Organizacijska kultura u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima

Krešić, Renata

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

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:129:114182

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

Specijalistički diplomski stručni studij

Menadžment javnog sektora

RENATA KREŠIĆ

ORGANIZACIJSKA KULTURA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

Zaprešić, 2019. godine

VELEUČILIŠTE

s pravom javnosti

BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij

Menadžment javnog sektora

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

ORGANIZACIJSKA KULTURA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Mentor :
mr.sc. Mato Pušeljić, viši predavač

Apsolvent :
Renata Krešić

Naziv kolegija:
Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi u javnom sektoru

JMBAG:
0234047928

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOSTI

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom *Organizacijska kultura u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima* izradio/la samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora mr.sc. Mato Pušeljić, viši predavač

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan u uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskih i specijalističkim studijima Veleučilišta s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić te sukladno Uputama za izradu završnih i diplomskih radova na preddiplomskim i diplomskim studijima Veleučilišta s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić.

Izjavljujem i da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad *Organizacijska kultura u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima* u javno dostupnom institucijskom repozitoriju Veleučilišta s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelići javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Zagreb, _____ _____

SADRŽAJ

SAŽETAK 1

1. UVOD 2

1.1. Problem rada 2

1.2. Predmet i cilj rada 3

1.3. Izvori podataka i metode prikupljanja 3

1.4. Sadržaj i struktura rada 3

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA 4

2.1. Povijest upravljanja ljudskim potencijalima 5

2.2. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima 8

3. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA 11

3.1. Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih 11

3.2. Analiziranje i oblikovanje posla i radnih mjesta 13

3.3. Pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja 15

3.4. Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti 17

3.5. Motiviranje i nagrađivanje uspješnosti 18

3.6. Obrazovanje i razvoj zaposlenika – planiranje karijere 19

3.7. Stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture 20

3.8. Socijalna i zdravstvena zaštita 21

3.9. Radni odnosi 21

3.10. Različite usluge zaposlenicima 23

4. POJAM ORGANIZACIJSKE KULTURE 25

4.1. Pojava i značaj organizacijske kulture 25

4.2. Sadržaj i elementi organizacijske kulture 27

4.3. Vrste organizacijske kulture 28

4.4. Tipovi organizacijske kulture 28

4.5. Modeli organizacijske kulture 29

5. PRIMJER ORGANIZACIJSKE KULTURE U FUNKCIJI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODRUŽNICI UPRAVLJANJE NEKRETNINAMA 31

5.1. Opći podaci o poduzeću Zagrebački Holding d.o.o. 31

5.2. Djelokrug rada podružnice Upravljanje nekretninama 32

5.3. Organizacijska struktura Zagrebačkog holdinga d.o.o. - podružnica Upravljanje nekretninama 35

5.4. Upravljanje ljudskim potencijalima u Podružnici Upravljanje nekretninama 37

5.5. Struktura zaposlenih u Podružnici Upravljanje nekretninama 38

5.6. Organizacijska kultura u Podružnici Upravljanje nekretninama 40

5.7. Rezultati istraživanja 43

6. ZAKLJUČAK 53

7. LITERATURA: 54

8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA 55

9. ŽIVOTOPIS 56

SAŽETAK

U radu se naglasak stavlja na prikaz i analizu organizacijske kulture u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Navode se značajke aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima kao što je planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih, analiziranje i oblikovanje posla i radnih mjesta, pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja, praćenje i ocjenjivanje uspješnosti, motiviranje i nagrađivanje uspješnosti, obrazovanje i razvoj zaposlenih – planiranje karijere, stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture, socijalna i zdravstvena zaštita, radni odnosi i različite usluge zaposlenicima. Posebna pažnja u radu posvetila se značaju organizacijske kulture te su opisani njezin sadržaj i elementi, vrste, tipovi i modeli. Na primjeru poduzeća Zagrebački holding d.o.o. prikazan je način funkcioniranja organizacijske kulture u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima.

Ključne riječi : *organizacijska kultura, ljudski potencijali, funkcija upravljanja, aktivnosti, istraživanje, Zagrebački holding d.o.o.,*

ABSTRACT

The paper emphasizes the presentation and analysis of organizational culture in the function of human resources management. Key features of human resource management activities include planning the required number and structure of employees, analyzing and shaping jobs and jobs, obtaining, selecting, deploying and deploying staff, tracking and evaluating success, motivating and rewarding success, education and employee development - planning careers, creating an adequate organizational climate and culture, social and health care, employment relationships and various services to employees. Particular attention was paid to the importance of organizational culture and its content and elements, types, types and models. In the example of the company Zagrebacki holding d.o.o. the way of organizational culture functioning in the function of human resources management is presented.

Keywords: *organizational culture, human resources, management function, activity, research, Zagrebacki Holding d.o.o.*

1. UVOD

Organizacijska kultura jedna je od deset temeljnih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje obuhvaćaju niz ostalih aktivnosti kao što su: planiranje djelatnika, analiza radnih mjesta, pribavljanje djelatnika, praćenje uspješnosti, motiviranje, nagrađivanje, obrazovanje i ostalo. Glavne značajke ljudskih potencijala su sposobnosti i vještine djelatnika koje su od krucijalne važnosti za organizaciju u cjelini. Osim toga, razina ljudskog potencijala označava se kao ključan faktor za stabilno poslovanje u današnjem sve nesigurnijem i konkurentnijem tržištu. Organizacijska kultura predstavlja način života i rada u poduzeću te se može definirati kao ozračje u organizaciji koje je posljedica utjecaja kako različitih znanih i neznanih zaposlenika iz prošlosti i sadašnjosti tako i šireg i užeg okruženja poduzeća koje djeluje na ponašanje ljudi i na upotrebe njihovih sposobnosti. Inače, proces stvaranja i korištenja ljudskih resursa predstavlja veliki značaj za organizaciju – od procesa odabira kadrova, motivacije, ocjenjivanja uspješnosti i regrutiranja. Uglavnom, ljudski resursi predstavljaju temelj za kvalitetno poslovanje poduzeća. Važan faktor uspješnosti poslovanja poduzeća su ljudi. Bez kvalitetnog vođenja, donošenja odluka i iniciranja članova, poticanja visoke motivacije i angažmana ljudi nema uspješne organizacije, stoga je izuzetno važno da vodstvo svakog pojedinog poduzeća prepozna važnost upravljanja ljudskim potencijalima, ulaganja u iste kako bi se na što efikasniji način realizirali postavljeni poslovni ciljevi i kako bi se zaposlenike motiviralo za daljnji profesionalni rad u poduzeću.

1.1. Problem rada

Organizacijska kultura utkana je u sve aktivnosti organizacije. Ona utječe na ukupnu praksu i ponašanje organizacije, međutim treba naglasiti da između ponašanja i kulture postoji dvosmjerna veza u kojoj se kultura javlja i kao uzrok i kao posljedica ponašanja, stoga je važno da vodstvo poduzeća shvati važnost pravilnog vodstva na zadovoljstvo svojih zaposlenika jer samo zadovoljni zaposlenici koji su adekvatno motivirani mogu stvoriti pozitivnu i zdravu organizacijsku kulturu i klimu koja poduzeću jamči poslovne rezultate i u konačnici uspješno poslovanje i konkurentnost na tržištu. Problematika rada je upravo organizacijska kultura u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima te ukazati na utjecaj organizacijske kulture na uspjeh poslovanja i predanost ljudskih potencijala poslovanju pojedine organizacije.

1.2. Predmet i cilj rada

Predmet istraživanja je ukazati na uzajamnu povezanost organizacijske kulture i upravljanja ljudskim resursima u svrhu što veće uspješnosti i konkurentnosti u poslovanju. Temeljni cilj rada je naglasiti značaj organizacijske kulture, odnosno zajedničkih vrijednosti, stavova i normi koje nastaju interakcijom članova organizacije kako bi se osigurali što kvalitetniji međuljudski odnosi, a time i uspješnost organizacije. Cilj rada je također opisati način na koji organizacijska kultura može utjecati na uspješno poslovanje poduzeća, na ponašanje zaposlenika, njihovu motiviranost i efikasnost te upotpuniti i eventualno dokazati relevantne teorijske postavke na primjeru poduzeća Zagrebački Holding d.o.o. Podružnica Upravljanje nekretninama. Nadalje, cilj istraživanja je na temelju dostupne literature i podataka dobivenih iz provedene ankete istražiti organizacijsku kulturu u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima unutar promatranog poduzeća.

1.3. Izvori podataka i metode prikupljanja

Kako bi se što kvalitetnije istražila problematika rada korišteni su različiti izvori podataka, od stručnih knjiga do internet stranica područja ekonomije i menadžmenta. Ovaj rad istražuje, proučava i analizira već postojeće podatke. Pri prezentaciji podataka korištene su znanstvene metode analize, klasifikacije, indukcije, dedukcije i deskripcije. Induktivna i deduktivna metoda koriste se u radu za analizu pojedinačnih teoretskih činjenica, pri čemu se induktivnom metodom dolazi do općih zaključaka, a deduktivnom iz općih zaključaka izvode se pojedinačni zaključci. Metoda deskripcije koristi se za jednostavno opisivanje činjenica u teoretskom dijelu rada. U dijelu rada koji se odnosi na provedeno istraživanje putem anketnog upitnika koristi se statistička obrada podataka i analiza prikupljenih podataka.

1.4. Sadržaj i struktura rada

Ovaj rad čini šest međusobno povezanih poglavlja. Rad započinje uvodom raščlanjenim na problem rada, predmet i cilj istraživanja, izvore podataka i metode prikupljanja, te sadržaj i strukturu rada. Druga se cjelina odnosi na upravljanje ljudskim potencijalima, a treća na aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima. Četvrta cjelina opisuje pojam organizacijske kulture. Peta cjelina navodi primjer organizacijske kulture u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima u Podružnici Upravljanje nekretninama te prikazuje rezultate provedenog istraživanja. Rad završava zaključkom, popisom literature, slika i tablica, te životopisom.

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenom svijetu postaju najvrjedniji faktor za uspješnost poslovanja svake organizacije.

Pojam ljudski potencijali predstavljaju ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja (Bahtijarević – Šiber, 1999:16).

Autor Jurina (2017) naglašava kako ljudski potencijali u organizacijama i općenito u društvu imaju puno dublje i šire značenje. Naime, radi se o karakteristikama sposobnosti, znanja, osobine ličnosti, motivacija, inventivnost, kreativnost što ih ljudi posjeduju i koje se u organizaciji samo djelomično aktualiziraju. Jedan dio njih se ne aktualizira, a ljudi uvijek posjeduju jedan dio neiskorištenog potencijala koji ih onda čini najvrjednijim resursom organizacije (Jurina, 2017:17-18).

Obradović (2015) navodi kako iz perspektive zaposlenika, menadžment ljudskih potencijala predstavlja medij ili alat kojim poduzeće rukovodi, djeluje i kontrolira zaposlenike. Menadžment ljudskih potencijala čini niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja (menadžmenta) usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije (Bahtijarević – Šiber, 1999:17). Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadatak otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobna ulaganja zaposlenika predstavljanju osobno zadovoljstvo.

Obradović (2015) naglašava kako je djelovanje menadžmenta ljudskih kadrova postavljanjem strategije ljudskih potencijala u organizaciji, obavljanjem poslova rukovođenja ljudskim potencijalima i utjecaj na organizacijsku strukturu i kulturu od velikog značaja za zaposlenike i organizaciju, njihovo mikro-okruženje, a posljedično i za cjelokupnu ekonomiju i društvo.

Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od pet temeljnih funkcija menadžmenta kao procesa, a obuhvaća:

a) PLANIRANJE - određuje izbor misije i ciljeve u budućnosti

b) ORGANIZIRANJE - oblikuje organizacijsku strukturu i određuje uloge koje će pojedini članovi obavljati u svrhu ostvarenja planiranih ciljeva

c) UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA - cilj pribaviti potrebne ljudske resurse, te zapošljavanje i raspoređivanje djelatnika na odgovarajuće radno mjesto.

d) VOĐENJE – sposobnost koju menadžer mora imati je da utječe na ljude, tj. motivira ih, kako bi oni svojim radom doprinijeli organizaciji i njezinim ciljevima.

e) KONTROLU – praćenje i mjerenje ostvarenih rezultata.

Upravljanje ljudskim potencijalima se promatra kao zaseban proces (poslovna funkcija), a svaki je proces skup aktivnosti usmjerenih na postizanje cilja.

Ciljevi managementa ljudskih potencijala su:

a) poslovni i ekonomski,
b) socijalni ciljevi,
c) ciljevi fleksibilnosti i promjena.

Zadatak svakog menadžmenta je da kontinuirano ulaže u obrazovanje i usavršavanje zaposlenika kako bi se povećao njihov doprinos organizaciji te zaposlenima na najbolji način pružila podrška.

Može se zaključiti kako uspješno upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva maksimalno iskorištavanje ljudskih potencijala koje je moguće jedino ako su zaposlenici poduzeća zadovoljni poslovnim okruženjem, poslovnom funkcijom i novčanom kompenzacijom.

2.1. Povijest upravljanja ljudskim potencijalima

Tijekom povijesti ljudi kao resurs imali su različit položaj u organizacijama i bili različito tretirani od strane vodstva, menadžmenta i vlasnika. Pojam i koncept menadžmenta ljudskih potencijala pojavljuje se 80-tih godina i zamjenjuje dotadašnju funkciju i koncepciju koja se

nazivala kadrovska ili personalna funkcija. To nije bilo samo zamjena terminologije nego i drugačiji pristup i modernije shvaćanje tog fenomena koje je primjerenije gospodarskim odnosima i novom informatičkom dobu. Do tada se cjelokupni ljudski potencijal dijelio na radnu snagu odnosno ljude koji su obavljali rutinske i fizičke poslove, te kadar koji je predstavljao elitu, vodstvo i menadžment. Značaj ljudskih resursa postao je sve veći pa se upravljanje tim resursom smatra glavnim interesom svake organizacije kojim se bave viši nivoi menadžmenta ljudskih potencijala. Važno je istaknuti da ulaganje u ljudske resurse je najisplativije od svih ostalih resursa jer tko u budućnosti ne bude ulagao u odjele ljudskih potencijala i u ljudske potencijale svoje organizacije neće biti konkurentan na tržištu.

Kroz povijest ekonomije i organizacije, ljudi kao resurs imali su različit položaj u organizaciji i menadžmentu. Vodstva i vlasnici različito su tretirali čovjeka u organizaciji, što ima svoj izraz u terminologiji, gdje susrećemo tri skupine termina: termini koji se odnose na pojedince, termini koji označavaju skupne ljudske potencijale organizacije i termini koji se odnose na organiziranje i upravljanje ljudskim potencijalima. U prvom značenju, kada govorimo o pojedincima u organizaciji, poznati su nam termin: radnik, djelatnik, zaposlenik, namještenik, službenik, dužnosnik, rukovoditelj, menadžer itd., pa ih ne smatramo potrebnim pojedinačno definirati. U značenju ukupnosti ljudskog potencijala organizacije ili neke zajednice poznati su termini: radna snaga, personal, kadar, ljudski resursi, ljudski potencijali, ljudski kapital itd. U klasičnom kapitalizmu i totalitarnom socijalizmu cjelokupni ljudski potencijal dijelio se na radnu snagu (ljude koji su na tržištu rada nudili svoju radnu sposobnost i bili izvršitelji rutinskih i drugih poslova) i na kadar koji predstavlja neku vrstu elite, vodstva ili menadžmenta, odnosno strukturu iz koje se elita regrutira (Jurina, 2011:16).

U kratkih devedeset godina postojanja, menadžment ljudskih potencijala prošao je kroz turbulentna razdoblja i radikalne promjene, od administrativne funkcije na početku 20. stoljeća, do ključne funkcije i potencijalnog izvora konkurentske prednosti organizacije 21. stoljeća. Promjene u poimanju i važnosti menadžmenta ljudskih potencijala u očima poslodavaca, zaposlenika i akademske zajednice donosile su vlastiti set izazova koji su se postavljali pred menadžere ljudskih potencijala. Menadžment ljudskih potencijala danas je prisutan u gotovo svim svojim oblicima diljem svijeta. Tako se istovremeno mogu naći organizacije u zemljama u razvoju gdje je funkcija ljudskih potencijala na razini početka 20. stoljeća, dok moderne organizacije u najrazvijenijim zemljama svijeta posluju po najmodernijim principima rukovođenja ljudskim potencijalima. Navedeni povijesni trendovi u razvoju funkcije ljudskih potencijala sugeriraju temeljne i sve brže promjene u načinu

poslovanja i ustrojstvu organizacija. Tako su se i organizacije razvile prema poslovanju koje je manje fokusirano isključivo na dobit, a više na moralne i etičke standarde poslovanja, brigu o interesnim skupinama iz okoline i brige za motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Danas se ljudskim potencijalima bavi veliki broj znanstvenika i praktičara iz raznih znanstvenih grana i industrija. Posljedično, količina stručne i znanstvene literature na temu ljudskih potencijala postiže vrlo veliki rast. Uz to, stručni i znanstveni studijski programi koji se bave ljudskim potencijalima postižu vrlo veliku popularnost diljem Europe i SAD-a (Obradović, 2015:14).

