnoj korelaciji sa varijablom „*Značaj koliko vaša organizacija motivira i nagrađuje zaposlenike*“. Pearsonov koeficijent iznosi 0.060 što nam potvrđuje da je korelacija između tih varijabli pozitivna i neznatna. Iz toga vidimo da neovisno o tome jesu li ili nisu ispitanici motivirani i nagrađivani od strane svoje organizacije i dalje smatraju da je materijalno nagrađivanje najvažniji oblik motivacije. Samim time se odbacuje hipoteza H2.

## 6. ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih potencijala neosporno igra ključnu ulogu u ostvarivanju dugoročnog uspjeha organizacija, bez obzira na njihovu veličinu ili sektor djelovanja. U dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju organizacije koje posvete pažnju upravljanju svojim ljudskim resursima imaju veće šanse za ostvarenje svojih strateških ciljeva i izgradnju održive konkurentske prednosti. Ljudski potencijali su jedinstveni resurs, čija vrijednost neprestano raste kroz znanje, iskustvo i inovativnost zaposlenih. Upravo zato, njihovo pravilno upravljanje postaje temelj uspjeha organizacije. Jedan od ključnih izazova u menadžmentu ljudskih potencijala je održavanje ravnoteže između potreba organizacije i potreba zaposlenika. Motivacija, priznanje i mogućnosti napredovanja ključni su elementi koji doprinose zadržavanju zaposlenih, dok istovremeno potiču njihovu kreativnost i inovativnost. Na taj način, organizacije mogu efikasnije odgovoriti na zahtjeve tržišta i brže se prilagoditi promjenama. Ulaganje u menadžment ljudskih potencijala ne smije se promatrati kao trošak, već kao investicija u budućnost organizacije. Dok su tehnologija i kapital važni resursi, oni su efikasni samo kada su pravilno vođeni i podržani od strane kompetentnih i motiviranih ljudi. Organizacije koje prepoznaju ovaj potencijal i uspješno implementiraju strategije menadžmenta ljudskih potencijala imaju veću sposobnost za dugoročan rast i razvoj.

Provedenim istraživanjem i dobivenim rezultatima zaključujemo da je učinkovito upravljanje menadžmentom ljudskih potencijala i kontinuirana edukacija zaposlenika nužna za uspjeh organizacije i povećanje njene konkurentnosti. To je vidljivo iz H1 koja je potvrđena ovim istraživanjem. Prema istraživanju ispitanici smatraju da je materijalno nagrađivanje najvažniji oblik motivacije, iako sami nisu bili motivirani niti adekvatno nagrađivani od strane organizacije u kojoj su zaposleni. Istovremeno, edukaciju vide kao ključni čimbenik za napredovanje u karijeri. Ispitanici također vjeruju da zaposlenici često napuštaju organizacije zbog nezadovoljstva malim plaćama.

Na kraju, zaključuje se da je menadžment ljudskih potencijala presudan faktor koji omogućava organizacijama ne samo da prežive u konkurentnom okruženju, već i da napreduju. Upravljanje talentima, razvoj vještina, motivacija i organizacijska kultura

