Upravljanje ljudskim potencijalima

Dijaković, Domagoj

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:587401

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications





VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij
Informacijske tehnologije

DOMAGOJ DIJAKOVIĆ

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2019. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij
Informacijske tehnologije

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Mentor:
mr.sc. Mato Pušeljić, v. pred.

Student:
Domagoj Dijaković

Naziv kolegija:
MENADŽMENT KONTINUIRANIH I PROJEKTNIH PROCESA

JMBAG studenta:
0234054032

SADRŽAJ

SAŽETAK **1**

ABSTRACT **1**

1. UVOD **2**

2. KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA **3**

2.1 POSLOVNA FUNKCIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA 4

2.2 FAKTORI I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA 6

2.2.1 Vanjski faktori 6

2.2.2 Unutarnji faktori 8

3. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA **9**

3.1 ULOGA PLANIRANJA LJUDSKIH POTENCIJALA 9

3.2 PROCES I METODE PLANIRANJA LJUDSKIH POTENCIJALA 11

4. PRIBAVLJANJE I SELEKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA **13**

4.1 UNUTARNJI IZVORI I METODE PRIBAVLJANJA 15

4.2 VANJSKI IZVORI I METODE PRIBAVLJANJA 16

5. MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE **17**

5.1 STRATEGIJE MATERIJALNOG NAGRAĐIVANJA 19

5.2 NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA 20

6. ZAKLJUČAK **21**

7. IZJAVA **22**

8. POPIS LITERATURE **23**

8.1 KNJIGE 23

8.2 ČLANCI 23

8.3 INTERNETSKI IZVORI 23

9. POPIS SLIKA I TABLICA **24**

ŽIVOTOPIS **25**

SAŽETAK

Cilj je ovog rada prikazati glavne značajke i karakteristike upravljanja ljudskim potencijalima. Ljudi su ti koji posjeduju odgovarajuća znanja, vještine i kompetencije koje je stalno nužno usavršavati i razvijati da bi se osigurao razvoj društva u cjelini. Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo postaju središtem pažnje menadžmenta ljudskih potencijala, budući se shvatilo da ljudski kapital predstavlja glavno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na globalnom tržištu. Od ogromnog su značaja oni ljudi koji su izuzetno motivirani i zadovoljni samim sobom jer svojim duhom predstavljaju ogroman potencijal kojeg svaka institucija i organizacija mora znati prepoznati u određenom vremenskom periodu kako bi ga mogla usmjeriti na ostvarivanje zacrtanih ciljeva te na taj način izravno utjecala na razvoj društva i organizacije ili institucije.

Ključne riječi: ljudi, motivacija, menadžment, društvo, organizacija

Title in English: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

ABSTRACT

The aim of this paper is to present the main features and characteristics of human resources management. People are the ones who have the appropriate knowledge, skills and competence that is constantly necessary to improve and develop in order to ensure the development of society as a whole. The people, their needs, motivation and satisfaction become the center of attention of management of human resources, since it was realized that human capital is the main tool of competitive capabilities and advantages in the global marketplace. Of paramount importance are people who are highly motivated and satisfied with themselves because theirs spirit represent a huge potential which every institution and organization must be able to recognize in a given period of time so that they could focus on the achievement of the set objectives and in this way directly influenced the development of society and organizations or institutions.

Keywords: people, motivation, management, society, organization

1. UVOD

Ljudi su danas osnova za izgradnju i razvoj kako nacionalnog, tako i svjetskog gospodarstva. Zbog toga je ključno konstantno poticati ljude da neprekidno razvijaju svoja znanja, vještine i kompetencije kako bi podigli svoju intelektualnu svijest na napredniju razinu te na taj način izravno utjecali na društveni razvoj.

Važnost ljudskih resursa, kako u organizaciji tako i u društvu u cjelini uopće nije upitna. Naime, ljudi su ti koji posjeduju odgovarajuća znanja, vještine i kompetencije koje je stalno nužno usavršavati i razvijati da bi se osigurao i razvoj društva u cjelini. Zbog toga se kaže da su upravo ljudi ti koji predstavljaju ključni resurs ekonomije i gospodarstva općenito u 21. stoljeću. U brojnim novim literaturama koje se bave odnosima ljudskih resursa i ekonomskog rasta se današnje ekonomije karakteriziraju kao ekonomije bazirane na znanju.

Stoga je cilj ovog rada prikazati glavne značajke i karakteristike upravljanja ljudskim potencijalima. Za potrebe rada koristit će se stručna literatura koja se bavi predmetnim područjem, a koju čine knjige, članci i Internet izvori.

2. KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Ljudski resursi predstavljaju „jedini kreativni element svake organizacije“. Ljudi su ti koji posjeduju znanje, vještine, kompetencije, iskustvo, kreativnost i stvaralačku sposobnost. Od ogromnog su značaja oni ljudi koji su izuzetno motivirani i zadovoljni samim sobom jer svojim duhom predstavljaju ogroman potencijal kojeg svaka institucija i organizacija mora znati prepoznati u određenom vremenskom periodu kako bi ga mogla usmjeriti na ostvarivanje zacrtanih ciljeva te na taj način izravno utjecala na razvoj društva. Ljudske resurse dijelimo na ljudski potencijal i ljudski kapital. Ljudski potencijal predstavlja ljudsko znanje. Dok to znanje ne postaje i upotrebljivo znanje čiji je rezultat novostvorena vrijednost, ne možemo govoriti o ljudskom kapitalu. Ljudski kapital podrazumijeva kompetencije, odnosno, vještinu primjene znanja i djelovanje u okviru ciljeva organizacije. Stoga je zadaća menadžmenta upravljati ljudima, njihovim znanjem, vještinama i kompetencijama. Potrebno je prepoznavati njihove potencijale i usmjeravati ih; poticati (motivirati) ih; investirati u njihovo znanje, te izgrađivati vještine primjene tog znanja. Na taj način stvaraju se kompetentni i motivirani ljudi koji predstavljaju ljudski kapital organizacije. Jedna od metoda koja mjeri efikasnost ljudskog kapitala te svojim rezultatima omogućuje efikasno upravljanje ljudskim kapitalom predstavljena je u radu Barbare Marušnik, a poznata je kao metoda profesora Pulića,VAIC (*eng. Value Added Intellectual Coefficient*) metoda (Marušnik, 2012).

Jedan od glavnih oblika u oblikovanju ljudskog kapitala je obrazovanje. Kada bi se ekonomski aspekti obrazovanja izrazili u sklopu koncepta ljudskog kapitala tada bi se mislilo na ulaganja i proizvodne učinke koji se uglavnom mjere novčanim jedinicama, a koji proizlaze iz tržišnog ponašanja ljudi. No, valja uzeti u obzir da se provođenjem obrazovnog procesa ne utječe samo na proizvodne učinke već i na samog čovjeka koji postaje zasebna jedinka koja je sposobna razumno prosuđivati i etičkim djelovanjem utjecati sve sveopće društveno zadovoljstvo.

S druge strane, u gospodarskoj praksi je bitno utjecati na veći potencijal ljudskih resursa kroz motivacijske aspekte upravljanja ljudskim kapitalom. Tu valja posebno istaknuti konkretne motivacijske razloge koji izravno mogu utjecati na veće napore pojedinca da se samovoljno konstantno educira. Sve to vrijedi i za već stvoreni ljudski kapital, kako u gospodarskim tako i u negospodarskim djelatnostima koji je od posebne važnosti za poslovanje gospodarstva, te njegov razvoj i rast (Marušnik, 2012).

S obzirom da se svakodnevno u poslovnom svijetu događaju promjene u svim segmentima poslovanja, te promjene su utjecale i na promjene u samoj filozofiji poslovanja i menadžmenta. Kao glavni dokaz tome je i poimanje izvora novih vrijednosti za poduzeće u obliku kapitala, pod kojim se prije obuhvaćao novac, materijalna sredstva i područje računovodstva, da bi danas predstavljao potpuno drugo značenje i vrijednost, a to su najprije ljudi, a tek potom znanja koja posjeduju, kreativnost i razvojni potencijal. Upravo su ljudi, njihovo razvijanje, motivacija i zadovoljstvo osnovni čimbenici koji utječu na konkurentsku sposobnost i prednost poduzeća na svjetskom gospodarskom tržištu. Područje ljudskih talenata je u mnogim literaturama označeno kao jednim od najprosperitetnijih za opstanak cjelokupnog ekonomskog sustava te se borba za visoko talentirane ljudi smatra potencijalnim okidačem za treći svjetski rad u budućnosti.