Danas pojam menadžment ljudskih potencijala ima četiri značenja:
– znanstvena disciplina,
– menadžerska funkcija,
– posebna poslovna funkcija u organizaciji,
– specifična filozofija menadžmenta.(Bahtijarević – Šiber, 1999:3).

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

Osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva postaje ključna menadžerska zadaća i funkcija. Bez toga ni najbolji planovi niti organizacija nemaju nikakvog efekta. Uz tu, na rad s ljudima usmjerena je još jedna menadžerska funkcija, a to je vođenje koje osigurava „da se stvari postignu pomoću drugih ljudi“.(Bahtijarević – Šiber, 1999:9).

Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija u organizacijama iz ukupne zadaće organizacije derivira i objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenih. Menadžment ljudskih potencijala označava i specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal, te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost.

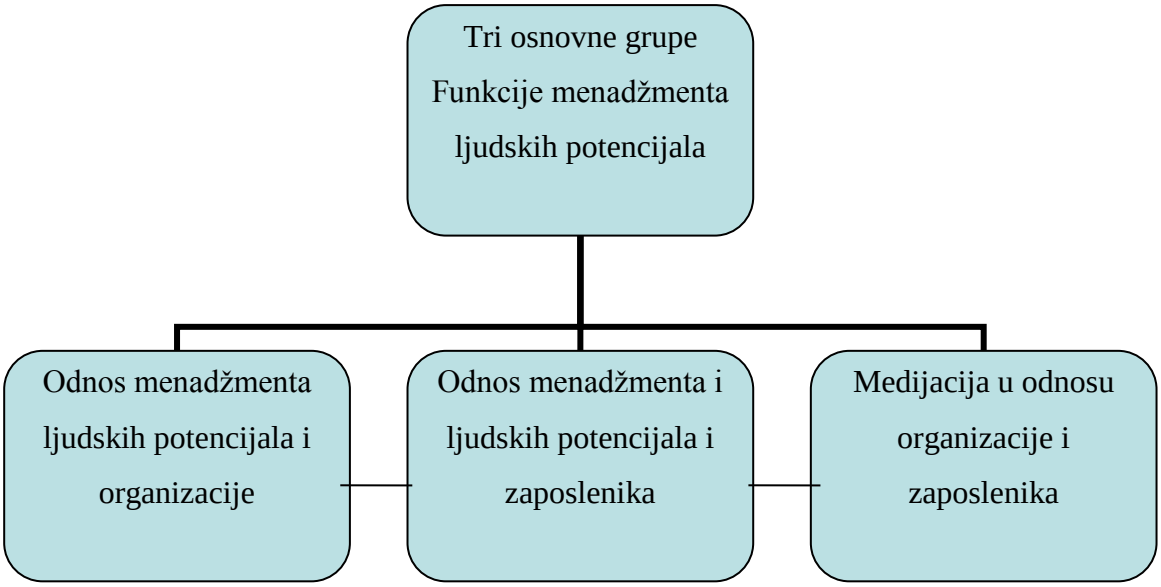
2.2. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

Sikavica (2011:524) navodi neke autore koji opisuju značenje i funkcije upravljanja ljudskim potencijalima – J. R. Schermerhorn terminom upravljanje resursima opisuje širok spektar aktivnosti radi ekipiranja organizacije sposobnim radnicima i brigu da se njihov radni potencijal posve iskoristi. Ekipiranje i zapošljavanje proces je popunjavanja radnih mjesta nadarenim ljudima. Onom dijelu definicije upravljanja ljudskim resursima, u kojem se ističe potreba da se radni potencijal ljudi iskoristi posve, implicirana je organizacija ljudskih resursa, i to ne bilo kakva već upravo optimalna organizacija koja je cilj kojem se teži ovim elementom organizacijske strukture. Sikavica tvrdi (2011) kako neovisno o tome je li menadžment ljudskih potencijala samo jedna od poslovnih funkcija, kao što su i nabava ili prodaja, na primjer, ili je to istodobno i funkcija menadžmenta, premda velik broj autora iz područja organizacije i menadžmenta ne dijeli to mišljenje, posve je irelevantno sa stajališta optimalne organizacije ljudskih resursa.

Upravljačka funkcija kadrovskoga popunjavanja definira se kao popunjavanje održavanje popunjenima mjesta u organizacijskoj strukturi. Ovo se identificiranjem zahtjeva za radnu snagu, popisivanjem raspoloživih osoba i prikupljanjem, odabirom, namještenjem, promaknućem, ocjenjivanjem, planiranjem karijera, plaćanjem i poticanjem i obučavanjem, ili na drugi način, razvijanjem istodobno i kandidata i osoba koje trenutačno drže određeno radno mjesto tako da mogu svoje zadaće ostvariti učinkovito i efikasno. Jasno je da kadrovsko popunjavanje mora biti u bliskoj vezi s organiziranjem, odnosno s uspostavljanjem namjerne strukture uloga i radnih mjesta (Weihrich, 1998:356).

Menadžment ljudskih potencijala utječe na proizvodnost i konkurentnost organizacije cijelim nizom aktivnosti koje se protežu svim hijerarhijskim razinama organizacije. Kada govorimo o funkcijama menadžmenta ljudskih potencijala, tada govorimo o svim aktivnostima ljudskih potencijala za koje je odjel za ljudske potencijale zadužen u organizaciji (Obradović, 2015:20). Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala mogu se podijeliti u tri osnovne grupe (Slika 1.)

Slika 1. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala



Izvor: autorski rad (2019) prema Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015); Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb, str. 20

Prva grupa funkcija menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se na suradnju s drugim dijelovima organizacije u svrhu kreiranja ciljeva i poslovne strategije organizacije te predviđanje i planiranje budućih zahtjeva i aktivnosti organizacije vezanih uz ljudske potencijale. Također, u tu grupu ulaze i aktivnosti vezane uz promjenu statusa organizacije u smislu spajanja i pripajanja s drugim organizacijama te eksternaliziranje (eng. *outsourcing*) admmistrativnih uloga (Obradović, 2015:21).

Druga grupa funkcija menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se na odnos sa zaposlenicima tijekom životnog ciklusa zaposlenika. Tako aktivnosti pribavljanja i selekcije uključuju, među ostalim, interno i eksterno oglašavanje novih ili slobodnih radnih mjesta, testiranje i intervjuiranje kandidata i koordinaciju privremeno zaposlenih radnika. Razvoj i održavanje sustava kompenzacije uključuje upravljanje plaćom i satnicom zaposlenika, izradu opisa poslova i kompenzacije menadžmenta, među ostalim. Obuka i razvoj zaposlenika odnosi se na obuku zaposlenika na trenutačnom radnom mjestu ili razvoj u svrhu pripreme zaposlenika za

napredovanje ili novo radno mjesto. Održavanje i ažuriranje podataka o zaposlenicima odnosi se na vođenje bilješki i dosjea svakog pojedinog zaposlenika, najčešće putem specijaliziranog informatičkog sustava.Treća grupa funkcija menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se kreiranje zdravog odnosa organizacije sa zaposlenicima, briga za njihovu motivaciju i produktivan rad te priprema za promjene. U tom smislu odjel ljudskih potencijala izvršava aktivnosti poput kreiranja sustava nagrađivanja zaposlenika i menadžmenta, pružanje podrške zaposlenicima, praćenje radne uspješnosti i slično (Obradović, 2015:21).

Menadžment ljudskih potencijala cjelovit je i integriran sustav kompleksnih i međupovezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka mendažmenta radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije, postizanje održive konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti. Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna aktivnost i funkcija unutar organizacija zapravo ujedinjuje menadžersku funkciju i filozofiju jer su u praksi međusobno uvjetovane, međuovisne i neodvojive, zaključuje Bahtijarević – Šiber (2014:5).

3. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

U uvjetima dinamičnih globalnih promjena koje za posljedicu imaju mijenjanje filozofije poslovanja i orijentaciju organizacija na glavni (core business) uz istodobnu eksternalizaciju (outsourcing) ostalih aktivnosti (Sikavica, 2008.), suvremeni menadžment se nalazi pred novim izazovima koji u središte pozornosti stavljaju novog – suvremenog menadžera čija se umijeća kreću u rasponu od općih konceptualnih i tehničkih znanja potrebnih za poslovni uspjeh, preko interpersonalnih i komunikacijskih i grupnih vještina ophođenja s ljudima, do specifičnih vještina upravljanja promjenama. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima determinirane su prvenstveno vizijom, misijom i ciljevima organizacije koje su definirali uprava i menadžment.

Temeljne skupine aktivnosti i zadaća upravljanja ljudskim potencijalima su :

- planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih,
- analiziranje i oblikovanje posla i radnih mjesta,
- pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja,
- praćenje i ocjenjivanje uspješnosti,
- motiviranje i nagrađivanje uspješnosti,
- obrazovanje i razvoj zaposlenih – planiranje karijere,
- stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture,
- socijalna i zdravstvena zaštita,
- radni odnosi,
- različite usluge zaposlenicima (Bahtijarević – Šiber, 1999:17).

3.1. Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih

Planiranje ljudskih resursa prva je prava aktivnost organizacije ljudskih resursa. Tek kada se zna koji su poslovi projektirani, može se planirati potreban broj ljudi za obavljanje svih poslova u organizaciji. Analizom poslova i njihovim oblikovanjem definirani su poslovi koje treba obaviti te uvjeti koje trebaju ispuniti zaposlenici koji će ih obavljati. U ovoj fazi, polazeći od analize i oblikovanja poslova, treba planirati potreban broj ljudi za sve predviđene poslove u organizaciji (Sikavica, 2011:531).

Glavni ciljevi planiranja ljudskih potencijala su: (Bahtijarević – Šiber, 1999:182)

- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala te maksimalno pridonijeti uspješnom ostvarenju strategijskih ciljeva
- povezati sve potrebe za ljudskim potencijalima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije
- utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim potencijalima općenito i prema specifičnim kategorijama
- zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske potencijale
- omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku prednost i sposobnost.

Postoje različite tehnike predviđanja broja i profila ljudi, a jedna od njih je projekcija trendova. Tehnike projekcije trendova prikladne su prvenstveno za dugoročno planiranje, ali i za znatno kraće rokove. Osniva se na ranijim korelacijama između činioca zaposlenosti i činioca koji utječe na zaposlenost. Planovi ljudskih potencijala mogu se predvidjeti prikupljajući procjene eksperata. Markovljeva analiza jednostavan je oblik predviđanja potrebe za zapošljavanjem preko sustava vjerojatnosti. Simulacija je pak tehnika prognoziranja ljudskih potencijala u objektivnoj situaciji jednog poduzeća – kroz matematičke metode što je predstavljaju (Marušić, 2006:147-149).

Planiranjem ljudskih resursa treba predvidjeti i određen broj izvršitelja koji će biti potreban za obavljanje poslova zbog državnih praznika i blagdana, mogućih bolovanja i godišnjih odmora. Isto tako, u planiranju ljudskih resursa treba imati na umu i odlaske u mirovinu te zamjene za zaposlene koji odlaze u mirovinu. Također, ako organizacija obavlja djelatnost s naglašenim sezonskim utjecajem i sezonskim oscilacijama, u vezi s potrebnim brojem ljudi planiranjem se mora predvidjeti kako riješiti te sezonske utjecaje: zapošljavanjem novih ljudi na određeno vrijeme ili s pola radnog vremena, odnosno radom stalno zaposlenih s produljenim radnim vremenom ili na neki drugi način. Planiranjem ljudskih resursa sve se to mora predvidjeti.

Planiranjem treba predvidjeti i veći rast potražnje za proizvodom ili uslugama ili njihov pad jer, u protivnom pojavit će se velika disfunkcija u organizaciji ljudskih resursa, a time i disfunkcija u ukupnoj organizaciji jer ljudski resursi na sebe vežu i materijalne resurse koji će, također, tada biti disfunkcionalni. Zbog toga je planiranje ljudskih resurs izuzetno važno za sve ostale aktivnosti organizacije ljudskih resursa (Sikavica, 2011:532). Obradović (2015)

ističe kako se planiranje ljudskih kadrova bavi moralnom i etičkom problematikom s kojom se djelatnici mogu susresti u radu. čime utječe i na makrookruženje organizacije.

3.2. Analiziranje i oblikovanje posla i radnih mjesta

Inozemna stručna literatura kao i praksa većih i međunarodno upravljanih poduzeća, upućuje na šest najčešćih metoda za analizu radnih mjesta. Radi se o strukturiranim upitnicima, studiji radnih performansi, opservacijama, intervjuima, ilustraciji kroz kritične incidente te kombinaciji nekoliko metoda. Strukturirani upitnici su brzi i ekonomični pa predstavljaju najčešći instrument za analizu radnih mjesta. Najčešće se radi o seriji upitnika koji, kada se obrade, daju podatke o tome kakve aktivnosti sadrže posao, o usporedbi posla sa sličnim poslovima i itd. Studija radnih performansi – ispitivač proučava svaki pojedini posao – uz fizičku nazočnost na poslu ili rad na radnom mjestu, a poslove i zadaće ocjenjuju stručnjaci. Opservacije – analitičar jednostavno promatra radnika ili grupu radnika koji obavljaju posao. Bez ometanja analitičar dolazi do odgovora na što, zašto i kako iz različitih dijelova posla. Intervju – kod poslova i radnih mjesta gdje analitičaru nije moguće proučavati performanse sudjelovanjem u radu ili bilježiti dijelove posla – potrebno se osloniti na ono što radnik sam ima reći – što radi, zašto radi i kako to čini. Ilustracije kroz kritične incidente – bilježe se posebice pozitivna ili posebice negativna ponašanja zaposlenika. Kada se skupi velik broj takvih informacija, stručnjak ih svrstava i kategorizira prema općem području posla koji se ilustrira. Kombinacija metoda – kao i obično, kombinacije metoda (najčešće strukturirani upitnici uz pomoć opservacija i intervjua) daju najbolje rezultate (Marušić, 2006:129-135).

Analiza posla/radnog mjesta proces je prikupljanja, analiziranja i obrade informacija o sadržaju poslova i drugim elementima vezanim uz posao, kako bi se osigurala kvalitetna osnova za opis posla i njegovo uspješno izvršavanje i vrednovanje, a također utvrdile potrebne specifikacije posla/personalne specifikacije koje predstavljaju skup crta i karakteristika za koje se smatra da moraju posjedovati zaposlenici da bi uspješno obavljali te poslove.

Okvir analize posla određuju odgovori na sljedeća pitanja (Obradović, 2015:62):

- što se obavlja poslom?
- koje fizičke i mentalne aktivnosti zaposlenik koristi za obavljanje posla?
- kada je posao izvršen?
- kako zaposlenik izvršava posao?

- koje su kvalifikacije potrebne za izvršavanje posla?
- kakvi su radni uvjeti ?
- koji se strojevi i oprema upotrebljavaju na poslu?
- što se smatra uspješnim izvršenjem?

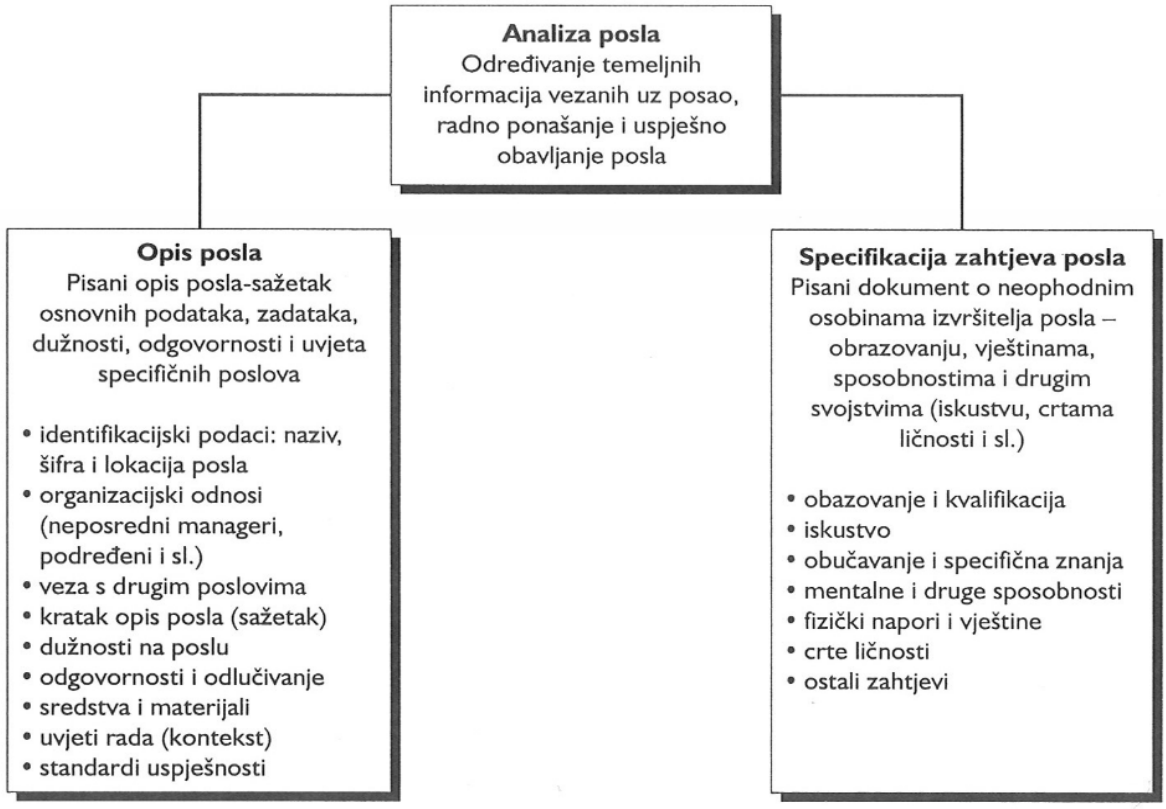
Analiza posla osnovna je metoda kojom se za upravljanje ljudskim potencijalima može determinirati elemente posla i bitno utvrditi potrebno znanje, vještine i sposobnosti za uspješno uključivanje novih zaposlenika te razvoj zaposlenih. Bez kvalitetno provedene analize poslova nije moguće provesti planiranje i adekvatno pribavljanje kandidata za zaposlenje, izvršiti proces selekcije odgovarajućih osoba na određene poslove, realizirati potrebnu edukaciju, razraditi i provoditi sustav praćenja uspješnosti zaposlenika i vrednovanja njihovog rada i kompenzacija za rad, ostvariti kvalitetnu koordinaciju i komunikaciju sa zaposlenima i između njih te provoditi promoviranje na rukovodeća radna mjesta i sl.