sve su to komponente koje, kada su ispravno koordinirane, vode ka povećanju organizacijske uspješnosti i održivom rastu. U suvremenom poslovnom svijetu, ljudski resursi više nisu samo dio operativnog procesa, već postaju strateški partneri u donošenju odluka i oblikovanju budućnosti organizacije.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber F. (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb.
2. Bahtijarević Šiber F.(2014), *Strateški management ljudskih potencijala* Školska knjiga, Zagreb.
3. Bahtijarević Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb.
4. Bahtijarević – Šiber, F. (1991) *Organizacijska teorija*. Informator, Zagreb.
5. Belak, V. (2014), *Menadžment u teoriji i praksi*, Belak Excellens, Zagreb.
6. Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
7. Ćupurdija, M., Moslavac, B., Balog, A. (2019), *Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi*, Libertin naklada, Rijeka.
8. Dessler, G. (2015), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Mate, Zagreb.
9. Goić S., Tadić I., Bakotić D. (2014./2015.), *Management ljudskih resursa*, Nastavni materijali za akad. god. 2014./2015., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
10. Gutić Martinčić, S. (2017), *Upravljanje karijerom*, Effectus studij financije i pravo, Zagreb.
11. Horvat, Đ., Perkov, D., Kovačić, M., Trojak, M., Krajnović, A. (2019) *Temeljne funkcije upravljanja*, Effectus studij financije i pravo – visoko učilište, Zagreb
12. Hunjet, A.; Kozina G. (2015) *Organizacija i organizacijsko ponašanje* / Milković, Marin (ur.). Varaždin: Sveučilišta Sjever
13. Jurina, M. (2011) *O upravljanju ljudskim potencijalima*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprrešić.
14. Jurina M., (2009) *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Visoka škola za poslovanje i upravljanje "B.A. Krčelić" Zaprrešić.
15. Marušić, S. (2006), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco d.o.o., Zagreb.
16. Noe, R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2003) *Human Resource Management*, McGraw-Hill Irwin, New York
17. Obradović V., Samardžija J., Jandrić J. (2014) *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Plejada, Zagreb.



18. Rajmond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R. (2006), *Menadžment ljudskih potencijala*, MATE, Zagreb.
19. Richard Deny, (2000), *Motivirani za uspjeh: Menadžerske tehnike za veća dostignuća*, M.E.P. Consult, Zagreb.
20. Robbins S.P., Judge T.A. (2010), *Organizacijsko ponašanje*, MATE d.o.o Zagreb.
21. Sherman, A. W. i Bohlander, G. W. (1992), *Managing Human Resources, Cincinnati*, South-Western Publishing Co., Cincinnati.
22. Stone R. J., *Human Resource Management*, Mate d.o.o., Zagreb 2004.
23. Škrtić, M., Vouk, R. (2005), *Osnove poduzetništva i menadžmenta*, Katma, Zagreb.
24. Tipurić, D. et al. (1999), *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb.
25. Vujić, V., (2008) *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka.
26. Žibert, Klemen, (2017) *Vođenje i upravljanje ljudima*, Maribor.

### Znanstveni i stručni članci

1. Buntak, K., Sesar, V., Vršić, M. (2013) *Analiza i oblikovanje radnog mjesta*, Tehnički glasnik 7 (3)
2. MindTools. 2016.: Herzberg's Motivators and Hygiene Factors: Learn how to Motivate Your Team. <https://www.mindtools.com/pages/article/herzberg-motivators-hygiene-factors.htm>
3. Mijoč J. (2019), *Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanjem*, Osijek.
4. Šunje, A. (2002), *Menadžment u obrazovanju, Obrazovanje odraslih*, Vol 1/2002.
5. Šverko, B. (2012), *Ljudski potencijali - usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb .
6. 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 28. 5. 2024.)

## Internetski izvori

1. Karačić, D. (2018). *Nastavni materijali iz kolegija Kompenzacijski menadžment*. Osijek: Ekonomski fakultet. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/kompenzacijski-menadzment/nastavni-materijali/> (pristupljeno 28. 5. 2024.)
2. Petersen, L. (2019) *Why Is the Human Resource Selection Process Important?*. Dostupno na stranici: <https://smallbusiness.chron.com/human-resource-selection-process-important-14399.html>. (pristupljeno 10.07.2024.)
3. Zrinski Pelajić (Illyricum savjetovanje d.o.o.), (2011) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, dostupno na [http://tehnopark.ipng.hr/\\_Data/Files/111125111959811.pdf](http://tehnopark.ipng.hr/_Data/Files/111125111959811.pdf), učitano 18.05.2016.
4. Wise, A. (2020.) Dostupljeno na: <https://www.idealessayhelp.com/managing-motivation-a-case-study-of-the-virgin-group/>