Pojam upravljanja ljudskim potencijalima predstavlja (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- znanstvenu disciplinu,
- menadžersku funkciju,
- posebnu poslovnu funkciju u organizaciji te
- specifičnu filozofiju menadžmenta.

S obzirom da se ovaj rad bavi funkcioniranjem menadžmenta ljudskih potencijala u konkretnom poduzeću, u radu će biti ljudski potencijali biti objašnjeni u kontekstu poslovne funkcije.

2.1 POSLOVNA FUNKCIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Jedno od značenja koje se upotrebljava kada se radi o objašnjavanju upravljanja ljudskim potencijalima je i to da ono predstavlja zasebnu poslovnu funkciju unutar organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija u organizaciji objedinjuje sve poslove i zadaće koji su vezani uz ljude, njihovo pribavljanje, selekciju, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. U starijim literaturama je upravljanje ljudskim potencijalima izražavano kao industrijski odnosi, odnosi zaposlenih, personalna administracija, personalna funkcija, da bi se danas ustalio naziv menadžment ili funkcija ljudskih potencijala. Danas se u praksi i većim poduzećima može izražavati i kao kadrovska funkcija, no upravljanje ljudskim potencijalima i dan danas uglavnom obuhvaća sadržaj klasične personalne funkcije što zapravo i nije točno (Bahtijarević-Šiber, 1999). Neke od glavnih razlika između personalne f unkcije i ljudskih potencijala prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1 Temeljne razlike između personalne i funkcije ljudskih potencijala

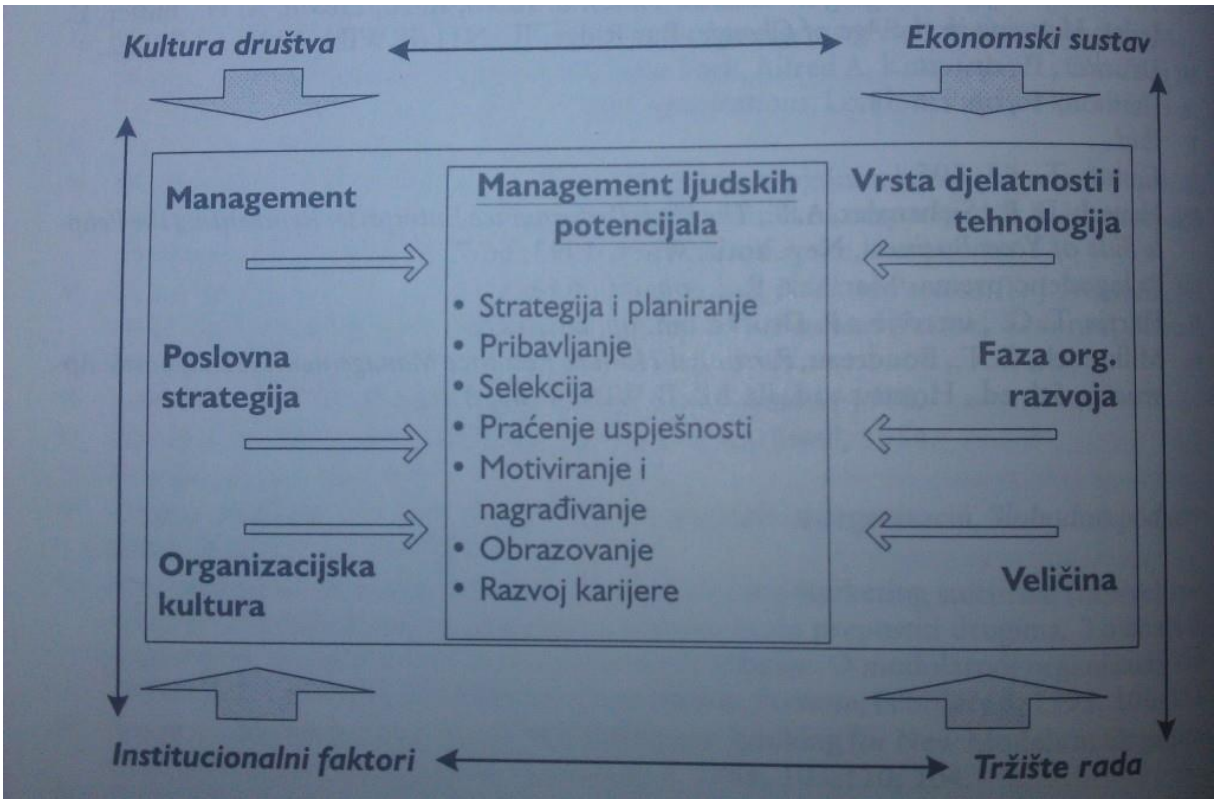
ZNAČAJKE	PERSONALNA FUNKCIJA	FUNKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA
Poslovna filozofija	Ljudi – sredstvo, proizvodni faktor	Ljudi – kapital, razvojni resurs
Pristup	Tehničko-administrativni	Razvojno-dinamički
Menadžerska filozofija	Sredstvo za postizanje ciljeva	Temeljna strategijska prednost
Poslovni pristup	Trošak koji treba minimizirati	Najrentabilnija investicija u razvoj
Priroda djelatnosti	Parcijalna, funkcijska	Holistička, integrativna
Način djelovanja	Standardiziran, kolektiviziran	Raznovrstan; individualiziran
Orijentacija	Kratkoročna	Dugoročna
Težište aktivnosti	Evidentiranje, planiranje, programiranje, kontrola	Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima, pribavljanje i izbor, razvoj i obrazovanje, motiviranje
Mjesto aktivnosti	Personalna jedinica (odjel)	Menadžeri i jedinica (odjel) ljudskih potencijala
Odgovornost	Personalna jedinica (odjel)	Menadžment
Ciljevi	Minimiziranje troškova	Maksimiziranje potencijala i njihove uporabe; povećanje ukupne organizacijske uspješnosti i fleksibilnosti

Izvor: Bahtijarević-Šiber F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 16.

Na temelju prikazanih razlika može se zaključiti da je upravljanje ljudskim potencijalima puno složenije od personalne funkcije klasičnih tipova poduzeća te se zbog toga često spominje u kontekstu koncepcije reinženjeringa poslovnih procesa koji se više ne temelji na radnicima koji imaju specifične sposobnosti za određene zadatke, već na onim radnicima koji dodaju vrijednost svim procesima, pa tako i samoj kompaniji (Buble, 2006).

2.2 FAKTORI I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA

Menadžment ljudskih potencijala predstavlja važnu poslovnu funkciju s bitnom strategijskom i razvojnom dimenzijom koja je u svakoj organizaciji zasebna i prakse njene realizacije su višestruke. S obzirom da je svako poduzeće i svaka njegova organizacijska jedinica pod utjecajem brojnih faktora iz okoline, možemo razlikovati vanjske i unutarnje faktore. Tako se u vanjske faktore ubrajaju ekonomski sustavi, institucionalni uvjeti, tržište rada, kultura društva, tehnologija itd. dok se u unutarnje faktore ubrajaju menadžment, veličina organizacije, poslovna strategija, vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost, životni ciklus organizacije i organizacijska kultura.



Slika 1: Faktori koji utječu na menadžment ljudskih potencijala

Izvor: Bahtijarević-Šiber F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 76.

Da bi znali kvalitetno raspodijeliti aktivnosti, menadžeri i specijalisti ljudskih potencijala moraju dobro razumjeti djelovanje navedenih faktora (Bahtijarević-Šiber, 1999).