Procedure analize poslova snabdijevaju nas sustavnim informacijama o poslovima, uključujući prirodu radnog izvršenja, odgovornosti, upotrijebljene opreme i materijala, radnih uvjeta i položaja posla unutar organizacije. Spoznaje koje omogućava analiza poslova osiguravaju preduvjete mnogih odluka i aktivnosti koje imaju bitan utjecaj na život zaposlenika unutar organizacije (Obradović, 2015:63).

Analiza posla je proces dobivanja informacija o poslu odnosno to je sustavni postupak skupljanja, organiziranja svih relevantnih informacija o zadacima, odgovornostima posla i drugim zahtjevima koje se stavljaju pred izvršitelja. Kvalitetna analiza posla ima neke osnovne korake i faze kojih se mora pridržavati: (Bahtijarević – Šiber, 1999:247)

1. Određivanje svrhe u upotrebe analize posla,
2. Analiza organizacije,
3. Određivanje poslova koji će se analizirati,
4. Prikupljanje podataka,
5. Izrada opisa posla,
6. Izrada specifikacije odnosno zahtjeva posla,
7. Evaluacija procesa analize posla.

Slika 2. Rezultati analize posla



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str. 248

Kao rezultat analize svakog posla u organizaciji dobivaju se dva ključna dokumenta:

1. Opis posla,
2. Zahtjevi (specifikacija) izvršitelja posla.

3.3. Pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja

U svim organizacijama dva su temeljna izvora pronalaženja ljudi potrebnih organizaciji. To su izvori u samoj organizaciji i izvori izvan nje. Svaki od njih ima prednosti i nedostatke. Opredijeli li se organizacija da slobodna radna mjesta popuni ljudima iz same organizacije, to će biti jeftinije jer neće biti gubitka vremena ni troškova vezanih za upoznavanje organizacije (Sikavica, 2011:533).

S druge, pak, strane interni izvori popune radnih mjesta ne moraju uvijek biti najbolje rješenje jer je izbor sužen u usporedbi s onim iz vanjskih izvora. Također, popuna radnih mjesta iz internih izvora ostavlja nepopunjena ona radna mjesta odakle dolaze ti ljudi na nove poslove u

organizaciji. Isto tako, ljudi iz internih izvora nose sa sobom hipoteku svega onoga što se do tada događalo u organizaciji, a to nije tako pri popuni radnih mjesta ljudima iz vanjskih izvora. Novačenje mogućih zaposlenika izvan organizacije, tj. iz vanjskih izvora, ima brojne prednosti, ali i nedostatke. Najveća je prednost u mnogo većoj ponudi i mogućnostima izbora najboljih ljudi za obavljanje određenih poslova. Druga je prednost ne samo u većem broju mogućih kandidata nego i u većem broju izvora iz kojih dolaze mogući zaposlenici. Prednost je i u tome što će zbog široke izborne baze biti mnogo lakše pronaći zaposlenike koji će najbolje odgovarati zahtjevima radnog mjesta. K tome, novozaposleni koji dolaze izvana donose i nove ideje, neopterećeni sljepilom onih koji dolaze iz same organizacije. Među rijetkim slabostima novačenja ljudi iz vanjskih izvora mogli bi se smatrati relativno veći troškovi zbog vremena potrebnog za upoznavanje organizacije. Međutim, izborom najboljih ljudi ta se slabost može vrlo brzo nadomjestiti učincima tih zaposlenika. Najveće su vrelo zaposlenika iz vanjskih izvora obrazovne institucije, koje svake godine daju velik broj mogućih zaposlenika svih vrsta i stupnjeva obrazovanja, druge organizacije te zavodi odnosno organizacije za zapošljavanje (Sikavica, 2011:533).

Metode selekcija i izvori podataka profesionalne selekcije su:

1. Prijava na natječaj
2. Životopis
3. Svjedodžbe i diplome o obrazovanju
4. Preporuke
5. Psihologijski testovi
6. Intervju
7. Testovi uzoraka posla
8. Probni rad
9. Situacijski testovi
10. Medicinska ispitivanja
11. Centri procjena individualnih potencijala (Bahtijarević – Šiber, 1999:374)

Nakon selekcije kandidata uvođenje u posao se može obaviti kroz pripravnički staž ili standardnom procedurom uvođenja djelatnika u posao s iskustvom na određeno vrijeme ili bez s probnim rokom.

Postoji pet faza uvođenja u posao (Jurina, 2011:110):

1. priprema radnog mjesta, obavijest svim zaposlenicima o dolasku novog radnika.
2. predstavljanje svima s kojima će surađivati.
3. informiranje o ciljevima i strategiji poduzeća, načinu funkcioniranja, rukovođenja i menadžmenta, upoznavanje s normama i procesima rada.
4. uhodavanje kroz pomoć, savjete, nadzor i analizu rezultata, što je zadaća mentora.
5. ocjenjivanje probnog ili vježbeničkog rada na temelju praćenja mentora ili posebnog ispita.

U velikoj mjeri sve faze vrijede i za radnike koji su došli na novi posao premještanjem unutar organizacije i pristupaju procesu reorijentacije. Prije bilo kojih aktivnosti u izobrazbi, obuci ili treningu zaposlenih, novopridošli ljudi moraju se priviknuti na organizaciju, tj. moraju se socijalizirati u novoj sredini. Nerijetko su ti prvi dojmovi najvažniji pa o prihvaćanju ili neprihvaćanju novih ljudi često ovisi vrijeme trajanja socijalizacije u organizaciji. Što je to vrijeme kraće, tj. što je vrijeme prilagodbe brže, svaki novozaposleni bit će korisniji organizaciji. U pravilu, vrijeme trajanja socijalizacije novozaposlenih ljudi najčešće ovisi o njihovim pretpostavljenima, tj. o načinu na koji oni pristupaju i prihvaćaju nove zaposlenike. Vrijeme socijalizacije izuzetno je važno za novozaposlene, koji kao pripravnici dolaze u organizaciju i kojima je to prvi susret s poslom. Zbog toga velike organizacije sustavno upoznavaju novozaposlene s organizacijom nekim kraćim programom uvođenja u posao. Što kraće vrijeme socijalizacije važno je i za novozaposlene menadžere kako bi mogli što prije preuzeti obavljanje svoje menadžerske funkcije (Sikavica, 2011:539).

3.4. Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji svakog pojedinca.(Bahtijarević – Šiber, 1999:505) Upravljanje radnom uspješnošću je proces kojim manageri osiguravaju da sve aktivnosti i rezultati zaposlenika budu u skladu s postavljenim ciljevima organizacije. Dvije osnovne funkcije praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti su razvojne i evolutivne.

Ciljevi ocjenjivanja uspješnosti su (Jurina, 2011:136):

- stručno podupiranje odluka za promociju odnosno da se dobiju kriteriji za motiviranje nagradom,
- provjera rezultata dosadašnjih odluka te eventualne korekcije,

- identificirati probleme u organizaciji posla i obaviti moguća premještanja ili otpuštanja,
- relativni objektivni podaci za napredovanje u karijeri,
- utvrditi potrebe za permanentnim obrazovanjem i slično.

Ocjena radne uspješnosti i s njom povezan sustav nagrađivanja zaposlenih postaje važan čimbenik za promicanje u karijeri ili pak za zadržavanje u napredovanju u karijeri, odnosno za napuštanje organizacije. Da bi se mogla ocjenjivati uspješnost na poslu, potrebno je imati standarde, informacije i korektivne mjere. Standardi u ocjenjivanju rezultata prethodno su određene specifikacije prihvatljive razine obavljenog posla. Standardi su izuzetno važni za procjenu uspješnosti jer su referentna veličina s kojom se uspoređuje stvaran učinak. Da bi se uopće mogli uspoređivati ostvareni učinci sa standardima, potrebne su informacije.
Izvori podataka, odnosno informacije mogu biti nadređeni odnosno pretpostavljeni menadžeri, zaposleni na istoj razini i slično. Pri ocjeni uspješnosti treba uzeti u obzir i korektivne mjere kojima se, na temelju informacija iz svih faza procesa transformacije, pokušavaju poboljšati rezultati rada odnosno učinci (Sikavica, 2011:545-546).

3.5. Motiviranje i nagrađivanje uspješnosti

Motivacija zaposlenih je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, odnosno njegovih potreba. Uspješni menadžeri su sposobni motivirati suradnike, prepoznati njihove potrebe i osigurati njihovo zadovoljavanje, a kao nagradu imaju suradnike koji maksimalno doprinose efikasnom postizanju ciljeva organizacije. Temeljna zadaća menadžera i motivacijskog sustava je privući i zadržati najkvalitetnije suradnike u organizaciji, poticati na kvalitetno obavljanje poslova, te kreativno i inovativno ponašanje u svrhu postizanja razvojnih i organizacijskih ciljeva. Može se reći da su motivacija i menadžment dva povezana pojma, pri čemu pristup motivaciji, način motiviranja, tip motivacijskog sustava određuju i sam management i njegov interes u postizanju organizacijskih ciljeva (Bahtijarević – Šiber, 1999:556).

Nagrađivanje zaposlenih ili kompenzacija materijalne su i nematerijalne naknade koje se dodjeljuju zaposlenima za posao koji su obavili. Može biti riječi o osnovnim plaćama ili plaćanju po vremenu ili obavljenu poslu. Do osnovnih plaća dolazi se različitim metodama procjene, a na temelju analize posla (Sikavica, 2011:546).

3.6. Obrazovanje i razvoj zaposlenika – planiranje karijere

Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih u organizacijama postaje jedan od najvažnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti, a znanje ljudi postaje temeljni kapital tog razvoja. Danas ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenika postaje najvažnija investicija za budućnost i razvoj svake organizacije. Sve više poduzeća za trajne potrebe obrazovanja radnika stavlja naglasak na obrazovanje upravljanje potpunom kvalitetom (TQM). Obrazovanje označava širenje ukupnih znanja, vještina i sposobnosti osobe koja se osposobljava za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama i priprema za daljnji razvoj odnosno buduće poslove (Bahtijarević – Šiber, 1999:722).

Postoje opći i posebni ciljevi obrazovanja u organizacijama koji su temelj za utvrđivanje kriterija njihove uspješnosti (Jurina, 2011:124).

Opći ciljevi obrazovanja su:

- poboljšanje radne uspješnosti
- podizanje konkurentne sposobnosti organizacije
- aktualizacija znanja i vještina
- usmjeravanje novih zaposlenika
- priprema za promociju i napredovanje i dr.

Posebni ciljevi obrazovanja su:

- povećanje sigurnosti na radu
- povećanje sposobnosti rješavanja problema
- snižavanje troškova rada
- podizanje i totalno upravljanje kvalitetom
- povećanje upravljanja konfliktima, i dr.

Vrste programa obrazovanja prema mjesta provođenja:

- na poslu/radnom mjestu
- izvan posla/radnog mjesta odnosno u organizaciji i izvan organizacije.

Temeljna značajka kvalitetnog obrazovanja je da se koristi za prenošenje vizije i vrijednosti svakog uspješnog poduzeća. Mnoga poduzeća danas nude svojim zaposlenicima razne programe za stjecanje i razvoj novih znanja i vještina. Neke od metoda obrazovanja na poslu, odnosno, radnom mjestu su (Bahtijarević – Šiber, 1999:744):

- rotacija posla
- stručna praksa
- pripravnički staž
- studentska praksa
- mentorstvo, itd.

Metode obrazovanja izvan posla/radnog mjesta su:

- predavanja
- učenje pomoću računala
- audiovizualne tehnike
- konferencije i rasprave
- metoda slučajeva, itd.

Sadržaj i program obrazovanja je povezan sa obrazovnim potrebama i ciljevima koji iz njih proizlaze. Postoje četiri tipa obrazovnih potreba u poduzećima koja su važna:

- temeljna znanja i vještine
- tehničke ili stručne vještine
- konceptualne ili strategijske
- socijalne ili interpersonalne vještine.

Cjeloživotno obrazovanje je koncepcija u politici obrazovanja i obilježava informatičko doba, a podrazumijeva aktivno učenje tijekom cijelog života radi novih znanja, vještina i sposobnosti. Ono obuhvaća formalno, neformalno i informalno obrazovanje. Suvremeni trend u organizaciji zahtjeva novi pristup cjeloživotnom obrazovanju koji dovodi do nove koncepcije koja se naziva „organizacija koja uči“ odnosno „učeća organizacija“, a temeljena je na znanju. Za zaposlenike je bitno da povećanjem znanja i vještina povećaju svoju zapošljivost u drugim radnim sredinama koja će utjecati na njihov daljnji razvoj karijere. Karijera je individualan pogled na slijed stavova i ponašanja vezanih uz posao kroz radni vijek koji se prenosi na sve druge životne radnje. (Obradović, 2015:156)

3.7. Stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture

Organizacijska klima i kultura su najvažniji čimbenici uspješnog funkcioniranja i razvoja organizacije. Fenomen organizacijske kulture omogućava menadžmentu da poveća efikasnost svog poduzeća kao važnog čimbenika organizacijskog ponašanja. Organizacijska kultura je

stabilnija u funkciji vremena te govori o tome „kako bi trebalo biti u organizaciji“ odnosno definira se kao način na koji mislite dok ste ovdje. Najčešći pojam koji se veže uz organizacijsku kulturu je organizacijska klima koju možemo definirati kao način na koji zaposlenici opisuju i doživljavaju radnu okolinu kao subjektivni doživljaj trenutnog stanja u organizaciji, te kao prošireni model motivacije.

Organizacijska kultura sve je važnija za uspjeh organizacija. U nekim organizacijama, s jakom organizacijskom kulturom, organizacijska je kultura glavna komponenta efektivnosti organizacije. Efektivnost organizacije rezultat je, uz ostalo, i organizacijske kulture, koja se oblikuje djelovanjem različitih elemenata čimbenika organizacije – društvene norme, obrazovna postignuća, politička uvjerenja, nacionalni događaji i povijest. Uloga organizacijske kulture i klime je velika i zato što ona, prepoznatljivim simbolima, stvara pozitivan imidž organizacije. Mnoge su organizacije upravo zahvaljujući takvom imidžu s pomoću simbola svoje organizacije postale prepoznatljive tvrtke ne samo u užem nego i u širem okruženju, čak i u svjetskim razmjerima (Sikavica, 2011:751).

3.8. Socijalna i zdravstvena zaštita

Kod suvremenih poduzeća postoje razni oblici kompenzacija koje utječu na ekonomski standard tijekom rada i životnog vijeka, a nazivaju se beneficije. Beneficije – zdravstveno i mirovinsko osiguranje, posebni dopusti, školovanje, topli obrok. U Hrvatskoj se radi o iznosu koji je ukalkuliran u osnovu i obračun plaća, u svijetu je to neobvezatno. Korištenje automobila, parkirališni prostor i drugo također spada pod beneficije (Marušić, 2006:426-426). Socijalna i zdravstvena zaštita zaposlenih je važna u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima koji vode brigu o njima, te im pružaju sigurnost i zaštitu tijekom radnog vijeka i mirovine. Ulaganje u zdravlje zaposlenika ukazuje na činjenicu kako se ulaganje u zdravlje zaposlenika isplati jer se uslijed adekvatnog socijalnog sustava zaštite povećava kvaliteta života.