## **PRILOZI**

### **Popis slika**

Slika 1. Prikaz procesa upravljanja ljudskim potencijalima. ....	8
Slika 2. Faze procesa planiranja ljudskih potencijala.....	15
Slika 3. Prikaz prednosti i nedostataka pribavljanja iz vanjskih i unutarnjih izvora ...	22
Slika 4. Maslowljeva piramida potreba .....	34
Slika 5. Prikaz Herzbergove teorije na Maslowljevoj hijerarhiji potreba .....	36

### **Popis tablica**

Tablica 1. Prikaz materijalnih kompenzacija .....	42
Tablica 2. Cronbach Alpha koeficijent .....	62
Tablica 3 . Deskriptivna statistika .....	64
Tablica 4. Prikaz korelacije između varijabli .....	67

### **Popis grafičkih prikaza**

Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu .....	46
Grafikon 2. Struktura ispitanika po dobi .....	46
Grafikon 3. Struktura ispitanika o njihovoj razini obrazovanja.....	47
Grafikon 4. Struktura ispitanika o njihovom radnom statusu.....	48
Grafikon 5. Struktura ispitanika na sektor njihovog zaposlenja.....	48
Grafikon 6. Struktura ispitanika na funkciju koju obavljaju u organizaciji .....	49
Grafikon 7. Odgovori ispitanika o radnom iskustvu.....	50
Grafikon 8. Struktura ispitanika po njihovim mjesečnim primanjima .....	50
Grafikon 9. Odgovori ispitanika o čimbenicima koji ih motiviraju na radnom mjestu .	51
Grafikon 10. Odgovori ispitanika o čimbenicima koji ih demotiviraju na radnom mjestu.....	52

Grafikon 11. Odgovori ispitanika o značaju funkcije ljudskih potencijala za uspješnost organizacije .....	53
Grafikon 12. Odgovori ispitanika o čimbenicima koji su bitni za uspješnost u njihovom zaposlenju .....	54
Grafikon 13. Odgovori ispitanika o pribavljanju zaposlenika u organizaciji .....	54
Grafikon 14. Struktura ispitanika o broju usavršavanja i edukacija na kojima su bili upućeni od strane organizacije .....	55
Grafikon 15. Struktura ispitanika o broju nagrađivanja novčanom nagradom za dobro obavljen posao u organizaciji u kojoj trenutno rade .....	56
Grafikon 16. Odgovori ispitanika o važnosti edukacije kao bitnog čimbenika za napredovanje na radnom mjestu .....	57
Grafikon 17. Odgovori ispitanika o razlozima napuštanja organizacije i odlaska u drugu tvrtku.....	58
Grafikon 18. Odgovori ispitanika o motivaciji i nagrađivanju zaposlenika u njihovoj organizaciji.....	59
Grafikon 19. Odgovori ispitanika o važnosti kontinuiranog usavršavanja i razvoja zaposlenika radi povećanja konkurentnosti organizacije .....	60
Grafikon 20. Odgovori ispitanika o materijalnom nagrađivanju kao najbitnijem obliku motivacije zaposlenika.....	61

## Anketni upitnik

1. Spol:

- muški
- ženski

2. Dob:

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

3. Razina obrazovanja:

- osnovna škola (NSS)
- srednja škola (SSS)
- preddiplomski studij – viša stručna sprema (VŠS)
- diplomski studij – visoka stručna sprema (VSS)
- poslijediplomski specijalistički studij
- poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij

4. Vaš radni status?

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

5. Ako ste zaposleni, trenutno radite u:

- privatnom sektoru
- javnom ili državnom
- ostalo (neprofitne organizacije)

6. Koju funkciju u organizaciji obavljate:

- direktor
- menadžer
- radnik

7. Koliko godina radnog iskustva imate?

- do 1 godine
- od 1 do 5
- od 5 do 10
- više od 10

8. Vaša mjesečna primanja (neto) u eurima iznose:

- manje od 700 eura
- od 700 do 1100 eura
- od 1100 do 1600 eura
- više od 1600 eura

9. Što Vas najviše motivira na radnom mjestu (mogućnost najviše dva odgovora)?