2.2.1 Vanjski faktori

Jedan od ključnih vanjskih faktora je ekonomski sustav koji određuje temeljni položaj i odnose između ekonomskih subjekata i aktera ekonomske djelatnosti, opće uvjete

privređivanja i globalne ekonomske kriterije povezane s poslovnim ponašanjem i uspješnošću poduzeća. S obzirom na svoje karakteristike on bitno određuje opći pristup poslovnim resursima, a posebice pristup ljudima, položaju i pravima zaposlenika, te time pristup i praksu upravljanja ljudskim potencijalima. Jedan od najvažnijih ekonomskih faktora koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima je ostvarivanje strategije ekonomskog razvoja i ekonomske politike koja djeluje na uvjete privređivanja poduzeća, strukturu gospodarstva pa tako i na potrebe za ljudima, specifičnim znanjima, vještinama i sposobnostima. Osim toga, ističe se i važnost ekonomske razvijenosti društva koja je posebno važna kada je riječ o investiranju u ljude na razini društva i pojedinačne organizacije (Buble, 2011).

Još jedan od vanjskih faktora su institucionalni faktori koji se odnose na niz zakona i podzakonskih akata kojima se uređuju različiti aspekti poslovanja. Za upravljanje ljudskim potencijalima osobito je bitno radno zakonodavstvo koje postavlja konkretne zahtjeve i pravila u području zapošljavanja i radnih odnosa. Utvrđuju se uvjeti zapošljavanja, prava zaposlenika, djelatnosti koje specificiraju pojedina radna mjesta, pravila o sigurnosti i zdravlju zaposlenika, oblici nagrađivanja (prekovremeni rad, rad blagdanom, noćni rad) i drugo (Desler, 2015).

Tržište rada također spada u vanjske faktore i ono je danas postalo bojno polje na kojem se odvija borba za pribavljanje i osiguravanje kvalitetnih ljudi. Tržište općenito, a posebno tržište rada vrlo je važan i utjecajan faktor za upravljanje ljudskim potencijalima. Tu dolazi do zaoštravanja odnosa između konkurencije. Svakako treba spomenuti "odljev mozgova" iz nerazvijenih zemalja u razvijene (pri čemu nije izuzetak ni naša zemlja). Jeftinije je "kupiti" znanstvenike iz nerazvijenih zemalja, koji često nemaju ništa lošije obrazovanje od onih u razvijenim zemljama, a znanstvenici iz nerazvijenih zemalja će rijetko odbiti takve ponude jer iste ne mogu "dobiti" u vlastitoj zemlji. Ono što se doima ključnim faktorom u borbi za potrošače i opstanak na tržištu svakako je cilj osigurati što kvalitetnije ljude, sposobne, stručne i visoko motivirane te da se isto tako posveti puno pozornosti zadržavanju istih. Jedino tako se može biti konkurentan. Kod tržišta je važno spomenuti i uspostavljanje cijene rada. Danas razvijene zemlje sve više grade tvornice etabliranih proizvoda u nerazvijenim zemljama gdje je cijena rada puno niža od iste u vlastitoj zemlji. Na taj način dobivaju jeftiniju cijenu proizvoda, a zaposlenici se ne žale jer su sretni što uopće imaju posao (Barman i sur., 2019).

Bitan čimbenik tržišta rada ponuda je radne snage. Ima li pojedina zemlja dovoljno ili premalo radne snage, odnosno ima li dovoljno stručnjaka ili drugih deficitarnih zanimanja

može biti uzrokovano različitim razlozima, primjerice demografskim kretanjima (pad nataliteta – Japan) diskrepancijama između zahtjeva rada, znanja i vještina na tržištu rada i drugo. Opći je trend smanjenje potreba za nekvalificiranim radom, a povećanje potreba za stručnim radom, odnosno visoko obrazovanim kadrovima kao menadžerima, znanstvenicima, raznim stručnjacima i tehničarima.

Jedan od također vrlo bitnih vanjskih faktora je i kulturno društvo. Kultura društva kao jedan od faktora koji utječu na upravljanje ljudskih potencijala specifična je upravo zbog svoje raznolikosti. Menadžeri se u cijelom svijetu bave upravljanjem, ali ne na isti način. Srž kulture čine vrijednosti pojedinog društva, a u različitim su kulturama različite vrijednosti, gledišta, mišljenja, ponašanja pa se tako i upravljanje ljudskim potencijalima mora prilagoditi određenoj kulturnoj sredini. Temeljne vrijednosti različitih kultura, potpuno su drugačije, primjerice američke i japanske (na suprotnim stranama stoji američki individualizam i japanski kolektivizam, zatim američko natjecanje – konkurencija i japanska suradnja – harmonija). U skladu s time treba se prilagoditi i upravljanje ljudskim potencijalima (Marušić, 2006).

2.2.2 Unutarnji faktori

Općenito, menadžeri, njihove vrijednosti i uvjerenja daju presudan ton cijeloj organizaciji i njenom poslovnom ponašanju, izboru strategije, alokaciji resursa i slično. U unutarnje faktore ulazi i veličina organizacije, no neovisno o njoj, prisutni su problemi koji se odnose na ljude. Treba odabrati zaposlenike, baviti se njihovom daljnjom izobrazbom, obučiti ih, pratiti njihovu radnu uspješnost, motivirati, nagrađivati i drugo. Nažalost, male organizacije često nemaju dobro razrađen stručni kadar menadžerskog osoblja, pa tu dolazi do poteškoća. Zapravo, što je organizacija veća to je funkcija ljudskih potencijala bolje razrađena i ima veću stručnu i organizacijsku infrastrukturu. Kod manjih organizacija nužno je svestranije obrazovanje ključnih ljudi za ljudske potencijale kako bi se izbjeglo preveliko oslanjanje na stručnu pomoć specijaliziranih vanjskih institucija (Barman i sur., 2019).

Kada se govori o vrsti djelatnosti i tehnološkoj opremljenosti rada, što je djelatnost složenija i zahtjevnija, to je i upravljanje ljudskim potencijalima razvijenije, a problem pribavljanja, selekcije i razvoja ljudskih potencijala značajniji. Organizacije, kao i ljudi imaju svoj životni ciklus, svoj proces nastajanja iz ničega u nešto. U tom svom procesu organizacije prolaze razne etape koje u konačnici dovode do stabilizacije. U ranoj fazi nastajanja organizacije, potrebno je privući najbolje stručnjake i talente, dakle, osigurati kvalitetan kadar ljudi.

Također, treba stvoriti okruženje i mehanizme za upotrebu i provođenje njihovih ideja te dovesti do podizanja opće poslovne razine. Kasnije, kada se može govoriti o razvijenoj organizaciji treba osigurati dotok novih ljudi i ideja kako bi se pokrenuo novi razvojni ciklus organizacije. Ovdje najviše do izražaja dolazi razlika organizacija i ljudi. Naime, one se trebaju stalno obnavljati i restrukturirati da bi mogle trajati. Uvijek treba imati na umu da neinventivnost dovodi do pada efikasnosti i efektivnosti organizacije (Marušić, 2006).
Organizacijska kultura kao pretpostavka, ali i rezultat djelovanja funkcije ljudskih potencijala. Na organizacijsku kulturu utječe i kultura određenog društva koja osigurava široki okvir za njezino formiranje. Istodobno postoje bitne razlike u organizacijskim kulturama poduzeća u istom društvu jer one izražavaju specifične vrijednosti (poslovne i socijalne) usmjerene na ostvarivanje organizacijske misije i ciljeve. Organizacijska kultura označava, u kontekstu kulture društva, grupnu kulturu u kojoj, u svakom društvu, postoje bitne razlike (Marušić, 2006).

3. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Da bi se uspješno ostvarili definirani strateški ciljevi organizacije uvedena je funkcija upravljanja ljudskih potencijala, a to je planiranje ljudskih potencijala. No, za ostvarenje strateških ciljeva nije dovoljna samo funkcija ljudskih potencijala, već su najvažniji element u tom lancu vješti, talentirani i kompetentni ljudi. Svaki plan predstavlja sredstvo za ostvarenje strategije pomoću ljudi, aktivnosti i drugih potrebnih resursa. Poslovni planovi svake organizacijske jedinice u poduzeću definiraju se na temelju strateških ciljeva i strategije poduzeća. Pod strateškim se planiranjem podrazumijeva određivanje ukupne organizacijske svrhe i načina kako ju postići dok planiranje općenito predstavlja daljnji korak u operacionalizaciji i konkretizaciji strategija (Belak, 2014).

3.1 ULOGA PLANIRANJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Uloga planiranja ljudskih potencijala je planiranje ljudi na temelju strategijskih, taktičkih i operativnih planova. Dva problema koja su vezana za samo planiranje ljudskih potencijala su ta da je to jedna od najmanje prakticiranih funkcija u stvarnoj praksi u sklopu upravljanja ljudskim potencijalima te poslovni planovi koji gotovo pa nisu povezani sa planovima ljudskih potencijala. Kao glavni dokaz tome su rezultati ranijih istraživanja koji su uostalom pokazali da samo 40% poduzeća uključuje ljudsku komponentu u svoje dugoročne poslovne

planove, nešto manje od 50% njih imalo je formalne planove sukcesije menadžera, dok svega 15% poduzeća nije imalo nikakav oblik planiranja ljudskih potencijala.

Što se tiče današnje situacije, situacija se u mnogo čemu okrenula u boljem smjeru. Naime, danas sve više organizacija primjenjuje planiranje ljudskih potencijala u sklopu svojih planiranja poslovanja i razvoja. Upravo sve češće planiranje ljudskih potencijala upućuje na činjenicu da svakim danom sve više raste svijest organizacija o snazi posjedovanja talentiranih, vještih, kompetentnih i motiviranih ljudi radi svjetlije budućnosti u poslovanju. Današnja istraživanja su ukazala na noviju činjenicu, a to je da čak 85% direktora poduzeća navodi planiranje ljudskih potencijala kao najkritičniji zadatak upravljanja ljudskim potencijalima (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Planiranje se kao poslovni proces uvijek percipiralo kao predviđanje budućih poslovnih i zahtjeva okoline na organizaciju te kao zadovoljavanje svih potreba za ljudskim potencijalima ovisno o uvjetima koji se u međuvremenu pojave. Ovdje se, zapravo, radi o procesu koji prevodi strategijske i poslovne ciljeve organizacije u specifične ciljeve ljudskih potencijala u budućnosti. To znači da planiranje ljudskih potencijala zapravo predstavlja proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti (Belak, 2014).

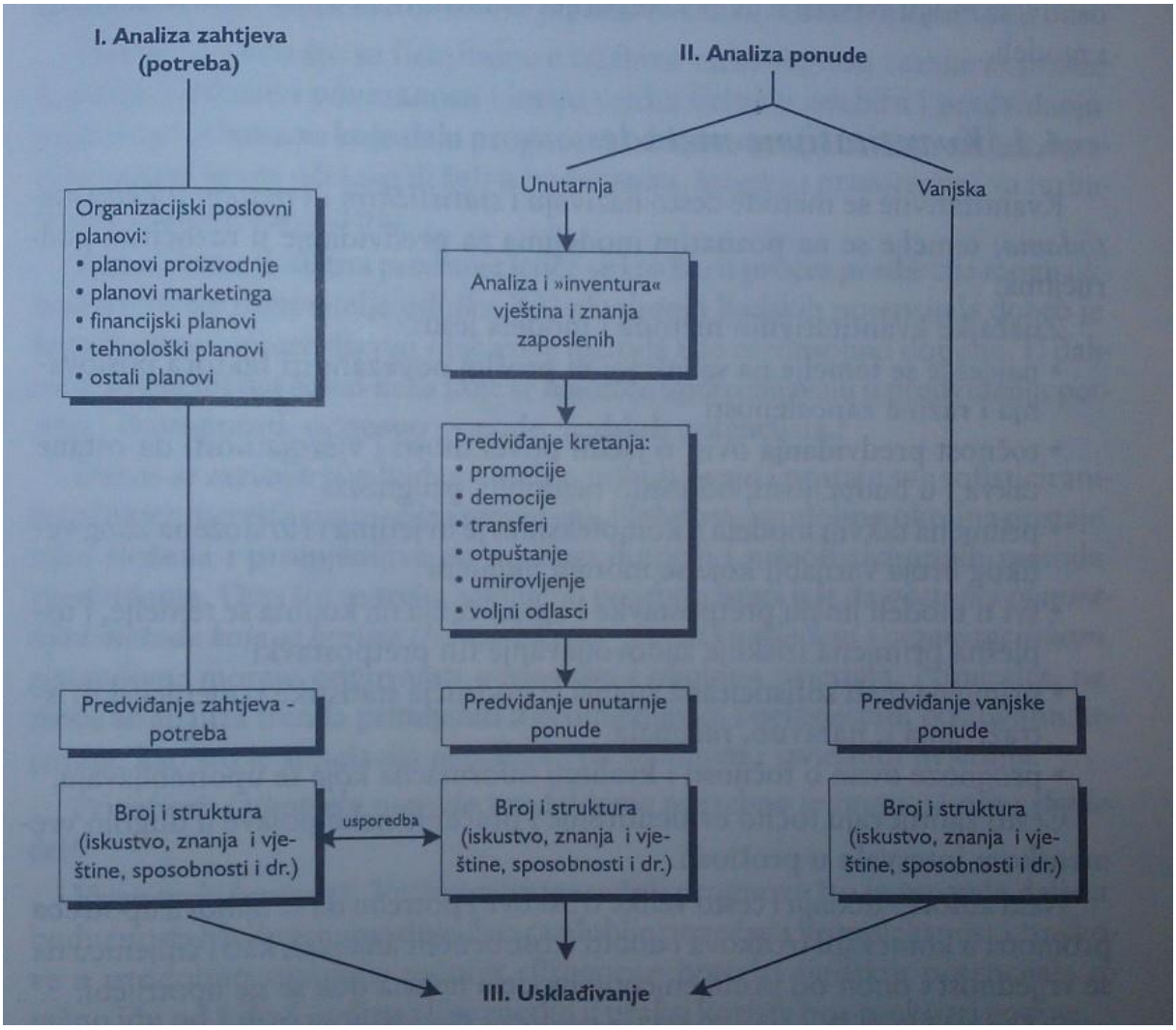
Prema tome, model procesa planiranja je posebno važan u svim organizacijama jer pruža upravi i nadzornom odboru odgovore na pitanja koja se tiču toga koliko im je ljudi potrebno za ostvarenje poslovnih planova i ciljeva, o kakvim se ljudima radi, ljudima kojih vještina, znanja i sposobnosti te koje stručnosti, kako osigurati njihove potrebe te kako pripremiti trenutne zaposlenike za buduće potrebe i zahtjeve tržišta. S obzirom da je ovo područje upravljanja ljudskim potencijalima okruženo brojnim potencijalnim opasnostima i problemima, danas je veoma bitno da organizacije shvate ozbiljnost ove funkcije i da njezino neprovođenje može uzrokovati skupim greškama i time biti pogubno za poduzeće i njegovo poslovanje. U skladu s time, navode se brojne prednosti planiranja ljudskih potencijala, a neke od njih su (Belak, 2014):

- planiranje ljudskih potencijala daje konkurentsku oštricu i konkurentsku prednost na tržištu i podiže fleksibilnost i poduzetnost same kompanije,
- planiranje ljudskih potencijala vodi djelotvornijoj i ravnomjernijoj uporabi i razvoju ljudskih potencijala,

- rezultira uspješnijim razvojem i većim zadovoljstvom zaposlenih,
- podiže kvalitetu menadžmenta ljudskih potencijala,
- smanjuje troškove ljudskih potencijala,
- razvija se „pool“ talenata,
- zadržava se najbolji kadar ljudi i pruža im se stalni izazov,
- omogućuje najbolje odluke postavljanja i razmještanja ljudi,
- poboljšava menadžersku uspješnost.