3.9. Radni odnosi

Radni odnosi su predmet izučavanja radnog prava odnosno pravnih odnosa, a subjekti tog odnosa su poslodavac i radnik. Međutim radno pravo uključuje i kolektivne subjekte radnog prava (sindikate, udruge poslodavaca, Ministarstvo rada, i dr.).

Načela radnog prava su:

- sloboda rada
- pravo na rad
- pravo na udruživanje
- zaštita prava radnika
- zaštita osobe radnika.

Radni odnos je nesamostalan rad u kojem radnik radi na sredstvima rada poslodavca po njegovim uputama i nalozima obavlja prema propisanom radnom vremenu i u prostorijama poslodavca ili na izdvojenom radnom mjestu, a poslodavac odgovara za njegov rad. Zasnivanje radnog odnosa uređeno je nizom normativnih akata od međunarodnih do autonomnih akata organizacije, a to su (Jurina, 2011:108):

- konvencije i preporuke Međunarodne organizacije rada, Vijeća Europe i EU
- ustav i radno zakonodavstvo RH
- kolektivni ugovori, pravilnici i odluke, statuti, ugovori o radu ili menadžerski ugovori

Prema Zakonu o radu[1] ističe se kako je: „Poslodavac obvezan u radnom odnosu radniku dati posao te mu za obavljeni rad isplatiti plaću, a radnik je obvezan prema uputama koje poslodavac daje u skladu s naravi i vrstom rada, osobno obavljati preuzeti posao.“

Poslodavac ima pravo pobliže odrediti mjesto i način obavljanja rada, poštujući pri tome prava i dostojanstvo radnika. Poslodavac je dužan osigurati radniku uvjete za rad na siguran način i na način koji ne ugrožava zdravlje radnika, u skladu s posebnim zakonom i drugim propisima. Zabranjena je izravna ili neizravna diskriminacija na području rada i uvjeta rada, uključujući kriterije za odabir i uvjete pri zapošljavanju, napredovanju, profesionalnom usmjeravanju, stručnom osposobljavanju i usavršavanju te prekvalifikaciji, u skladu s ovim Zakonom i posebnim zakonima. Poslodavac je dužan zaštititi dostojanstvo radnika za vrijeme obavljanja posla od postupanja nadređenih, suradnika i osoba s kojima radnik redovito dolazi u doticaj u obavljanju svojih poslova.[2]

[1] Zakon o radu – Članak 7. - https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu (pristupano 01.06.2019.)
[2] Ibidem

Bitne sastavnice radnog odnosa su:

- dragovoljnost
- subordinacija (podređenost)
- osobnost
- oneroznost (naplatnost)
- trajnost (kontinuitet) poslova

Temelj radnog odnosa je ugovor o radu koji se sklapa dragovoljno između određenog radnika i određenog poslodavca odnosno to je dvostrano obvezno pravni ugovor u kojem svaki od navedenih subjekata ima određena prava, obveze i odgovornosti.

Ugovor o radu – zaposlenju – dogovor po kojem se pojedinac obvezuje staviti na raspolaganje svoj rad, u zamjenu za nagradu koju osigurava poduzeće (Marušić, 2006:433).

3.10. Različite usluge zaposlenicima

Poslodavci kontinuirano nastoje pronaći načine kojim uslugama privući i zadržati zaposlenike da kvalitetno i učinkovito obave svoje zadatke. Usluge koje poslodavci pružaju u poticanju angažiranosti radnika su materijalne kompenzacije u vidu plaće i beneficija, te brojne nematerijalne nagrade.

U teoriji i praksi menadžmenta preporuča se uspostava sustava poticaja kako bi se što učinkovitije iskoristili motivatori. Taj sustav sastoji se od sljedećih elemenata (Jurina, 2011:115):

- plaće i dodaci kao relativno pravičan sustav koji vrednuje složenost posla, kvalifikacije, uvjete rada i ostalo
- plaćene beneficije – plaćeni odmor, plaćen 2 i 3 stup mirovinskog osiguranja, plaćeno životno osiguranje
- pogodnosti – poseban restoran za zaposlenike i menadžere, automobil za stalno korištenje, rezerviran parking
- poticaji – plaćanje sudjelovanja u radu odbora i komisija, kupnja dionica sa popustom
- nagrade – za minimum zastoja i kvarova u tehnologiji, za godišnje nagrade, jubilarne nagrade.

Obogaćivanjem posla nastoji se ugraditi u posao veći osjećaj izazovnosti i postignuća. Posao se može obogatiti povećanjem varijabilnosti. Posao može biti obogaćen (Weihrich, 1998:480):

- davanjem radniku veće slobode u odlučivanju o metodama rada
- poticanjem participacije podređenih i interakcije među radnicima
- davanjem radniku osjećaja osobne odgovornosti za izvršenje zadatka
- poduzimanjem koraka kojima će se omogućiti da radnici uoče kako njihovi zadaci utječu na gotovi proizvod i dobrobit poduzeća
- omogućavanjem da radnici dobiju povratnu informaciju o svom postignuću.

4. POJAM ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura predstavlja složen pojam koji karakteriziraju mnogi aspekti promatranja i postojanja definicija organizacijske kulture koji se ne mogu uvijek smjestiti u neke čvrste granice i okvire. Za shvaćanje pojma organizacijske kulture bitno je što preciznije definirati pojam kulture, navodi Sikavica (2011:729). Organizacijska kultura je važan ključ za razumijevanje uspješnosti poduzeća s obzirom na to da utječe na način organiziranja poduzeća, tip njegove organizacijske strukture, stupanj centralizacije, stil menadžmenta, tip moći, stupanj formalizacije, način kontrole itd. (Buble, 2006:146).

4.1. Pojava i značaj organizacijske kulture

Stvaran prodor kulture organizacije u svijet znanosti počeo je 1972. godine s objavljivanjem poznate knjige T.J. Petersa i R.H. Watermana *„U potrazi za izvrsnošću“*. Taj je autorski dvojac prvi istaknuo kulturu organizacije kao jedan od najvažnijih čimbenika njezina uspjeha. Nakon toga, zanimanje za fenomen organizacijske kulture naglo je poraslo, pogotovo u razvijenim zemljama Zapada i Japana (Sikavica, 2011:727). Inače, kultura je relativno trajan i specifičan sustav temeljnih oblika vrijednosti, stavova, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koje ih sačinjavaju. Ona stvara specifičan način organizacijskog života i stila ponašanja, te grupa unutar nje. (Šiber – Bahtijarević, 1999:102). Organizacijska kultura ili kultura poduzeća predstavlja način života i rada organizacije odnosno podrazumijeva određeni sustav, vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera, te ponašanja zaposlenih u poduzeću. Ona utječe na ponašanje svih zaposlenih u poduzeću koji prihvaćaju zajedničke vrijednosti, stavove, norme i običaje, te tako doprinose stvaranju povoljne organizacijske klime u organizaciji.

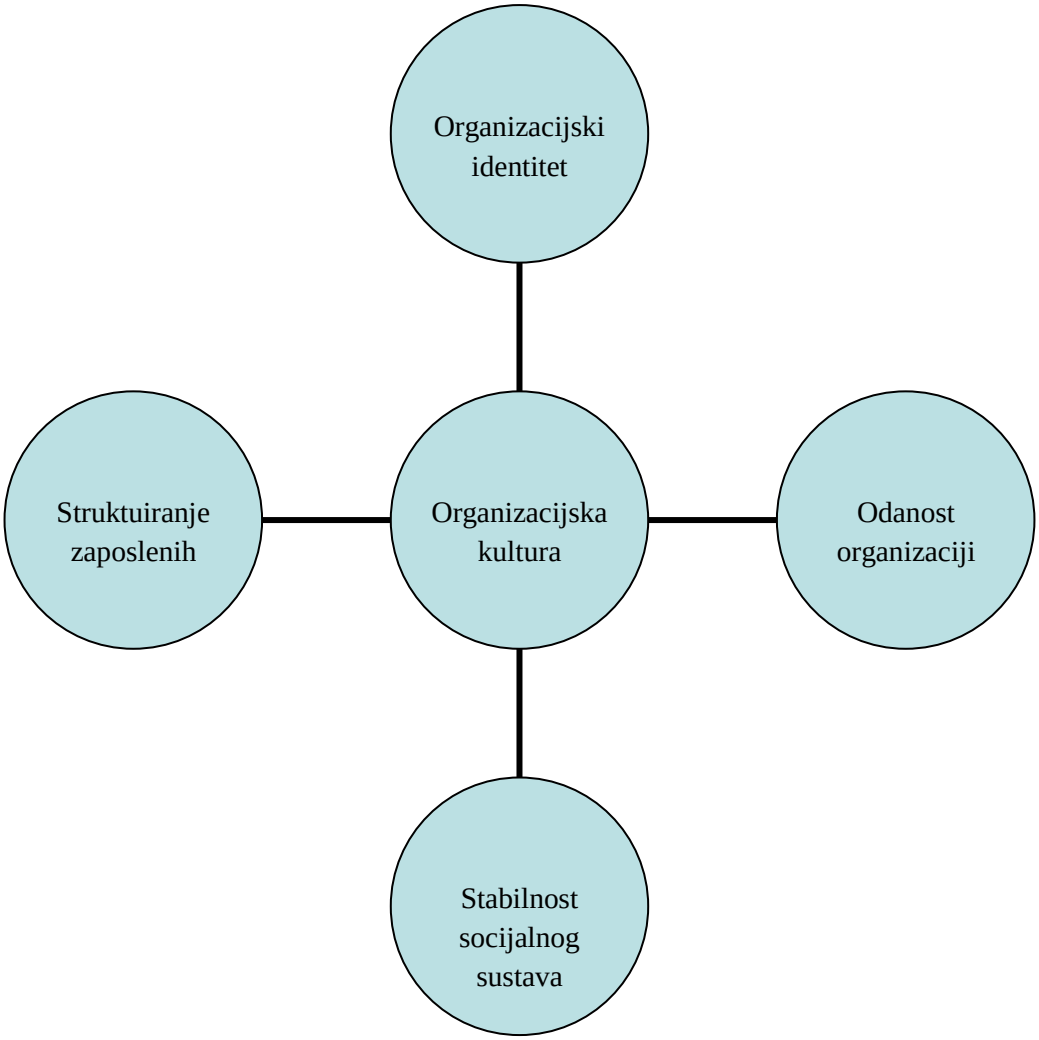
Iz raznih navedenih definicija kulture organizacije mogu se uočiti dva pristupa u definiranju kulture organizacije. Jedan je povezan s onim više ili manje, vidljivim, odnosno nevidljivim koji kulturu definira kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera organizacije. Drugi pristup polazi od vidljivoga kao što je dugogodišnje uvijek jednako ponašanje zaposlenih u organizaciji (Sikavica, 2011:731).

Prema Smircichu postoje četiri osnovne funkcije organizacijske kulture:

- davanje članovima organizacije osjećaj identiteta odnosno pripadnosti poduzeću
- postizanje odanosti poduzeću od strane zaposlenih

- stvaranje stabilnosti unutar poduzeća kao socijalnog sustava
- strukturiranje zaposlenih dajući im do znanja u kakvoj se okolini nalaze (Žugaj, 2004:15).

Slika 3. Četiri osnovne funkcije organizacijske kulture



Izvor: prikaz autorice prema: Žugaj, 2004:16

4.2. Sadržaj i elementi organizacijske kulture

Sadržaj organizacijske kulture možemo podijeliti na one sastavnice koje su dostupne vanjskom opažanju i na one koje ne možemo neposredno opaziti, ali o njima možemo posredno zaključiti.

Vrijednosti su relativno stabilne, trajne i temeljne koncepcije poželjnog, a odražavaju se u filozofiji organizacije, sloganima, simbolima itd. One su za pojedinca u organizaciji mjerilo pomoću kojega usmjerava svoje ponašanje i vrednovanje različitih alternativa djelovanja. Norme predstavljaju očekivanja izražena u obliku zahtjeva u odnosu na ponašanje nositelja organizacijskih uloga. To su pravila ponašanja koja su razvili kao rezultat interakcija među svim zaposlenim u organizaciji. Stavovi i uvjerenja temelj su ljudskog ponašanja, a izražavaju se kroz ideale i načela koja imaju ljudi u organizaciji. U određenoj skupini, profesiji ili organizaciji javljaju se tipični obrasci ponašanja koji su jednaki ili slični kod svih članova. Pojedini oblici ponašanja združuju se u obrazac, pa se često izražavaju u sintagmi „kod nas se to tako radi“. Ideali ili uzori nastaju u mnogim organizacijama temeljem stvarnog uspjeha menadžera ili stručnjaka, njihova autoriteta ili karizme. Zatim, u svakoj organizaciji oblikuje se ustaljeni oblici ponašanja u različitim prigodama koji predstavljaju oblik identifikacije pojedinca ili skupine. Budući da su komunikacije živčani sustav organizacije i od velikoga značenja za njezino funkcioniranje, za učinkovito komuniciranje važan je odnos između formalnog i neformalnog komuniciranja. Jedno od vidljivijih obilježja koje je izraz stupnja organizacijske kulture jesu različiti simboli koji su najčešće i pitanje statusa prema okruženju i statusa u organizaciji. Vrsta proizvoda ili standard neke usluge predstavljaju lako prepoznatljiv sadržaj organizacijske kulture (Jurina, 2011, 201:205).

Za razumijevanje organizacijske kulture važno je dobro poznavanje svih njezinih elemenata. Postoje tri važna elementa organizacijske kulture (Žugaj, 2004:10):

- organizacijske vrijednosti,
- organizacijska klima i
- menadžerski stil.

Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je je dobro za organizaciju što bi se trebalo dogoditi. To je, prije svega, međusobno povjerenje i poštovanje između pripadnika organizacije. Organizacijska klima predstavlja način kako njezini djelatnici razumiju trgovačko društvo kao cjelinu. Menadžerski stil je način na koji se menadžeri ponašaju u poduzeću (Žugaj, 2004:10).

4.3. Vrste organizacijske kulture

Svako poduzeće gradi svoju specifičnu organizacijsku kulturu, ali postoji nekoliko općepoznatih vrsta organizacijske kulture, a one su (Sikavica, 1999:600-607):

- dominantna kultura i supkultura
- jaka i slaba kultura
- jasna i nejasna kultura
- izvrsna i užasna kultura
- postojana i prilagodljiva kultura
- parcipativna i neparcipativna kultura.

Dominantne kulture su one kulture koje dijele poglede većine članova organizacije. Ako je riječ o velikim organizacijama, one imaju i supkulture. Organizacija posjeduje jaku kulturu ako je dominantna kultura opsežna i podržavana od članova organizacije. Slaba kultura je suprotnost jakoj kulturi, kultura nije podržavana od članova. Jasna je ona kultura koja je po nekim svojim simbolima prepoznatljiva kako članovima organizacije tako i ljudima izvan poduzeća. Nejasne kulture nije lako prepoznati, to su one kulture za koje mnogi zaposleni ne mogu odgovoriti što je i kakva je njihova kultura. Izvrsnu kulturu je moguće prepoznati po nekim značajkama – planiranje života tvrtke, komunikacija između zaposlenih i menadžmenta, standardne metode, zaposleni se osjeća članom velike obitelji. Užasna kultura je njen antipod, njezina suprotnost. Postojana kultura je kultura poduzeća koja posluju u stabilnoj okolini, za razliku od poduzeća koja djeluju u promjenjivoj okolini, koja će stoga imati promjenjivu ili adaptabilnu kulturu, odnosno prilagodljivu kulturu. Ako su zaposleni u poduzeću u značajnoj mjeri uključeni u proces odlučivanja, tada govorimo o participativnoj kulturi i obrnuto (Žugaj, 2004:22).

4.4. Tipovi organizacijske kulture

Od mnogih pristupa glede tipova organizacijske kulture, analizirat će se četiri tipa – i to (Žugaj, 2004:22):

1. Deal i Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture
2. Edwards i Kleinerova tipologija organizacijske kulture
3. Scholzova tipologija organizacijske kulture
4. Handyjeva tipologija organizacijske kulture.

Deal i Kennedy određuju kulturu poduzeća prema dvjema situacijskim značajkama:

1. prema vremenu potrebnom za dobivanje predodžbe o uspjehu zadatka i

2. prema visini rizika nekog posla.

Edwards i Kleinerova tipologija organizacijske kulture temelji se na dva ključna kriterija. To su briga za ljude i briga za učinak, te ujedno možemo govoriti o svojevrsnoj matrici.

Scholzova tipologija organizacijske kulture temelji se na tri dimenzije na kojima je moguće definirati čitav niz različitih tipova kulture (Žugaj, 2004:23-25).

Scholz u svojoj tipizaciji vodi računa o tri dimenzije, temeljem kojih diferencira čitav niz različitih tipova kulture (Jurina, 1994:173):

- prva dimenzija – sklonost organizacijama ka kontinuitetu ili promjenama
- druga dimenzija – unutarnje stanje organizacije
- treća dimenzija – odnosi organizacije s okolinom i posljedice tih odnosa na probleme ljudi u organizaciji.

Handyjeva tipologija organizacijske kulture: (Žugaj, 2004:28-31).