- plaća
- naknada za prijevoz
- slobodni dani
- mogućnost napredovanja
- mogućnost obrazovanja
- radna okolina
- ništa od navedenog

10. Što Vas najviše demotivira na radnom mjestu (mogućnost najviše dva odgovora)?

- odnosi s nadređenima
- mala plaća
- sukobi između zaposlenika
- nemogućnost napredovanja

- nemogućnost obrazovanja
- nemogućnost korištenja slobodnih dana
- ništa od navedenog

11. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite značaj funkcije ljudskih potencijala za uspješnost organizacije s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena (uopće nije značajna), a ocjena 5 najveća moguća ocjena (izrazito je značajna).

- 1 - uopće nije značajna
- 2 - manje je značajna
- 3 - niti je značajna niti nije
- 4 - značajna je
- 5 - izrazito je značajna

12. Što smatrate bitnim čimbenikom za uspješnost na vašem zaposlenju?

- obrazovanje
- iskustvo
- timski rad
- poznanstvo
- ostalo

13. Gdje vaša organizacija pribavlja zaposlenike za nova radna mjesta?

- unutar organizacije između postojećih zaposlenika
- izvan organizacije (iz drugih organizacija)
- iz inozemstva

14. Koliko često vas je organizacija u kojoj ste trenutno zaposleni poslala na usavršavanje i edukaciju?

- nijednom
- jednom
- 1 do 3 puta

- više od 3 puta

15. Koliko puta vas je organizacija u kojoj ste trenutno zaposleni nagradila zbog dobro obavljenog posla u vidu novčane nagrade?

- nijednom
- jednom
- 1 do 3 puta
- više od 3 puta

16. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite važnost edukacije za napredovanje na radnom mjestu s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena ( uopće nije važno) , a ocjena 5 najveća moguća ocjena (izrazito je važna).

- 1 - uopće nije važna
- 2 - manje važna
- 3 - niti je važna, niti je nevažna
- 4 - važna je
- 5 - izrazito je važna

17. Zbog čega ljudi u vašoj organizaciji daju otkaz i odlaze u druge tvrtke?

- zbog nemogućnosti napredovanja
- zbog loših međuljudskih odnosa
- zbog male plaće

18. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite značaj koliko vaša organizacija motivira i nagrađuje zaposlenike, s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena ( uopće ne motivira i nagrađuje) , a ocjena 5 najveća moguća ocjena (izrazito motivira i nagrađuje).

- 1 - uopće ne motivira i nagrađuje
- 2 – slabo motivira i nagrađuje
- 3 – niti motivira i nagrađuje, niti ne motivira i ne nagrađuje
- 4 - motivira i nagrađuje



5 - izrazito motivira i nagrađuje

19. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite važnost kontinuiranog usavršavanja i razvoja zaposlenika radi povećanja konkurentnosti organizacije, s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena ( uopće nije važno) , a ocjena 5 najveća moguća ocjena (izrazito je važno).

- 1 - uopće nije važno
- 2 - manje važna
- 3 - niti je važna, niti je nevažna
- 4 - važna je
- 5 - izrazito je važno

20. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite tvrdnju s time da je ocjena 1 najmanja moguća ocjena( uopće se ne slažem), a ocjena 5 najveća moguća (izrazito se slažem). Materijalno nagrađivanje je najbitniji oblik motivacije zaposlenika.

- 1 - uopće se ne slažem
- 2 - manje se slažem
- 3 - niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 - slažem se
- 5 - izrazito se slažem



## 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 privajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Marko Šambar pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom „Menadžment ljudskih potencijala kao temelj uspjeha organizacije“ te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student:  
Marko Šambar

(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, Marko Šambar neopozivo izjavljujem da sam suglasan s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom „Menadžment ljudskih potencijala kao temelj uspjeha organizacije“ čiji sam autor.

Student:  
Marko Šambar

(vlastoručni potpis)