3.2 PROCES I METODE PLANIRANJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Kako je osnovna svrha planiranja osiguravanje da organizacija ima pravu količinu i odgovarajući profil ljudi za postizanje planiranih poslovnih aktivnosti i ciljeva, tako je i zadatak cjelokupnog procesa planiranja ljudskih potencijala neprestano revidiranje i prilagođavanje promjenama u strategiji i poslovanju.



Slika 2 Faze procesa planiranja ljudskih potencijala

Izvor: Bahtijarević-Šiber F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 195.

Neke od neizostavnih faza planiranja ljudskih potencijala su (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- planiranje i predviđanje zahtjeva odnosno potreba ljudskih potencijala,
- analiza i predviđanje dostupnosti, odnosno ponude ljudskih potencijala,
- određenje strategije usklađivanja potreba i ponude.

Opće je poznato da kvaliteta konačnih rezultata i uspjeh realizacije ovisi o kvaliteti provedenih faza u lancu.

Osnovne metode na kojima se zasniva planiranje ljudskih potencijala su:

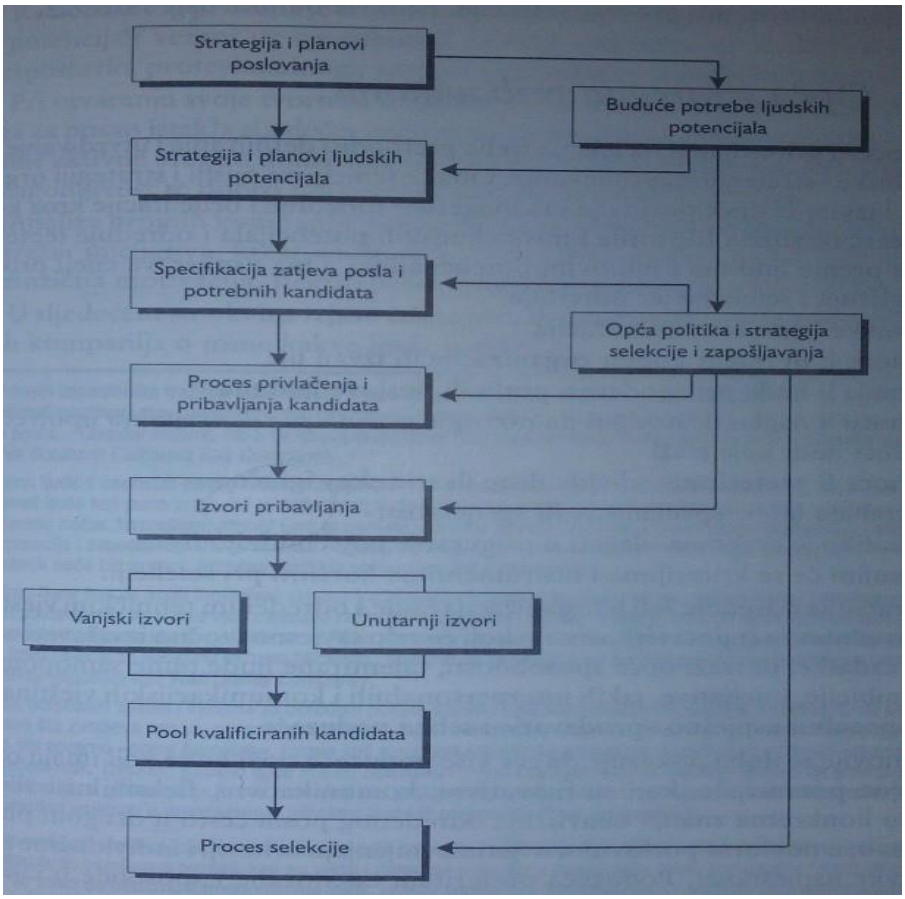
- kvantitativne metode (statističke ili matematičke)
- kvalitativne metode (prosudbene ili subjektivne).

Osnovne značajke kvantitativnih metoda su da se najčešće temelje na sadašnjoj ili prošloj povezanosti faktora poslovanja i razina zaposlenosti, da točnost predviđanja ovisi o jačini povezanosti i vjerojatnosti da ostane takva i u budućnosti, da je primjena takvih modela složena zbog velikog broj varijabli koje se moraju uključiti, da primjena traži sofisticirana znanja iz područja statistike i operacijskih istraživanja kao i da prognoze uvelike ovise o točnosti i kvaliteti prikupljenih informacija.

S druge strane, prilikom izbora i korištenja pojedinih kvalitativnih metoda, valja voditi brigu o vremenskom horizontu, tehničkom „know how“, troškovima i kvaliteti podataka. S obzirom da svaki menadžer želi da je prognoza neograničena što se tiče budućnosti, to je jednostavno nemoguće jer se s dužim prognozama prije svega povećava složenost, povećavaju se troškovi i smanjuje točnost. Tehnički „know how“ se uglavnom odnosi na metode za ljudske potencijale koje zahtijevaju znanja računalnih, matematičkih i statističkih stručnjaka. Područje troškova je posebno bitno zbog činjenice što mnogi troškovi predviđanja nastaju u početku u fazi razvoja i oblikovanja, no troškovi koji nastaju prilikom pripreme podataka u prikladni format za analiziranje često se ne predvide. Kvaliteta podataka se odnosi na problematiku dostupnosti i kvalitete podataka ukoliko funkcija upravljanja ljudskim potencijalima ne surađuje sa ostalim funkcijama u poduzeću (Obradović, 2015).

4. PRIBAVLJANJE I SELEKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA

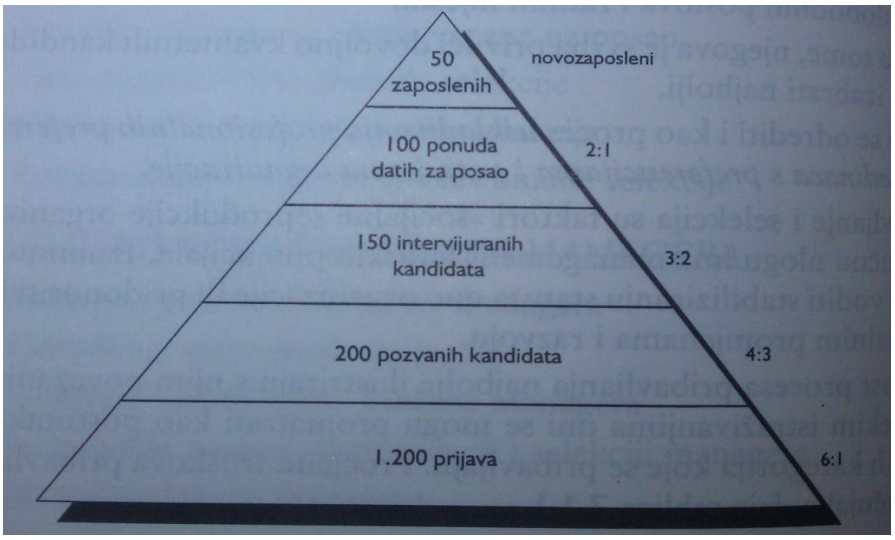
Pribavljanje i selekcija kvalitetnih ljudi predstavlja jedan od važnih zadataka funkcije upravljanja ljudskim potencijalima jer se njome privlači i odabire kadar visoko kvalitetnih i sposobnih ljudi koji su ključ uspješnosti svake organizacije. Pribavljanje se definira kao proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva. Pribavljanje je zapravo skup postupaka za određivanje karakteristika koje se zahtijevaju od prijavljenih kandidata nakon čega se vrši selekcioniranje. U taj skup postupaka ulazi traženje, privlačenje i osiguravanje „poola“ kandidata nad kojim će se izvršiti selekcija onih čije karakteristike najbolje odgovaraju traženim karakteristikama slobodnog radnog mjesta. Pribavljanje i selekcija ljudskih potencijala predstavljaju proces usklađivanja profesionalnih preferencija i ciljeva pojedinaca s preferencijama i potrebama organizacije (Obradović, 2015).. Faze i koraci koji čine proces pribavljanja i privlačenja kandidata za zapošljavanje prikazani su na sljedećoj slici.