- poduzetnička kultura ili kultura moći – kultura u kojoj je prisutan utjecaj središnje figure i ekipe stručnjaka oko nje
- kultura uloga ili birokratska kultura – tu se ljudi više ne promatraju kao pojedinci, već kao nositelji uloga
- kultura zadataka ili timska kultura – u toj se kulturi susreće mnogo kompetentnih ljudi koji rade u grupama i projektnim timovima, dijeleći vještine i odgovornost
- kultura pojedinca koja u prvi plan stavlja individualce, a ne svrhu organizacije.

4.5. Modeli organizacijske kulture

Moorhead i Griffin navode tri primjera modela organizacijske kulture: (Jurina, 1994:171)

1. Parsonov „AGIL“ model,
2. Ouchijev model,
3. Peters-Watermanov pristup.

Parsonsov AGIL model bio je popularan 60-ih godina 20. stoljeća kao klasični sociološki pristup. On je usmjeren na razvitak okosnice, okvira za objašnjenje i razumijevanje sadržaja, te vrijednosti u kulturnom sustavu. Ouchijev model dobio je ime po svojem autoru Ouchi. W. Ouchi predstavlja *Teoriju Z* gdje ukazuje na izuzetnu važnost, odnosno ulogu koju ima organizacijska kultura kao ključna determinanta organizacijske efektivnosti (Žugaj, 2004:19-20).

Za razliku od ostalih istraživača, Peters i Waterman su odabrali uzorak poduzeća i za praksu rukovođenja istražili i opisali organizacije koje su uspješne.

Evo pregleda obilježja *izvrsnih* organizacija: (Jurina, 1994:173)

- usmjerenost na akciju;
- njeguje dobre odnose s klijentima i dobavljačima;
- potiču samostalnost, inicijativu i poduzetništvo;
- potiču produktivnost ljudi;
- razvijaju dobar, neposredni, kooperativni menadžment,
- dobri su i prisni odnosi i kontakti, diversifikacija;
- jednostavne formalnosti, ljubazno osoblje, stimuliraju otvorenu, ali čvrstu organizaciju.

Temeljem obilježja strukturiraju se pravila ponašanja rukovodstva svih zaposlenih u svim procesima i dijelovima organizacije (Jurina, 1994:171).

5. PRIMJER ORGANIZACIJSKE KULTURE U FUNKCIJI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODRUŽNICI UPRAVLJANJE NEKRETNINAMA

5.1. Opći podaci o poduzeću Zagrebački Holding d.o.o.

Zagrebački holding d.o.o. osnovan je 2007. godine prema Zakonu o trgovačkim društvima i u 100-postotnom je vlasništvu Grada Zagreba. Sastoji se od četrnaest (14) podružnica koje obavljaju djelatnosti nekadašnjih gradskih poduzeća, vlasnik je osam (8) trgovačkih društava te jedne ustanove, a ukupni broj zaposlenih je oko 7300. Za proširenje i poboljšanje komunalnih usluga u Zagrebu zadužen je Zagrebački Holding d.o.o. koji je nastao 2005. prijenosom udjela 23 komunalna poduzeća u vlasništvu Grada Zagreba na holding poduzeće Gradsko komunalno gospodarstvo d.o.o. Godine 2007. mijenja ime u Zagrebački holding d.o.o. te pod tim nazivom djeluje i danas.[3]

Djelatnosti društva grupirane su u četiri poslovna područja:

- komunalne djelatnosti
- prometne djelatnosti
- tržišne djelatnosti
- energetske djelatnosti.

Zagrebački holding prema djelatnostima koje obavlja jedinstveno je trgovačko društvo na području Republike Hrvatske te je na taj način u mogućnosti proširiti bolju povezanost sa zajednicom povezujući tako ljude, njihova znanja i iskustva.

U skladu s potrebama, nastoji se prilagoditi standardima koje nameće razvitak cjelokupnog društva koji obuhvaća gospodarske aspekte poslovanja, kao što su, primjerice, smanjenje troškova uz istodobno povećanje kvalitete pruženih usluga, tehničko-tehnološki razvitak i ulaganje u ljudski kapital.

Zagrebački holding d.o.o., na svim područjima obavljanja svojih djelatnosti razvija vlastita etička načela i poslovni moral modernog korporacijskog upravljanja u skladu zakonskog okvira i poslovnih običaja. Temeljna zadaća Holdinga je učinkovito i trajno postizanje odgovornog, profesionalnog, etičnog i transparentnog poslovanja. Međutim, primarni cilj je

[3] https://www.zgh.hr/o-nama-7/profil-13/13 (pristupano 10.06.2019.)

izgraditi i održati čvrstu kulturu usklađenosti strategije s propisima kroz efikasno provođenje najvažnijih procesa kao što su edukacija, komunikacija na svim razinama, procjena rizika, evaluacija učinkovitosti uz redoviti angažman vodstva. Na osnovi toga Uprava Zagrebačkog holdinga donijela je Etički kodeks koji vrijedi za sve zaposlenike, a sadrži osnovne smjernice i pravila etičkog ponašanja. Uz osiguranje zaštite privatnosti svi korisnici usluga, te zaposlenici Holdinga mogu sve nezakonitosti ili nepravilnosti postupanja u poslovanju prijaviti Povjerenstvu pisanim ili elektronskim putem.

Najveći uspjeh i poticaj u radu Zagrebačkog holdinga je povjerenje građana, korisnika usluga odnosno cjelokupne javnosti. Uprava društva upravlja Zagrebačkim holdingom, čiji rad nadzire Nadzorni odbor Društva koji je pak odgovoran Skupštini Društva.

5.2. Djelokrug rada podružnice Upravljanje nekretninama

Na temelju Izjave o osnivanju trgovačkog društva Zagrebački holding d.o.o., predsjednica Uprave trgovačkog društva donijela je dana 24.03.2016. godine Odluku o osnivanju nove Podružnice – podružnice Upravljanje nekretninama, koja je postala sastavnica Zagrebačkog holdinga d.o.o.[4]

Primarno područje poslovanja Podružnice upravljanja nekretninama:

- poduzimanje svih pravnih i dr. stručnih radnji za rješavanje imovinskopravnih odnosa s ciljem upisa vlasništva ZGH-a,
- sustavno, optimalno i dugoročno održivo planiranje i upravljanje nekretninama u vlasništvu Društva.

Osnovne djelatnosti Podružnice upravljanje nekretninama obuhvaćaju imovinsko-pravne poslove vezane uz poslovanje nekretninama, zatim građenje, projektiranje i nadzor, održavanje javnih površina, upravljačke djelatnosti holding društva, savjetovanje, prikupljanje, analiza te davanje informacija iz područja niskogradnje, hidrogradnja, prometa, sistemsko i sigurnosno savjetovanje. Također, Podružnica ima zadatak izrade parcelacijskih i drugih geodetskih elaborata, tehničkog vođenja katastra vodova, upravljanja i održavanja sportskih građevina, izrade elaborata katastarske izmjere, izrade geodetskog projekta te drugih djelatnosti.

---

[4] https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/upravljanje-nekretninama/2404 (pristupano 10.06.2019.)

Dodatne djelatnosti Podružnice upravljanja nekretninama:

- ustroj i vođenje Registra nekretnina ZGH, povezanih Društava/Ustanove
- redovno i investicijsko održavanje nekretnina
- povećanje vrijednosti nekretnina kroz prostorno planiranje, ulaganje, prenamjenu odnosno razvoj nekretnina
- srednjoročno i dugoročno planiranje razvoja pojedinačnih nekretnina kroz različite vidove komercijalizacije (kupoprodaja, zakup, privremeno korištenje, osnivanje prava građenja i dr.)
- klasifikacija nekretnina i formuliranje financijske politike u skladu s klasifikacijom
- uspostavljanje diversificiranog portfelja nekretnina i unaprjeđenje modela generiranja prihoda.

Struktura vlasništva i upravljanja u Podružnici Upravljanje nekretninama

Naziv:	• Podružnica Upravljanje nekretninama
Sjedište tvrtke:	• Jankomir 25/III, 10000 Zagreb
Osnivač:	• Zagrebački holding d.o.o., Ulica grada Vukovara 41, 10 000 Zagreb
Godina osnivanja:	• 2016.
Upis u sudski registar:	• Trgovački sud u Zagrebu
MBS:	• 080042653
Djelatnost:	• Upravljanje nekretninama uz naplatu ili na osnovi ugovora
OIB:	• 5584865987
IBAN:	• HR9023600001400498912

Temeljna zadaća Upravljanja nekretninama je transparentno upravljanje nad svim povjerenim oblicima nekretnina koji su u vlasništvu ZGH-a odnosno upravljanju stanovima, poslovnim prostorima i rezidencijalnim objektima u vlasništvu RH, uz osiguranje održivosti i dobrobiti cjelokupne zajednice.[5] Primarni je cilj Podružnice koja je tržišno usmjerena poboljšanje uvjeta gospodarskog upravljanja povjerenim nekretninama u portfelju ZGH-a kroz transparentno, prihodovno učinkovito i javno upravljanje koje će doprinijeti boljoj kvaliteti života građana GZ. Podružnica pomoću strategije odnosno planskim korištenjem nekretnina stvara

[5] http://www.nekretnine-zgh.hr/strategija/67 (pristupano 10.06.2019.)

generativne sposobnosti ZGH-a, osigurava preduvjete urbanog razvoja, te kvalitete života i rada tako da:[6]

- rješava imovinskopravne odnose,
- daje stručnu pomoć građanima,
- omogućuje korištenje razvojnih potencijala lokacija,
- animira korisnike prostora, te opću i stručnu javnost.

Prema tome ona prati i kontrolira troškove, obavlja poslove marketinga i pruža prijenos ekspertnog znanja. Metodološki okvir postupanja Podružnice određuje provedba operativnih smjernica, ciljano upravljanje, umrežavanje podataka u cilju izrade E-nekretnina, te daljnje unapređenje strategija upravljanja nekretninama.

Transparentnost i efikasnost rada osigurava timski rad, realizacija etapnih ciljeva, funkcionalna određenost, te inherentna adaptabilnost sustava. Rezultat je upravljanje nekretninama koje omogućuje stalni razvoj i provedbu projekata, te ostvaruje komunalnu skrb i jača operativne mogućnosti ZGH-a. [7] Redovna djelatnost Podružnica usklađena je na temelju važnih akata, a to su:

- Pravilnik o organizaciji ZGH d.o.o. – Podružnica upravljanje nekretninama,
- Pravilnik o zaštiti na radu Podružnice Upravljanje nekretninama,
- Smjernice za izradu strategije upravljanja nekretninama ZGH d.o.o.,
- Pravilnik o obrazovanju

[6] Ibidem
[7] http://www.nekretnine-zgh.hr/akti/25 (pristupano 10.06.2019.)

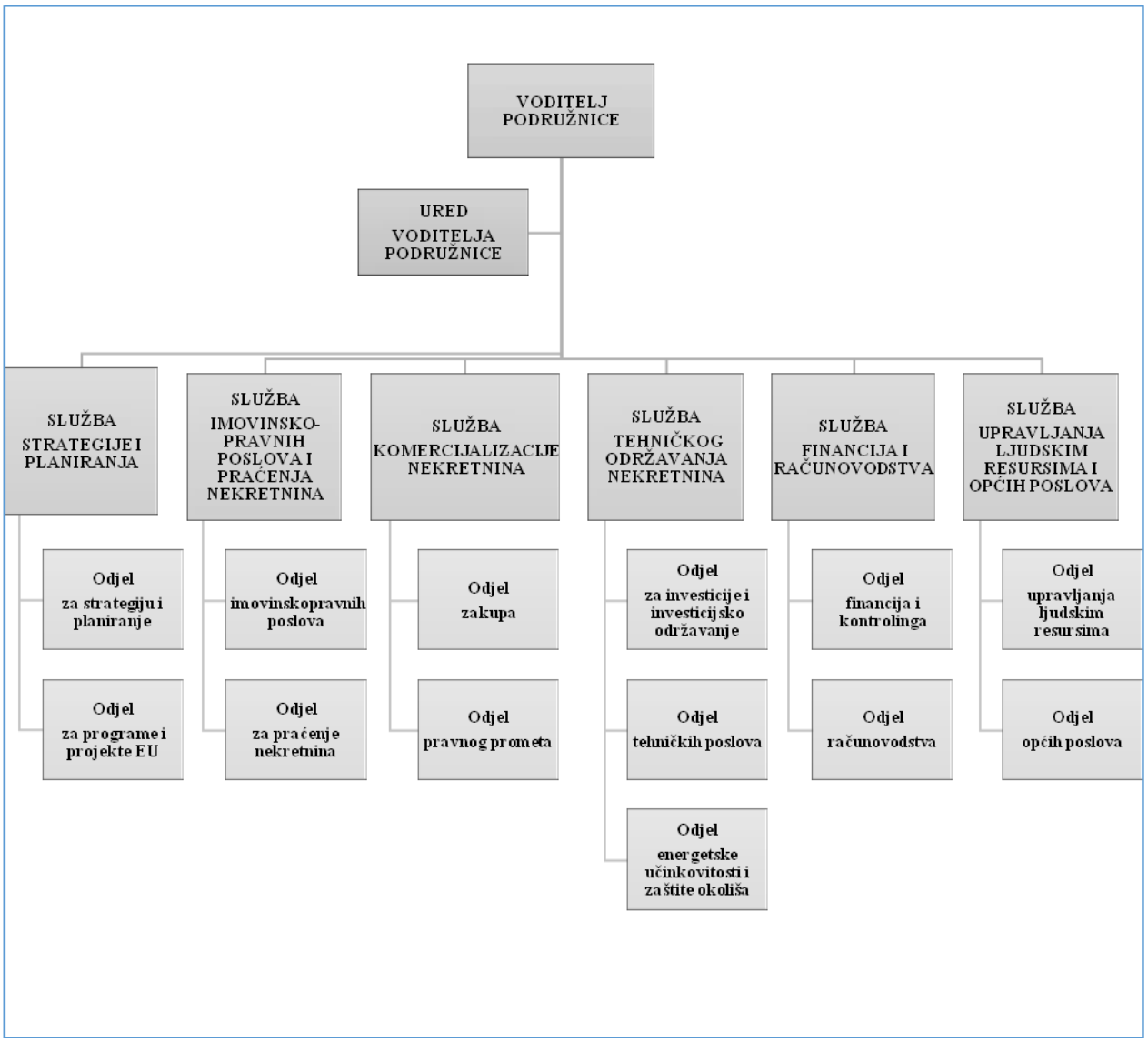
5.3. Organizacijska struktura Zagrebačkog holdinga d.o.o. - podružnica Upravljanje nekretninama

Shema 1: Organizacijska struktura Zagrebačkog holdinga d.o.o. – Podružnica Upravljanje nekretninama

ZAGREBAČKI HOLDING d.o.o.

Podružnica
Upravljanje nekretninama

ORGANIZACIJSKA SHEMA



Izvor: Pravilnik o organizaciji Zagrebačkog holdinga d.o.o. – Podružnica Upravljanje nekretninama

Ured voditelja koordinira, organizira i objedinjuje sve funkcije potrebne za rad u kojoj se obavljaju stručni i administrativni poslovi upravljačkih i menadžerskih zadataka u vođenju cijele Podružnice. Također, obavljaju se poslovi sigurnosti, nabave i poslovi praćenja poslovnih procesa usklađenih sa zakonskom regulativom. Ured voditelja čine voditelj, pomoćnici i savjetnici, odnosno, osobe zadužene za obavljanje stručnih poslova u Službama. Unutar Službi ustrojeni su razni odjeli.

U Službi strategije i planiranja obavljaju se poslovi izrade strategija i planova upravljanja nekretninama Podružnice, utvrđivanja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva i smjernica, priprema projekata EU i ostalih strateških dokumenata. Službu čine Odjel za strategiju i planiranje te Odjel za programe i projekte EU.

U Službi komercijalizacije nekretnina obavljaju se svi poslovi vezani za komercijalizaciju nekretnina, a uključuju analizu i pripremu podataka o nekretninama podobnih za zakup, privremeno korištenje, kupnju, prodaju i sl. Navedena Služba obavlja i poslove pripreme i provedbe javnih natječaja te nadzire i kontrolira ugovore. Služba obuhvaća Odjel zakupa i privremenog korištenja nekretnina te Odjel pravnog prometa.

Službu imovinskopravnih poslova i praćenja nekretnina čine Odjel imovinskopravnih poslova i Odjel za praćenje nekretnina. Predmetna Služba ustrojava, vodi i ažurira jedinstvenu bazu podataka o nekretninama, obavlja poslove uknjižbe vlasništva i zastupanja pred upravnim, sudskim i dr. tijelima javnih ovlasti.

Služba tehničkog održavanja brojem zaposlenika čini najbrojniju Službu Podružnice, a odgovorna je za obavljanje poslova tekućeg i investicijskog održavanja nekretnina na brojnim lokacijama u Zagrebu i okolici te morskim destinacijama. Služba obavlja i poslove stručnog nadzora nad izvođenjem radova te energetske učinkovitosti nekretnina i zaštite okoliša.