Slika 3: Proces pribavljanja i privlačenja kandidata za zapošljavanje

izvor: Bahtijarević-Šiber F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 291.

Da bi rezultati pribavljanja bili zadovoljavajući i uspješni za organizaciju, organizacija se mora pobrinuti da osigura uvjete za veliki interes i višestruko prijavljivanje kandidata. Upravo za ovu problematiku često se koristi piramida prinosa pribavljanja koja ukazuje na osnove pribavljanja koje je potrebno zadovoljiti da bi se odabrao određen broj prikladnih ljudi za neko radno mjesto (Obradović, 2015). Piramida prinosa pribavljanja temelji se na prijašnjim iskustvima poduzeća pri čemu većina organizacija posjeduje iskustvo da svega 1/6 prijavljenih kandidata zaslužuje da prođe kroz detaljni postupak selekcije. Nakon što se bolje razmotri slika piramide, valja uzeti u obzir da navedeni omjeri prijavljenih, pozvanih, intervjuiranih i odabranih kandidata ovisi o različitim zanimanjima i organizacijama. Osnovna su iskustva primjenjivanja piramide prinosa pribavljanja da je veličina skupine prijavljenih kandidata direktno povezana s kvalitetom odabranih kandidata.



Slika 4: Piramida prinosa pribavljanja

Izvor: Bahtijarević-Šiber F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 290.

Na temelju piramide prinosa pribavljanja možemo vidjeti neke opće zakonitosti dobre prakse poduzeća u procesu pribavljanja, selekcioniranja i odabiranja kandidata. Naime, od 1200 zaprimljenih prijava, trebalo bi se uzeti obzir svega 1/6 njih tj. govorimo o 200 kandidata koje treba pozvati. Od 200 pozvanih kandidata, njih 3/4 bi se trebalo intervjuirati, tj. radi se o broju od 150 kandidata. Od 150 intervjuiranih kandidata, njih 2/3 pristupa pregovorima za

zaposlenje, a u pravilu od 100 ponuda ponuđenih kandidatima, svega 1/2 njih je realizirana, tj. u konačnici tu ponudu za zaposlenjem prihvati 50 kandidata.

4.1 UNUTARNJI IZVORI I METODE PRIBAVLJANJA

Unutarnje metode pribavljanja podrazumijevaju traženje kandidata unutar organizacije za slobodna radna mjesta i u praksi se njoj često pribjegava. Kada je riječ o unutarnjim metodama, to znači da su u fokusu pribavljanja kandidati u organizaciji čime im se želi pružiti mogućnost da promijene posao ili dođu na poslove za koje se smatraju kvalificiranima, zainteresiranima i na kojima mogu napredovati. Postoje tri načina kojim se realiziraju unutarnje metode pribavljanja ljudskih potencijala, a to su oglašavanje, preporuke neposrednog menadžera i informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala.

Neke od prednosti unutarnjih izvora pribavljanja su (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- 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
- obično je brže i jeftinije.

S druge strane, nedostaci unutarnjih izvora pribavljanja su (Obradović, 2015):

- ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao
- unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral
- može voditi gušenju novih ideja i inovacija.

Unutarnje oglašavanje jedan je od najčešćih načina osiguravanja popunjavanja slobodnih radnih mjesta i ono mora biti poznato i dostupno svim zaposlenima, što zapravo znači da uvjeti i postupak prijave moraju biti precizno definirani, kao i kriteriji odabira i druge bitne informacije. Unutarnje oglašavanje su u većini slučajeva danas realizira putem biltena organizacije ili oglasne ploče, no pribjegava se i novijim oblicima oglašavanja kao što su računalno ili telefonsko oglašavanje.

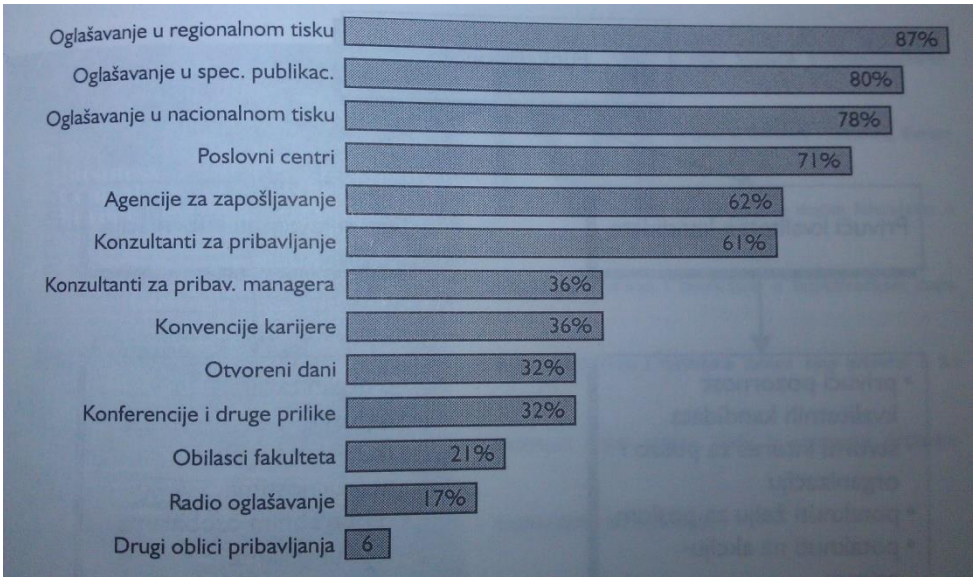
Preporuke menadžera kao unutarnja metoda oglašavanja tiče se toga da svaki menadžer posjeduje odgovarajuće informacije i saznanja o sposobnostima i talentima njegovih

zaposlenika te su stoga oni prikladne osobe koje mogu preporučiti i prikladnu osobu za neko slobodno radno mjesto.

Informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala temelje se na kvalitetnoj analizi i pretraživanju informacijskih sustava ljudskih potencijala i identificiranja pojedinaca prema njihovim sposobnostima i interesima napredovanja (Obradović, 2015).

4.2 VANJSKI IZVORI I METODE PRIBAVLJANJA

Kada je riječ o pribavljanju ljudi izvan organizacije, tada s radi o velikom skupu metoda i izvora koji se služe za realizaciju procesa pribavljanja, selekcije i odabira ljudskih potencijala. Tako u te metode spadaju oglašavanje, mediji za oglašavanje, izravne prijave i preporuke zaposlenih, informacije i podaci agencija za zapošljavanje u koje spadaju državne i privatne agencije, lovci na talente te agencije za privremenu pomoć, potom obrazovne institucije te ostali izvori osmišljeni kroz obavljanje stručne prakse, stručne skupove i konferencije,sajmove poslova, ali i suvremene metode u obliku računalnih baza podataka kandidata i interneta. Učestalost korištenja pojedinih metoda privlačenja i pribavljanja kandidata prikazana je na sljedećoj slici u obliku grafikona (Bahtijarević-Šiber, 1999).



Slika 5: Metode privlačenja i pribavljanja kandidata

Izzvor: Bahtijarević-Šiber F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 303.

5. MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE

Motivacija za rad dominantni je problem u području upravljanja ljudskim potencijalima. Poticanje uspješnosti na radu uključuje aktivnosti motivacije, kreativnosti i ocjenjivanja uspješnosti. Bitan razlog potrebe koncipiranja radne motivacije jeste potreba razumijevanja mehanizama ponašanja kao osnove za izgradnju sustava motiviranja. Jedan od ključnih strategijskih zadataka menadžera danas postaje uspješno upravljanje ljudskim potencijalima i u kontekstu toga izgradnja cjelovitog sustava motivacije.

Problem dugoročnog zadržavanja jezgre visokokvalitetnih kadrova i motivacije svih zaposlenih na maksimalni angažman i identifikaciju s poduzećem i stalan kreativni doprinos uključuju dva osnovna pitanja

(http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp)

(pristupljeno: 20. 6. 2019.):

1) kako mjeriti radne rezultate i doprinos ljudi?
2) kako nagrađivati njihov rad i razviti takav sustav motivacije koji će ih ne samo zadržati u organizaciji nego i stalno poticati na veće radne doprinose?

Uz prvo pitanje vezani su problemi utvrđivanja kriterija i metoda mjerenja i procjenjivanja radnog doprinosa, odnosno uspješnosti na jednoj ili više dimenzija (kvaliteta, kvantiteta, inovacije, itd.), a uz drugo razrada valjane i sustavne politike nagrađivanja i niza instrumenata njezine realizacije. Ljudi imaju vrlo različite motivacijske strukture i različite poticaje i zahtijevaju veoma široku i raznoliku osnovicu motiviranja.

Za jedne su dominantni motivacijski faktori materijalni dobici i privilegije, za druge plaće ili pak uvjeti rada, poslovna i razvojna politika poduzeća, klima u organizaciji. Potrebna je kombinacija motivacijskih faktora, materijalnih i nematerijalnih kako bi se obuhvatile u potpunosti potrebe pojedinca.

Poduzeće mora krenuti od ciljeva organizacije i tek nakon toga mora odgovoriti na pitanja kako operacionalizirati te ciljeve u grupne i individualne i kako mjeriti njihovo izvršenje. Poslovna organizacija, tj. management dizajnira radne zadatke te poslove u skladu s organizacijskim ciljevima, zapošljava ljude s potrebnim znanjima i umijećima te ih trenira, motivira i nagrađuje. To su neki od temeljnih aspekata angažmana ljudskih resursa koji omogućuju uspješno djelovanje, a vrednovanje rada služi prvenstveno praćenju realizacije

organizacijskih ciljeva kako bi se pravodobno razvijala korporativna strategija, te se prilagodilo okruženju.

Jedna od najpopularnijih i najraširenijih metoda upravljanja uspješnošću menedžera i zaposlenika je upravljanje pomoću ciljeva, a prednost je što su menedžeri i zaposlenici upoznati s ciljevima koje treba izvršiti.

Kreativnost koju nosi u sebi pojedinac dolazi do izražaja u određenoj klimi poduzeća i društvenom okruženju iz kojega dolaze poticaji. Stoga je zadatak menadžmenta da prepozna kreativnog pojedinca u poduzeću i osigura uvjete rada u kojima će doći njegove sposobnosti do izražaja i u kojima će on moći kreativnost dalje razvijati. Brojne su tehnike razvoja kreativnih sposobnosti, poput analitičkih u koje se ubrajaju tehnika listinga, input-output tehnika, tehnika "za" i "protiv", tehnike slobodnog toka asocijacija, brainstorming te Gordonova tehnika.

Uspješnost u radu je trajna briga subjekata organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima te je stoga nužno poticanje svega što ima za posljedicu uspješnost u radu. U tome imaju važnu ulogu motivacija, kreativnost i ocjenjivanje uspješnosti.

Kada je u pitanju uporaba motivacijskih tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima, jedan od glavnih zadataka je definiranje ciljeva politike i sistema nagrađivanja, a uvjet je bolje poznavanje i razumijevanje ljudske motivacije. Sistem nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavu rukovodilaca već je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi koje iz nje proizlaze.

Motivacijski sustav poduzeća mora osigurati tri tipa ponašanja bitna za funkcioniranje organizacije i razvitak

(http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp)

(pristupljeno: 20. 6. 2019.):

1) ljude je potrebno privući u sistem i oni u njemu moraju ostati,
2) zaposleni moraju izvršavati preuzete zadatke i obveze na zadovoljavajući način,
3) mora se razvijati inovativna i kreativna aktivnost radi ostvarivanja ciljeva razvitka organizacije.

Kako bi motivacijski sustav osigurao prethodno navedena tri tipa ponašanja potrebna je kombinacija financijskih i nefinancijskih faktora motivacije kako bi se zadovoljile vrlo raznolike ljudske potrebe.

5.1 STRATEGIJE MATERIJALNOG NAGRAĐIVANJA

Adekvatno materijalno nagrađivanje čini temelj na kojemu treba dograđivati široku strukturu motivacijskih poticaja da bi se povećao ukupni motivacijski potencijal i privlačnost radne situacije. Materijalne kompenzacije su dakle neophodan, ali ne i dovoljan uvjet za razvijanje široke motivacijske osnovice raznolikog ponašanja unutar poduzeća. U razvijenim ekonomskim sustavima sve važnije postaju nematerijalne kompenzacije, dok je, kao primjer, u Hrvatskoj prema istraživanju Ekonomskog instituta 1993. godine plaća na vrhu ranga motivacijskih čimbenika. Razlog tome leži u drugačijim gospodarskim uvjetima, kulturi, nasljeđu i dr.

Postoje određena pravila kojih bi se trebali pridržavati menadžeri pri koncipiranju motivacijskog sustava:

1) naglasak mora biti na timskom izvršenju i nagrađivanju i ukupnoj organizacijskoj uspješnosti,
2) raspodjela bonusa mora biti jednostavna, i
3) plaće rukovodilaca moraju biti izuzetno visoke, ali i prve na udaru redukcije i snižavanja kod loših poslovnih rezultata (Obradović, 2015).

Osobito treba voditi brigu o činjenici da zaposlenici moraju imati povjerenje u cjelokupni sustav kompenzacija i njegovu pravednost. Dobre međuljudske odnose moraju pratiti privlačne nadnice i poticajne plaće jer je motivacija usko povezana sa zaradom.

Da bi privukao nove radnike, poslodavac bi morao provjeriti je li njegova platna ljestvica bolja od onih koje nude konkurenti. Politika nadnica i plaća mora promicati dobre međuljudske odnose. Zdrava je politika platiti zaposlenika prema zasluzi, usko povezujući njihove isplate s izvršenjem.

Za svaki dio koji se dodaje na plaću u svrhu poticanja uspješnosti i određenih oblika ponašanja pojedinaca, mora biti jasna osnova i kriteriji da bi se motiviralo željeno ponašanje. Kako bi sustav stimulacija postizao željene efekte mora biti: jednostavan, specifičan, ostvarljiv, mjerljiv i pravičan (Barman i sur., 2019).

Pored plaće koju zaposlenici dobivaju kao kompenzaciju za svoj rad, značajne su i ostale koristi (beneficije) jer povećavaju korisnost koju zaposlenici dobivaju od dane količine ukupne naknade (automobil, osiguranje, pomoć u rješavanju stambenih problema i sl.). Poduzeća trebaju prepoznati što žele postići nabavom pojedine koristi i razumjeti motivacijske karakteristike svake koristi za zaposlenike.

Sustavi nagrađivanja mogu biti individualni (prema složenosti radnog mjesta i uvjeta rada, prema uspješnosti, prema komadu, bonus, provizija i unapređenje) i na razini poduzeća (udjeli zaposlenika u dobiti poduzeća, dioničarstvo zaposlenih, timski i grupni bonusi). Pretpostavka efikasnog ocjenjivanja radnog učinka zahtjeva kvalitetnu analizu radnog mjesta (opisa poslova), te komunikaciju između zaposlenih i menedžera.

Zaposlenici često povezuju razvoj s unapređenjem (promocijom). Niske organizacijske hijerarhije koje su sve prisutnije u organizacijama zbog tendencije decentralizacije ne mogu osigurati unapređenje zaposlenika. Stoga se strategija nagrađivanja i platna struktura moraju bazirati na poticanju individua da unapređenje vide u profesionalnom i osobnom razvoju, umjesto u napredovanju u hijerarhiji prema sve višim platnim razinama.

5.2 NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVIRANJA

Sustav motivacije zaposlenih uz materijalne kompenzacije mora obuhvaćati i one nematerijalnog karaktera jer mu je cilj zadovoljenje raznolikih ljudskih potreba. Što više potreba zadovoljava, to je instrumentalniji za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Budući da potrebe nisu samo materijalne, već i socijalne i psihološke potrebe (potrebe rasta i razvitka pojedinca, priznavanje sposobnosti, statusa, suradnje i socicijalnih kontakata, sigurnosti, itd.) potrebno je sustav materijalne stimulacije dopuniti mehanizmima koji ukazuju na značenje svakog pojedinca za organizaciju i njegov individualni doprinos.