Službu financija i računovodstva čine Odjel financija i kontroling i Odjel računovodstva. Služba obavlja poslove platnog prometa, blagajničkog poslovanja, kontrole i praćenja svih financijskih i računovodstvenih poslova, obračun plaća, poslove kontrolinga, izrade plana poslovanja i investicija.

Službu upravljanja ljudskim resursima i općih poslova čine Odjel upravljanja ljudskim resursima i Odjel općih poslova.[8]

5.4. Upravljanje ljudskim potencijalima u Podružnici Upravljanje nekretninama

Služba upravljanja ljudskim resursima i općih poslova organizira i koordinira poslove upravljanja ljudskim resursima Podružnice, izrađuje planove zapošljavanja, obrazovanja i profesionalnog usavršavanja, kreira strategiju poslovne politike uključujući odnose sa sindikatima i radničkim vijećima, sudjeluje u provedbi odabira kandidata za sva radna mjesta, vodi evidenciju podataka o radnicima, izrađuje prijedloge općih akata, pravilnika i odluka iz područja radnih odnosa, te utvrđuje metodologiju procjene uspješnosti radnika. U službi se obavljaju i opći poslovi pisarnice, arhive i ostali poslovi uredskog poslovanja, te poslovi informatičke podrške (Help desk).

Svi radno pravni odnosi zaposlenika temelje se na uspostavi upravljanja ljudskim resursima koji su regulirani:

- Pravilnikom o radu
- Pravilnikom o organizaciji ZGH d.o.o. - Podružnice Upravljanje nekretninama
- Pravilnikom o obrazovanju ZGH d.o.o.
- Kolektivnim ugovorom
- Etičkim kodeksom
- Zakonom o radu
- Zakonom o zaštiti osobnih podataka
- Zakonom o zaštiti na radu.

Od zaposlenih radnika samo je jedan radnik zaposlen na određeno vrijeme, a svi ostali su na neodređeno vrijeme, te većinu čine žene. Prema kvalifikacijskoj strukturi, podjednako su zastupljene visoka i srednja stručna sprema radnika, a manji broj radnika ima završenu višu stručnu spremu. S obzirom na prirodu posla Podružnice, taj omjer kvalifikacije radnika odgovara potrebama poslovanja.

[8] http://www.nekretninezgh.hr/UserDocsImages/Akti/Pravilnik%20o%20organizaciji%20Zagreba%C4%8Dkog%20holdinga%20d.o.o.-podru%C5%BEnica%20Upravljanje%20nekretninama.pdf (pristupano 10.06.2019.)

Kontinuiranim unapređenjem organizacije rada, inzistiranjem na razvoju, obrazovanju i permanentnoj edukaciji zaposlenika, Podružnica nastoji poboljšati radne i poslovne procese, sve u skladu s potrebama razvoja poslovanja. Kvalitetna komunikacija među ljudima i timski rad uvelike pomažu poboljšanju i učinkovitosti sustava poslovanja Podružnice.[9]

5.5. Struktura zaposlenih u Podružnici Upravljanje nekretninama

Iskazana struktura zaposlenih u Podružnici upravljanje nekretninama predstavlja broj zaposlenih prema stupnju obrazovanja, prema dobi, spolu i radnom stažu. Sukladno potrebama radnog mjesta izrađuju se planovi zapošljavanja, prema kojima se obavlja analiza navedenih podataka koji će biti prikazani u slijedećim tablicama.

Tablica 1: Struktura ljudskih resursa prema stupnju obrazovanja

Opis	**Zaposleni prema spolu**		
	Žene	**Muškarci**	**Ukupno**
broj radnika na neodređeno vrijeme	30	22	52
broj radnika na određeno vrijeme	0	1	1
UKUPNO	30	23	53
Broj radnika prema kvalifikacijskoj strukturi	**Žene**	**Muškarci**	**Ukupno**
NK (I stupanj)	0	0	0
NSS(II stupanj)	0	0	0
PKV (II stupanj)	0	0	0
KV (III stupanj)	0	0	0
SSS (IV stupanj)	5	11	16
VK (V stupanj)	0	0	0
Viša (VI/1, VI/2 stupanj)	4	5	9
Visoka (VII/1 stupanj)	20	7	27
Magistar (VII/2 stupanj)	1	0	1
Doktor (VIII stupanj)			
UKUPNO	30	23	53

Izvor: Kadrovska evidencija podružnice Upravljanje nekretnina

Prema broju zaposlenika važno je naglasiti kako je samo jedan zaposlenik na određeno vrijeme, a svi ostali su na neodređeno vrijeme.

[9] http://www.nekretninezgh.hr/UserDocsImages/Akti/Pravilnik%20o%20organizaciji%20Zagreba%C4%8Dkog%20holdinga%20d.o.o.-podru%C5%BEnica%20Upravljanje%20nekretninama.pdf (pristupano 10.06.2019.)

Tablica 2: Dobna struktura zaposlenika

Dobna struktura radnika prema godinama starosti	**Žene**	**Muškarci**	**Ukupno**
15 - 18	0	0	0
18 - 20	0	0	0
20 - 30	0	1	1
30 - 40	6	4	10
40 - 50	14	7	21
50 - 60	7	9	16
60 - 65	3	2	5
65 i više	0	0	0
UKUPNO	30	23	53

Izvor: Kadrovska evidencija Podružnice Upravljanje nekretninama

Prema dobnoj strukturi najviše zaposlenika pripada dobnoj skupini od 40-50 godina, a najmanji broj od 20-30 godina., što znači da prevladava uglavnom starija populacija djelatnika.

Tablica 3: Struktura zaposlenika prema ukupnom radnom stažu:

Struktura radnika prema stažu (ukupni staž)	**Žene**	**Muškarci**	**Ukupno**
do 5 godina	1	2	3
5 - 10	3	1	4
10 do 15	7	3	10
15 - 20	3	4	7
20 - 25	9	5	14
25 - 30	1	3	4
30 - 35	2	2	4
35 - 40	4	2	6
40 i više	0	1	1
UKUPNO	**30**	**23**	**53**

Izvor: Kadrovska evidencija Podružnice Upravljanje nekretninama

Tablica 4: Struktura zaposlenika prema ukupnom radnom stažu kod poslodavca

Struktura radnika prema stažu (ukupni staž kod poslodavca)	**Žene**	**Muškarci**	**Ukupno**
do 5 godina	9	6	15
5 - 10	5	4	9
10 do 15	9	6	15
15 - 20	4	3	7
20 - 25	2	2	4
25 - 30	1	1	2
30 - 35	0	1	1
35 - 40	0	0	0
40 i više	0	0	0
UKUPNO	**30**	**23**	**53**

Izvor: Kadrovska evidencija Podružnice Upravljanje nekretninama

5.6. Organizacijska kultura u Podružnici Upravljanje nekretninama

Neke od osnovnih organizacijskih vrijednosti Podružnice upravljanja nekretninama su:[10]

- Društvena odgovornost: poslovanjem Podružnice osiguravaju se i opravdavaju očekivanja svih zaposlenika, te korisnika usluga
- Profesionalnost: podružnica obavlja poslove na zakonit i odgovoran način, uz osiguranje transparentnosti i profesionalnosti, sukladno zahtjevima struke
- Etičnost: podružnica savjesno, odgovorno i u skladu s etičkim načelima ispunjava svoje obveze prema zaposlenicima, korisnicima i GZ
- Organizacijska okolina: Podružnica unapređenjem organizacije rada te stalnim razvojem i obrazovanjem zaposlenika, u skladu sa politikom Društva nastoji optimizirati radne i poslovne procese.

Organizaciju kulturu čine svi zaposlenici Podružnice, te međuodnos nadređenih i podređenih unutar poduzeća prilikom obavljanja poslovnih funkcija unutar pojedinih odjela. Sagledavajući opću organizacijsku kulturu unutar Podružnice važno je naglasiti kako vodi računa o svojim zaposlenicima jer oni imaju veliku vrijednost i bitnu ulogu u izvršavanju

[10] http://www.nekretnine-zgh.hr/osnovne-organizacijske-vrijednosti/16 (pristupano 10.06.2019.)

poslova koji građanima omogućavaju kvalitetnu uslugu. U Podružnici je razvijen kontinuirani sustav u edukaciju i razvoj zaposlenika.[11]

Ključ uspješnosti poslovanja Podružnice su profesionalni, kreativni i poduzetni ljudi, spremni u svakom trenutku pružiti svoj doprinos za dobrobit kompanije te uložiti dodatan trud i vrijeme u postizanje iznadprosječnih rezultata. Podružnica svojim pristupom poslovanju i zaposlenicima osigurava izazove i poticaje, dinamično radno okruženje i mogućnost za profesionalni te osobni rast i razvoj. Zaposlenicima se omogućava individualni i timski rad te ostvarivanje potencijala. U međuljudskim odnosima njeguje se poštovanje, povjerenje, iskreni dijalog i transparentnost, a u radu izvrsnost i težnju ka postizanju iznadprosječnih rezultata. Strast prema svemu što rade pokreće zaposlenike.

Zaposlenici Podružnice dobro obavljaju svoj posao jer su motivirani i zadovoljni uvjetima rada i povoljnom organizacijskom kulturom koja se ponajprije temelji na poštovanju i kolegijalnosti svih zaposlenih na svima razinama unutar pojedinih odjela, ali i u odnosu samog vrha, menadžmenta poduzeća prema nižim razinama upravljanja. Opće je poznato kako zadovoljni radnik s lakoćom obavlja svoj posao te otuda proizlazi efikasnost obavljanja posla zaposlenika Podružnice.

Važno je napomenuti kako u pojedinim segmentima nedostatak opremljenosti i stručnog kadra opterećuje osnovnu djelatnost uslijed čega prijeti opasnost efikasnosti obavljanja redovite djelatnosti. Nedostatak stručnog kadra se posebice očituje kod donošenja velikih odluka što se tiče kontrole i upravljanja, kroz loše odluke pati upravljačka struktura. Mnogo se truda i vremena ulaže u unošenje određenih organizacijskih promjena poslovanja kao što je poboljšanje tehnologije i zapošljavanje stručnih kadrova mladih ljudi čime se nastoji povećati snaga poduzeća na tržištu.

[11] https://www.zgh.hr/UserDocsImages/pdf/Financijska%20izvje%C5%A1%C4%87a/ZGH_godisnje%20izvjesce_2018_www.pdf; https://www.zgh.hr/UserDocsImages/dokumenti/company-profil/ZH_ComProfile_Knjizni%20blok_2%20(2).pdf (pristupano 10.06.2019.)

Upravljanje ljudskim potencijalima u Podružnici uključuje :

- zapošljavanje i selekciju kadrova,
- obuku i razvoj,
- pomoć zaposlenicima,
- sustav nagrađivanja i motivacije zaposlenika (jubilarne nagrade i sl.)

Podružnica pronalazi i zapošljava zaposlenike na više različitih načina. Prvo je putem internih, a zatim i javnih natječaja. Na natječaj se moguće prijaviti putem interneta za otvorena radna mjesta. On-line obrazac za prijavu sadrži osnovna pitanja poput imena i prezimena, državljanstva, godine rođenja, adrese stanovanja i slično, ali i pored toga se sastoji od ispunjavanja pitanja vezana za obrazovanje i stručno znanje pojedinca, zatim znanja stranih jezika i vještina rada na računalu, posjedovanje ili neposjedovanje vozačke dozvole, hobija i slično. Na kraju prijave je potrebno priložiti životopis i motivacijsko pismo. Navedeni obrazac na vrlo jednostavan način utvrđuje kvalitetu ljudskog kapitala osobe koja se prijavljuje na posao, a prilaganjem motivacijskog pisma i životopisa poduzeće prije samog razgovora sa potencijalnim zaposlenikom može donekle procijeniti njegove literarne odnosno komunikacijske sposobnosti i radne sposobnosti.

Osnovne vještine koje Podružnica zahtjeva su :

- mnogo volje i entuzijazma
- otvorenost za učenje i profesionalni razvoj
- značajnije rezultate u dosadašnjem radu
- visokoškolsko obrazovanje
- znanje engleskog jezika
- vještine rada na računalu
- kreativnost, dinamičnost, poduzetnost, komunikativnost i otvorenost za suradnju.

Cilj upotrebljavanja više različitih načina zapošljavanja uz univerzalnu primjenu pravila omogućavaju prikupljanje sposobnog, entuzijastičnog, kvalitetnog i lojalnog ljudskog kapitala koji cijeni Podružnica, te pruža mogućnost da svaki zaposlenik pokaže svoje radne sposobnosti pri čemu može ostvariti svoje osobne ciljeve i profesionalnu afirmaciju. Podružnica Upravljanje nekretninama ulaže u obuku i razvoj svojih zaposlenika. Pomoć zaposlenicima pružaju njihovi rukovodioci ukoliko se radi o poslovnom problemu unutar određenog odjela u kojem zaposlenici rade i za koji je rukovodioc ili voditelj nadležan.

Ukoliko imaju određene probleme kadrovske zaposlenici se mogu obratiti Sektoru za ljudske resurse i pravne poslove gdje mogu zatražiti godišnji odmor, potrebnu pomoć i slično.[12]

Podružnica je aktivno uključena u životne procese zaposlenika, ali i cijele zajednice u kojoj djeluje. Aktivno podupire i provodi programe informiranja i savjetovanja o očuvanju zdravlja svojih zaposlenika, članova njihovih obitelji, ali i ukupne lokalne zajednice.

Za unaprjeđenje međusektorskog razumijevanja ključnim se pokazalo formiranje međusektorskih timova, upoznavanja sektora različitim pristupima ovisno o potrebama pojedinaca i poslovnih cjelina, zatim procjena suradnje među sektorima te interni prijenos znanja.

Sektor upravljanja ljudskim resursima i pravnim poslovima uvažava prijedloge zaposlenika i kontinuirano sudjeluje u istraživanjima čime se okupljaju timovi i kreiraju aktivnosti čiji je cilj stvoriti značajne pozitivne promjene. Zadovoljstvo i motivacija zaposlenika glavni su preduvjeti stvaranja pozitivnog ozračja koji utječe i na poslovne rezultate, a organizacijsku kulturu grade svi zaposlenici Podružnice zajedno.

Temeljne vrijednosti Podružnice su: inovativnost, povjerenje, želja za radom, entuzijazam i kreativnost. Nagrađivanjem zaposlenika postiže se njihova veća efikasnost i angažiranost. [13] Nastavak rada donosi rezultate istraživanja pomoću ankete o organizacijskoj kulturi u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima u Podružnici Upravljanje nekretninama.

5.7. Rezultati istraživanja

Na osnovu anketiranja zaposlenika u Podružnici Upravljanje nekretninama, metodom anketnog upitnika, provedeno je istraživanje kojim se pokušalo odgovoriti na pitanja kako se menadžment ljudskih potencijala brine o ljudskim potencijalima te kakva organizacijska kultura prevladava unutar podružnice.

---

[12] https://www.zgh.hr/UserDocsImages/pdf/Financijska%20izvje%C5%A1%C4%87a/ZGH_godisnje%20izvjesce_2018_www.pdf;https://www.zgh.hr/UserDocsImages/dokumenti/company-profil/ZH_ComProfile_Knjizni%20blok_2%20(2).pdf (pristupano 10.06.2019.)

[13] https://www.zgh.hr/UserDocsImages/pdf/Financijska%20izvje%C5%A1%C4%87a/ZGH_godisnje%20izvjesce_2018_www.pdf;https://www.zgh.hr/UserDocsImages/dokumenti/company-profil/ZH_ComProfile_Knjizni%20blok_2%20(2).pdf (pristupano 10.06.2019.)

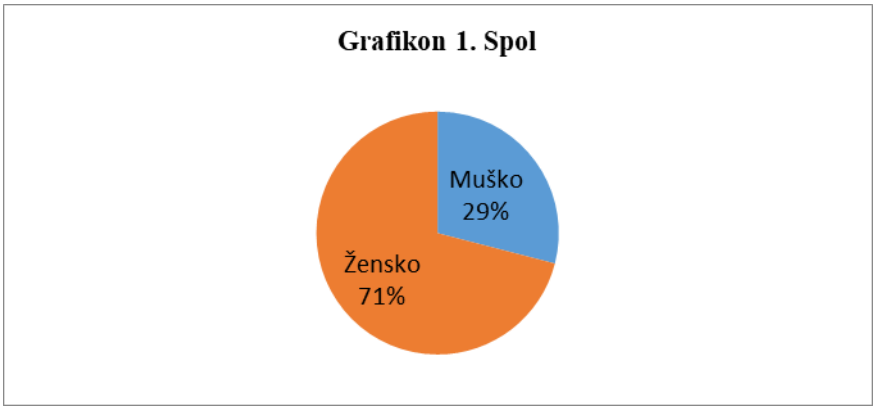
Anketni upitnik je pisan u programu Microsoft Office Word te je distribuiran u razdoblju od 02. travnja 2019. do 15. travnja 2019. Anketni upitnik bio je anoniman i sastavljen od ukupno 15 pitanja upućenih elektroničkim putem na 40 adresa. Anketi se odazvao 31 ispitanik od njih ukupno 40.

Podaci prikupljeni anketnim upitnikom obrađeni su odabranim statističkim testovima uz upotrebu statističkog programa SPSS (engl. *Statistical Package for the SocialSciencies*). Zaključci su doneseni pri razini signifikantnosti do 5%, što ukazuje na pouzdanost provedenih testova od 95%.

Slijedi prikaz rezultata provedenog istraživanja.

Prvo se pitanje odnosilo na spol ispitanika. Ponuđena su dva odgovora, *muško* i *žensko*.

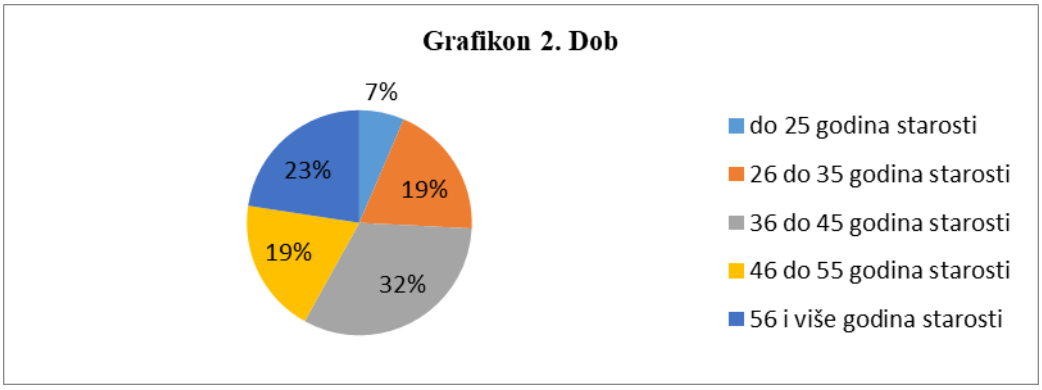
Grafikon 1. Spol



Izvor : Izrada autora rada (28.04.2019.)

Od ukupno 31 ispitanika, 9 ispitanika činio je na muški spol (29,0%), dok je 22 ispitanika činio ženski spol (71,0%).

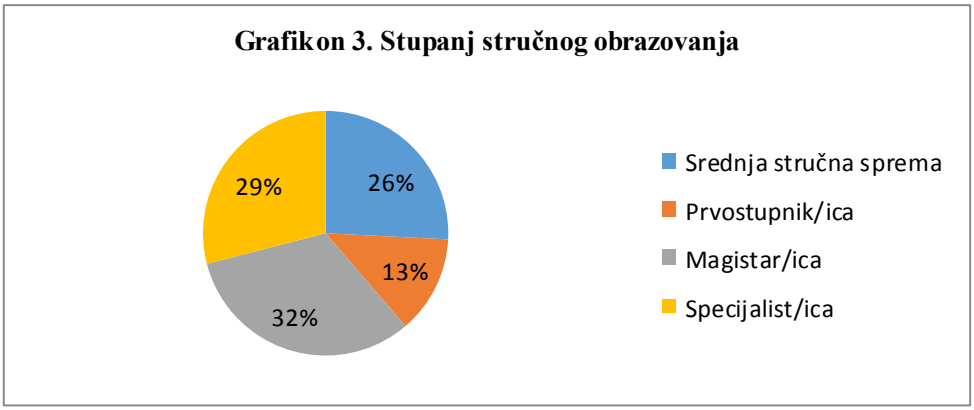
Drugo se pitanje odnosilo na dob. Ponuđeno je ukupno pet odgovora. Ponuđeni odgovori su *do 25 godina starosti, 26 do 35 godina starosti, 36 do 45 godina starosti, 46 do 55 godina starosti* te *56 i više godina starosti*.



Izvor : Izrada autora rada (28.04.2019.)

Od ukupno 31 ispitanika njih 2 (7%) odgovorilo je kako pripada u dobnu skupinu *do 25 godina starosti*, njih 6 (19%) u dobnu skupinu *od 26 do 35 godina starosti*, njih 10 (32%) odgovorilo kako pripada u dobnu skupinu *od 36 do 45 godina starosti*, dok je 6 (19%) ispitanika odgovorilo kako pripada u dobnu skupinu *od 46 do 55 godina starosti*. Od ukupno 31 ispitanika njih 7 (23%) odgovorilo je kako pripadaju u dobnu skupinu *56 i više godina starosti.*

Treće pitanje odnosilo se na stupanj stručnog obrazovanja ispitanika. Ponuđena su ukupno četiri odgovora: *srednja stručna sprema, prvotupnik/ica, magistar/ica, specijalist/ica*.

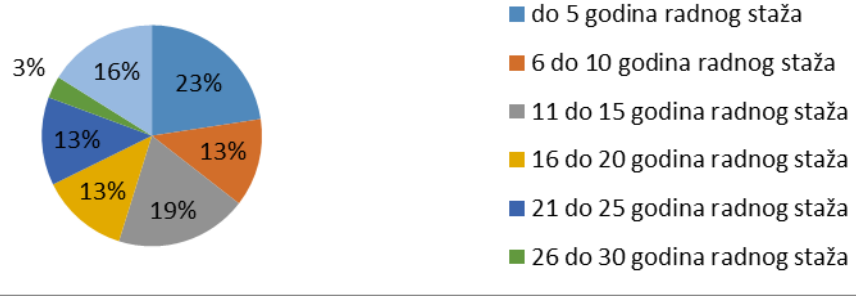


Izvor : Izrada autora rada (28.04.2019.)

Od ukupno 31 ispitanika njih je 8 (26%) odgovorilo kako ima *srednju stručnu spremu*, njih 4 (13%) odgovorilo je kako su prema stručnoj spremi *prvostupnik/ica*, njih je 10 (32%) odgovorilo kako su prema stručnoj spremi *magistar/ica*, dok je njih 9 (29%) odgovorilo kako posjeduju stručnu spremu *specijaliste/ice*.

Četvrto pitanje se odnosilo se na ukupni radni staž. Bila su ponuđena ukupno sedam odgovora, *do 5 godina, 6 do 10 godina, 11 do 15 godina, 16 do 20 godina, 21 do 25 godina, 26 do 30 godina, više od 30 godina radnog staža*.

Grafikon 4. Ukupni radni staž

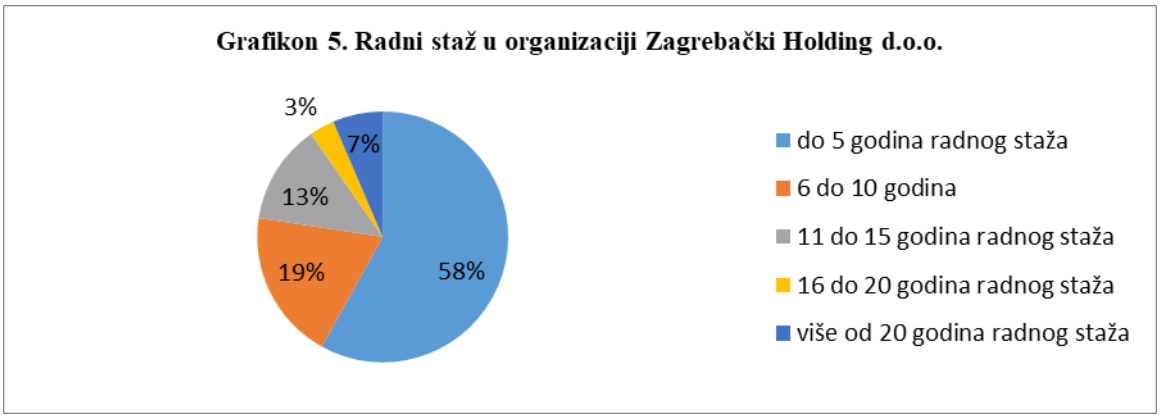


Izvor : Izrada autora rada (28.04.2019.)

Od ukupno 31 ispitanika, njih 7 (23%) odgovorilo je kako ima *do 5 godina radnog staža*, njih 4 (13%) *6 do 10 godina radnog staža,* dok je njih 6 (19%) odgovorilo kako ima *11 do 15 godina radnog staža*. Od ukupno 31 ispitanika njih je 4 (13%) odgovorilo kako ima *16 do 20 godina radnog staža,* a isti je broj ispitanika odgovorilo kako ima *21 do 25 godina radnog staža*, dok je samo 1 (3%) ispitanik odgovorio/la kako ima *26 do 30 godina radnog staža.* Od ukupno 31 ispitanika njih je 5 (16%) odgovorilo kako ima *više od 30 godina radnog staža*.

Peto pitanje odnosilo se na godine radnog staža u trenutnoj organizaciji Zagrebački Holding d.o.o. Ponuđeno je ukupno pet odgovora: *do 5 godina radnog staža, 6 do 10 godina radnog staža, 11 do 15 godina radnog staža, 16 do 20 godina radnog staža, više od 20 godina radnog staža.*

Grafikon 5. Radni staž u organizaciji Zagrebački Holding d.o.o.

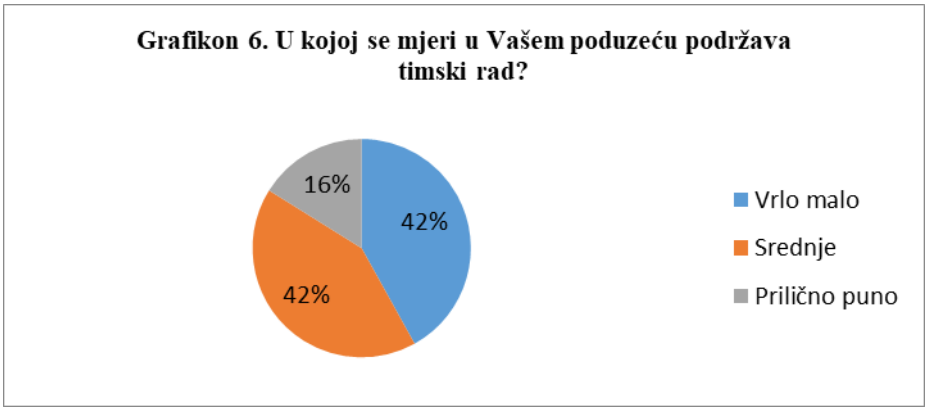


Izvor : Izrada autora rada (28.04.2019.)

Od ukupno 31 ispitanika njih je 18 ili 58% odgovorilo da u organizaciji Zagrebački Holding d.o.o. imaju *do 5 godina radnog staža, čime čine najveću skupinu u traženom upitu.*

Šesto pitanje glasilo je : *U kojoj se mjeri u Vašem poduzeću podržava timski rad?* Ponuđena su ukupno tri odgovora: *vrlo malo, srednje, prilično puno*.

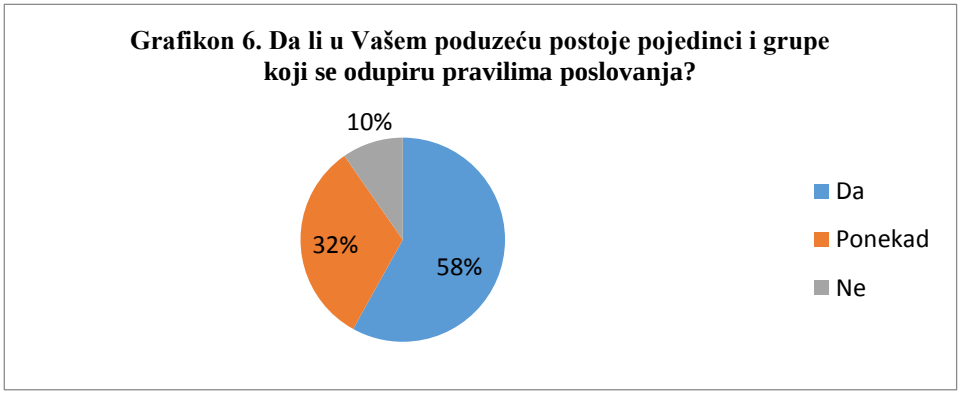
Grafikon 6. U kojoj se mjeri u Vašem poduzeću podržava timski rad?



Izvor : Izrada autora rada (29.04.2019.)

Od ukupno 31 ispitanika njih je 13 (42%) odgovorilo kako se timski rad u poduzeću podržava *vrlo malo,* isti je broj ispitanika odgovorio kako se timski rad u poduzeću podržava s*rednje,* dok je 5 (16%) ispitanika odgovorilo kako se timski rad u poduzeću podržava *prilično puno.*

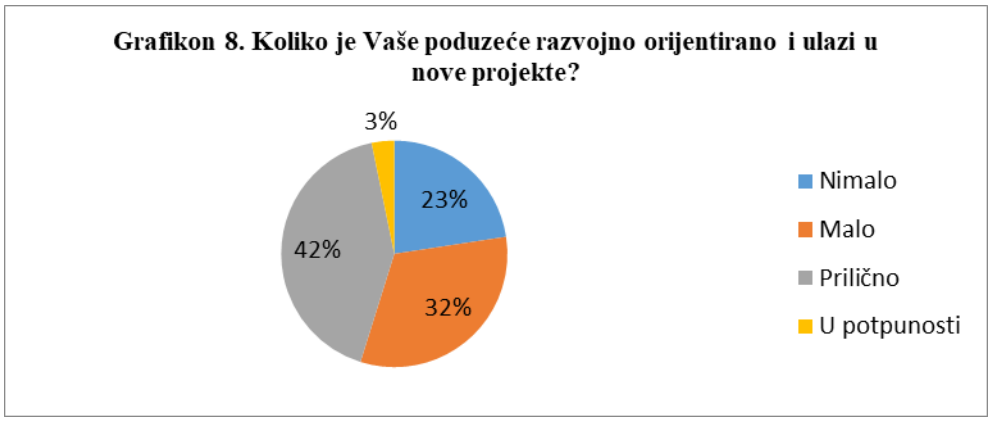
Sedmo pitanje glasilo je: P*ostoje li u Vašem poduzeću pojedinci i grupe koji se odupiru pravilima poslovanja?* Ponuđeno je ukupno tri odgovora: *da, ponekad, ne*.



Izvor : Izrada autora rada (29.04.2019.)

Od ukupno 31 ispitanika njih je 18 (58%) odgovorilo *da*, njih je 10 (32%) odgovorilo *ponekad*, dok je njih 3 (10%) odgovorilo *ne*.

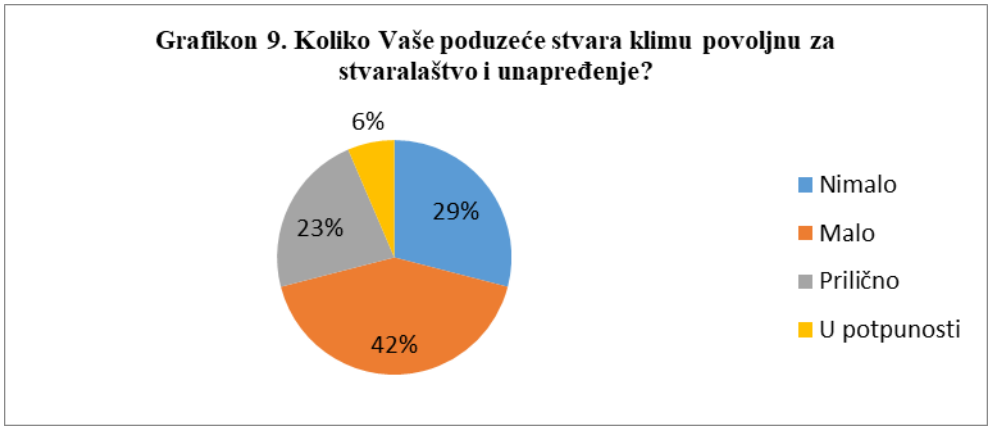
Osmo pitanje glasilo je: *Koliko je Vaše poduzeće razvojno orijentirano i ulazi u nove projekte?* Ponuđena su ukupno 4 odgovora, *nimalo, malo, prilično, u potpunosti*.



Izvor : Izrada autora rada (29.04.2019.)

Od ukupno 31 ispitanika njih je 7 (23%) odgovorilo *nimalo*, njih je 10 (32%) odgovorilo *malo*, dok ih je 13 (42%) odgovorilo *prilično,* a samo je 1 (3%) ispitanika odgovorilo *u potpunosti*.