Znanje i kreativnost umjesto učinka i produktivnosti u klasičnom smislu postaju osnova efikasnosti i uspješnosti suvremene organizacije te je logično je da se pronalaze nove osnove motiviranja. Motivacijska osnova proširena je grupnim sistemima nagrađivanja koji osim materijalnih kompenzacija uključuju sve više i ostale faktore motivacije poput participacije u postavljanju ciljeva i odlučivanju, autonomnosti i odgovornosti, oblikovanju poslova, suradnji, fleksibilno radno vrijeme itd. (Barman i sur., 2019)

6. ZAKLJUČAK

Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo postaju središtem pažnje menadžmenta ljudskih potencijala, budući se shvatilo da ljudski kapital predstavlja glavno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na globalnom tržištu. Potrebe individua i čimbenici za koje se drži da ih motiviraju, objekt su intenzivnih istraživanja i analiza iz kojih su proizašle mnoge motivacijske teorije. Složenost individue isključuje prihvaćanje jedne od motivacijskih teorija kao univerzalne, putem koje bi se na jedinstven način motivirali ljudi u svim vrstama i oblicima organizacija bez obzira na sredinu u kojoj se ona nalazi. Čovjek je složen psihološki sustav koji zahtjeva mnoge instrumente podizanja motivacije. Nužno je poznavati, uz motivacijske teorije, i složenost zaposlenika kao individua te i okolnosti koje ih okružuju.

Menedžment mora dizajnirati nagradne i motivacijske pakete čija struktura ovisi o tome koliko se kompleksan ili jednostavan sustav motivacije želi razviti i preferira li se osnovni sustav temeljen na kolektivnim ili individualnim čimbenicima. Brojne su motivacijske tehnike koje stoje na raspolaganju menadžerima, a u osnovi se dijele na materijalne i nematerijalne. Materijalne kompenzacije predstavljaju temelj i neophodnu osnovu motivacije, no i ne i dovoljnu, budući da za većinu ljudi postaju sve važnije, tzv. potrebe višeg reda, kao što su razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, status i dr. Upravo zbog toga su razvijene brojne nematerijalne strategije, poput oblikovanja posla, participacije, upravljanja pomoću ciljeva, fleksibilnog radnog vremena, razvoja karijere, itd.

Poduzeća u kojima se je shvatilo da su ljudski potencijali jedni od temeljnih čimbenika uspjeha poduzeća uspješnija su od poduzeća u kojima postoji loša uprava koja još nije shvatila značaj ljudskih potencijala i motivacijske tehnike. Usavršavanje i trening zaposlenika, stvaranje ugodnog okruženja u poduzeću te pravedan platni sustav zadaci su koje uspješno provode kako bi stvorili povoljne motivacijske osnove za svakog zaposlenog. Od neizrecive je važnosti politika dobrih međuljudskih odnosa, uključivanje radnika u proces odlučivanja, davanje veće odgovornosti, no i potpuno točno prosuđivanje njihovih zasluga kako bi oni stekli potpuno povjerenje u taj sustav.

Upravo sve te činjenice predstavljaju osnovu ka izgradnji kvalitetnog i dugoročnog motivacijskog sustava u kojem će i zaposlenici i poduzeće ostvariti svoje ciljeve, a koji se u osnovi prožimaju i čije ostvarenje nije pojedinačno moguće: tek zajedno čine cjelinu.

7. IZJAVA

Izjava o akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Domagoj Dijaković

Matični broj studenta: 6-257/16

Naslov rada: Upravljanje ljudskim potencijalima

Svojim potpisom jamčim:

- Da sam jedini autor ovog rada.
- Da su svi korišteni izvori, kako objavljeni, tako i neobjavljeni, adekvatno citirani i parafrazirani te popisani u bibliografiji na kraju rada.
- Da ovaj rad ne sadrži dijelove radova predanih na Veleučilište Baltazar Zaprešić ili drugim obrazovnim ustanovama.
- Da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio nastavnik.

Potpis studenta

_____

8. POPIS LITERATURE

8.1 KNJIGE

1. Bahtijarević-Šiber F. (1999). *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing
2. Barman, E. M. i sur. (2019). *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj službi: paradoksi, procesi i problemi*, Zagreb: Mate
3. Belak, V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*, Zagreb : Belak Excellens
4. Buble, M. (2006). *Menadžmen*t, Split: Sveučilište u Splitu,
5. Buble. M. (2011). *Poslovno vođenje*, Zagreb:.M.E.P.d.o.o.
6. Desler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Mate
7. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Adeco
8. Obradović, V. (2015). *Menadđment ljudskih potencijala: u poslovnoj praksi*, Zagreb: Plejada

8.2 ČLANCI

Marušnik, B. (2012). Ljudski resursi u funkciji društveno-ekonomskog razvoja, *Socioeconomica – The Scientific Journal and Practice of Socioeconomic Development*, Vol. 1., N.2., str. 160-170.

8.3 INTERNETSKI IZVORI

1. Upravljanju ljudskim potencijalima, http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp (pristupljeno: 20. 6. 2019.)

9. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1: Faktori koji utječu na menadžment ljudskih potencijala 6

Slika 2 Faze procesa planiranja ljudskih potencijala..... 12

Slika 3: Proces pribavljanja i privlačenja kandidata za zapošljavanje 13

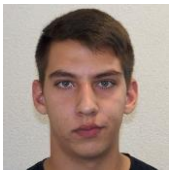
Slika 4: Piramida prinosa pribavljanja 14

Slika 5: Metode privlačenja i pribavljanja kandidata..... 16

Tablica 1 Temeljne razlike između personalne i funkcije ljudskih potencijala 5

ŽIVOTOPIS

OSOBNE INFORMACIJE



Domagoj Dijaković
Ljudevita Gaja 22, 33405 Pitomača, Hrvatska
+385998260505
domagoj.dijakovic@icloud.com

Spol muško | Datum rođenja 30/12/1996 | Državljanstvo Hrvatsko

ZVANJE
STUDIJ NA KOJI SE PRIJAVLJUJETE
OSOBNI PROFIL

Zvanje
Tehničar za računalstvo
Studij na koji se prijavljujete
Studij informacijskih tehnologija
Osobni profil
Prvostupnik informacijskih tehnologija, a sada u potrazi za karijerom

RADNO ISKUSTVO

Bez iskustva

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

Studij – Informacijske tehnologije (2016-2019), Zaprešić
Srednja škola – Tehničar za računalstvo (2011-2015), Đurđevac

OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik: Hrvatski

Ostali jezici

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski	B2	B1	B2	B2	B2
	Zamijenite nazivom jezične potvrde. Upišite stupanj ako je primjenjivo.				
Njemački	A2	A2	A1	A1	A1
	Zamijenite nazivom jezične potvrde. Upišite stupanj ako je primjenjivo.				

Stupnjevi: A1/2: Temeljni korisnik - B1/B2: Samostalni korisnik - C1/C2 Iskusni korisnik
Zajednički europski referentni okvir za jezike

Komunikacijske vještine

- dobre komunikacijske vještine stečene tijekom studija

Organizacijske / rukovoditeljske vještine

- snalazim se u organizacijskim i rukovoditeljskim ulogama

Poslovne vještine

- marljiv sam i vrijedan, trudim se uvijek sve napraviti, sve radim po redoslijedu, ne ostavljam ništa za kasnije

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik

Stupnjevi: Temeljni korisnik - Samostalni korisnik - Iskusni korisnik
Digitalne vještine - tablica za samoprocjenu

Zamijenite nazivom potvrde o informatičkoj kompetenciji.

- Brzo učenje novih stvari vezanih uz digitalne vještine
- Lako snalaženje u rješavanju digitalnih problema
- Puno iskustva rada osnovnih stvari u različitim softverima, programima

Vozačka dozvola

A1, A2, A, B