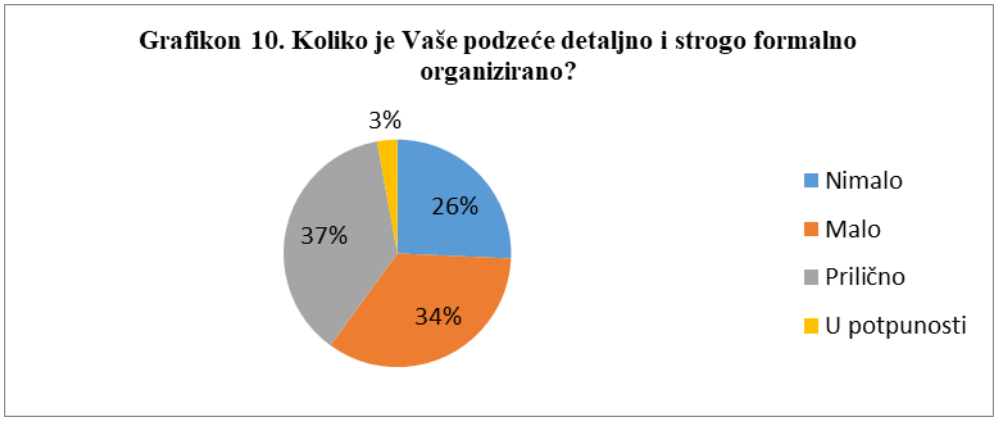
Deveto pitanje glasilo je: *Koliko Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje?* Ponuđena su ukupno četiri odgovora, *nimalo, malo, prilično, u potpunosti*.



Izvor : Izrada autora rada (29.04.2019.)

Od ukupno 31 ispitanika njih je 9 (29%) odgovorilo *nimalo*, njih je 13 (42%) odgovorilo *malo*, dok je njih 7 (23%) odgovorilo *prilično*, a njih 2 (6%) je odgovorilo *u potpunosti*.

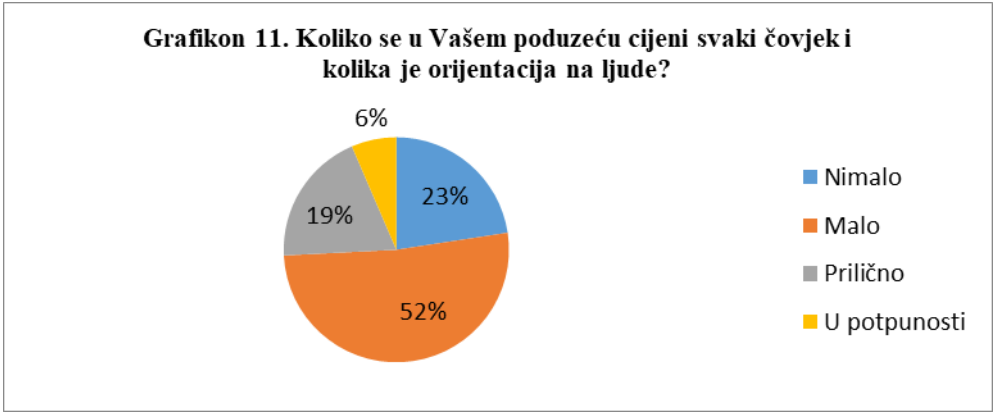
Deseto pitanje glasilo je : *Koliko je Vaše poduzeće detaljno i strogo formalno organizirano?* Ponuđena su ukupno četiri odgovora, *nimalo, malo, prilično, u potpunosti*.



Izvor : Izrada autora rada (29.04.2019.)

Od ukupno 31 ispitanika njih je 5 (26%) odgovorilo *nimalo*, njih je 12 (34%) odgovorilo *malo*, dok je njih 13 (37%) odgovorilo *prilično*, a 1 (3%) ispitanik/ica odgovorio *u potpunosti.*

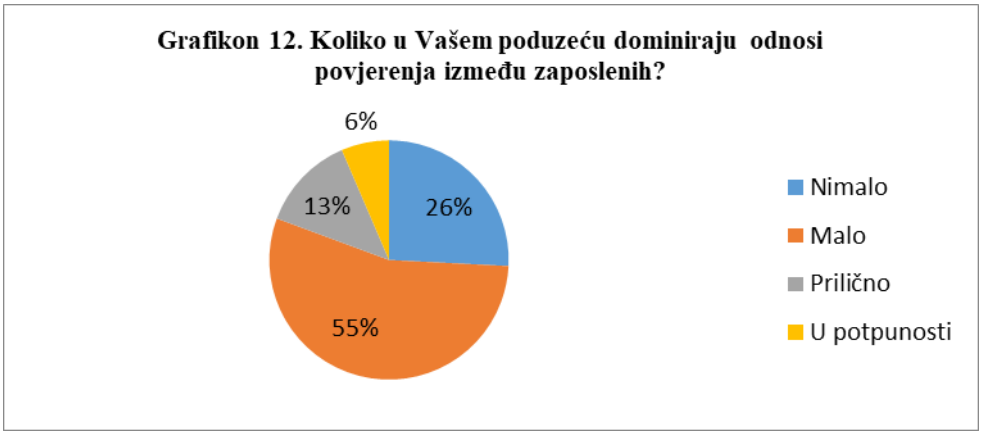
Jedanaesto pitanje glasilo je : *Koliko se u Vašem poduzeću cijeni svaki čovjek i kolika je orijentacija na ljude?* Ponuđena su ukupno četiri odgovora, *nimalo, malo, prilično, u potpunosti*.



Izvor : Izrada autora rada (29.04.2019.)

Od ukupno 31 ispitanika njih je 7 (23%) odgovorilo *nimalo*, njih je 16 (52%) odgovorilo *malo*, dok je njih 6 (19%) odgovorilo *prilično*, a njih 2 (6%) odgovorilo je *u potpunosti*.

Dvanaesto pitanje glasilo je: *Koliko u Vašem poduzeću dominiraju odnosi povjerenja između zaposlenih?* Ponuđena su ukupno četiri odgovora: *nimalo, malo, prilično, u potpunosti*.



Izvor : Izrada autora rada (29.04.2019.)

Od ukupno 31 ispitanika, njih je 8 (26%) odgovorilo *nimalo*, njih je 17 (55%) odgovorilo *malo*, dok je njih 4 (13%) odgovorilo *prilično,* a njih 2 (6%) odgovorilo je *u potpunosti*.

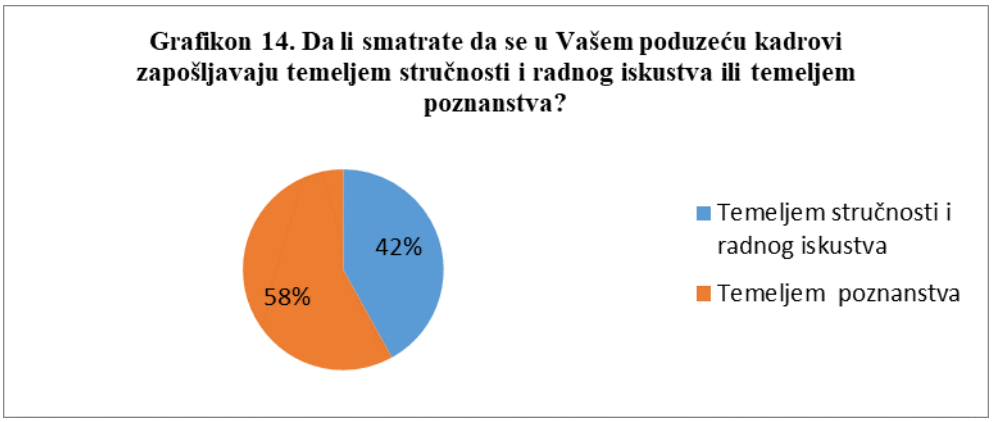
Trinaesto pitanje glasilo je: *Koliko je Vaše poduzeće korektno i pravedno u tretiranju svojih zaposlenika?* Ponuđena su četiri odgovora, *nimalo, malo, prilično, u potpunosti.*



Izvor : Izrada autora rada (29.04.2019.)

Od ukupno 31 ispitanika, njih je 8 (26%) odgovorilo *nimalo*, njih je 12 (39%) odgovorilo *malo*, dok je njih 8 (26%) odgovorilo *prilično*, a njih 3 (9%) odgovorilo je *u potpunosti*.

Četrnaesto pitanje glasilo je : *Da li smatrate da se u Vašem poduzeću kadrovi zapošljavaju temeljem stručnosti i radnog iskustva ili temeljem poznanstva?* Ponuđena su ukupno dva odgovora, *temeljem stručnosti i radnog iskustva* te *temeljem poznanstva.*



Izvor : Izrada autora rada (29.04.2019.)

Od ukupno 31 ispitanika, njih je 12 (42%) odgovorilo *temeljem stručnosti i radnog iskustva*, dok je njih 18 (58%) odgovorilo *temeljem poznanstva*.

Petnaesto pitanje glasilo je : *Koliko Vaše poduzeće ulaže u mogućnosti stručnog razvoja zaposlenika?* Ponuđena su ukupno četiri odgovora, *nimalo, malo, prilično, u potpunosti*.

Grafikon 15. Koliko Vaše poduzeće ulaže u mogućnosti stručnog razvoja zaposlenika?



Izvor : Izrada autora rada (29.04.2019.)

Od ukupno 31 ispitanika, njih je 5 (16%) odgovorilo *nimalo*, njih je 11 (39%) odgovorilo *malo*, dok je njih 7 (22%) odgovorilo *prilično,* a 8 (23%) odgovorilo je *u potpunosti*.

Iz prikazanih rezultata istraživanja temeljem anketnog upitnika, proizlazi kako većina zaposlenika smatra da organizacijska kultura u Podružnici nije zadovoljavajuća pa stoga dolazi do pružanja otpora dijela zaposlenika. Evidentno je da većina zaposlenika nije zadovoljna organizacijskom klimom i kulturom zbog neadekvatnog menadžmenta, organizacijske strukture rada te odnosa nadređenih prema nižim strukturama zaposlenika. U odnosu na pravilnike i akte vezane uz poslovne procese upravljanja ljudskim resursima te etički kodeks ponašanja i organizacijsku kulturu, vidljivo je da u praksi postoje evidentna odstupanja. Može se zaključiti da organizacijska klima i kultura poslovnog ponašanja za većinu zaposlenika nije zadovoljavajuća, no svakako postoji prostor za poboljšanja prije svega je odgovornost na menadžmentu koji bi trebao učiniti napore u stvaranju uvjeta za pozitivniju radnu klimu, inicirati kvalitetnije međuljudske odnose i potaknuti kvalitetniju komunikaciju na svim razinama. Dio navedenog mogao bi se realizirati kroz povećanje ulaganja u obrazovanje i osobni razvoj zaposlenika u skladu s potrebama poduzeća te kroz osiguranje uvjeta za timski rad.

6. ZAKLJUČAK

Ljudski potencijali imaju ključnu ulogu u uspješnom poslovanja svakog poduzeća. Zajednička želja svih poslodavaca je pronaći pravog zaposlenika, osobu od povjerenja, osobu koja ima sva tražena znanja i vještine, a uz to se uklapa u radnu sredinu. Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo postaju središtem pažnje menadžmenta ljudskih potencijala, budući da ljudski kapital predstavlja glavno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na globalnom tržištu. Napredovanje u organizacijama i briga o zaposlenima, u smislu postajanja upravljanja ljudskim potencijalima, planiranja i upravljanja karijerom, karakterizira mali broj organizacija, naročito u Republici Hrvatskoj gdje u većini organizacija još uvijek vlada mišljenje kako je čovjek potreban organizaciji, ali i lako zamjenjiv. Nasuprot takvim shvaćanjima, uspješne organizacije znaju kako je teško pronaći prave ljudske resurse, a još teže ih zadržati. Jedan od načina zadržavanja kvalitetnog kadra je pružanje mogućnosti razvoja, praćenje uspješnosti, edukacije, motiviranja, ali i nagrađivanja jer upravo na zaposlenicima organizacija gradi svoju uspješnost i konkurentnost.

Organizacije koje kontinuirano ulažu u ljudske potencijale uspješnije su od onih u kojima postoji loša uprava koja nije shvatila značaj ljudskih potencijala i organizacijske kulture. Usavršavanje i trening zaposlenika, stvaranje ugodnog radnog okruženja te pravedan platni sustav zadaci su koje treba uspješno provoditi kako bi se stvorile povoljne organizacijske osnove za svakog zaposlenog. Pozitivna i zdrava organizacijska kultura je ono što razlikuje zadovoljne zaposlenike koji su motivirani za rad i postižu efikasnost u odnosu na zaposlenike koji su nezainteresirani za rad i poslovne obveze za njih nemaju prioritet. Važno je ulagati u ljudske potencijale i stvaranje pozitivne organizacijske kulture kako bi se postigla maksimalna konkurentnost na tržištu te kako bi se ostvarili svi zadani poslovni ciljevi.

Na primjeru Podružnice Upravljanje nekretninama vidljivo je kako organizacijska kultura nije na zadovoljavajućoj razini. Uočava se nedostatak stručnosti prilikom donošenja bitnih poslovnih odluka vezanih uz kontrolu i upravljanja, a iste prati i neadekvatna upravljačka struktura. Unošenjem promjena poput zapošljavanja stručnog kadra bitnog za core-business podružnice, zatim poboljšanje međuljudskih odnosa i podizanje kvalitete komunikacije između svih razina, ulaganjem u obrazovanje i razvoj zaposlenika te većoj motiviranosti zaposlenika povećati će efikasnost poslovanja i konkurentsku prednost.

7. LITERATURA:

Knjige

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing.

Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P, Pološki-Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment*, Zagreb: Školska knjiga.

Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Školska knjiga.

Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija.

Jurina M. (2011). *O upravljanju ljudskim potencijalima*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić".

Jurina, M. (1994). *Rukovođenje i organizacijsko ponašanje,* Zagreb: MUP.

Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, Adeco.

Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015). *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Zagreb: Plejada.

Sikavica, P. (2011) : *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.

Sikavica, P., Novak, M. (1999): *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N., (2008): *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.

Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.). *Organizacijska kultura*, Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.

Weihrich, H., Koontz, H. (1998). *Menadžment*, Zagreb: MATE.

Internet izvori

Zakon o radu – Članak 7. - https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu (pristupano 01.06.2019.)

http://www.nekretnine-zgh.hr/osnovne-organizacijske-vrijednosti/16 (pristupano 10.06.2019.)
https://www.zgh.hr/UserDocsImages/pdf/Financijska%20izvje%C5%A1%C4%87a/ZGH_godisnje%20izvjesce_2018_www.pdf;https://www.zgh.hr/UserDocsImages/dokumenti/company-profil/ZH_ComProfile_Knjizni%20blok_2%20(2).pdf (pristupljeno 10.06.2019.)
http://www.nekretninezgh.hr/UserDocsImages/Akti/Pravilnik%20o%20organizaciji%20Zagreba%C4%8Dkog%20holdinga%20d.o.o.-podru%C5%BEnica%20Upravljanje%20nekretninama.pdf (pristupano 10.06.2019.)

http://www.nekretnine-zgh.hr/strategija/67 (pristupano 10.06.2019.)
http://www.nekretnine-zgh.hr/akti/25 (pristupano 10.06.2019.)
https://www.zgh.hr/o-nama-7/profil-13/13 (pristupano 10.06.2019.)

8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Slika 1. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala
Slika 2. Rezultati analize posla
Slika 3. Četiri osnovne funkcije organizacijske kulture
Tablica 1: Struktura ljudskih resursa prema stupnju obrazovanja
Tablica 2: Dobna struktura zaposlenika
Tablica 3: Struktura zaposlenika prema radnom stažu
Tablica 4: Struktura zaposlenika prema ukupnom radnom stažu kod poslodavca
Grafikon 1. Spol
Grafikon 2. Dob
Grafikon 3. Stupanj stručnog obrazovanja
Grafikon 4. Ukupan radni staž
Grafikon 5. Radni staž u organizaciji Zagrebački holding d.o.o.
Grafikon 6. U kojoj se mjeri u Vašem poduzeću podržava timski rad?
Grafikon 7. Da li u Vašem poduzeću postoje pojedinci i grupe koji se odupiru pravilima poslovanja?
Grafikon 8. Koliko je Vaše poduzeće razvojno orijentirano i ulazi u nove projekte?
Grafikon 9. Koliko Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje?
Grafikon 10. Koliko je Vaše poduzeće detaljno i strogo formalno organizirano?
Grafikon 11. Koliko se u Vašem poduzeću cijeni svaki čovjek i kolika je orijentacija na ljude?
Grafikon 12. Koliko u Vašem poduzeću dominiraju odnosi povjerenja između zaposlenih?
Grafikon 13. Koliko je Vaše poduzeće korektno i pravedno u tretiranju svojih zaposlenika?
Grafikon 14. Da li smatrate da se u Vašem poduzeću kadrovi zapošljavaju temeljem stručnosti i radnog iskustva ili temeljem poznanstva?
Grafikon 15. Koliko Vaše poduzeće ulaže u mogućnosti stručnog razvoja zaposlenika?
Shema 1. Organizacijska struktura Zagrebačkog holdinga d.o.o. – Podružnica Upravljanje nekretninama

9. ŽIVOTOPIS

OSOBNE INFORMACIJE	Krešić Renata
	Šenkovečka 3, 10000 Zagreb (Hrvatska)
	0997313936
	renata.kresic@zgh.hr
	Spol Žensko | Datum rođenja 01/03/1978 | Državljanstvo hrvatsko

STUDIJ NA KOJI SE PRIJAVLJUJETE	Veleučilište Baltazar Zaprešić

RADNO ISKUSTVO

19/10/1998–31/03/2009	**Administrativni asistent / administrativna asistentica**
	Gradsko komunalno gospodarstvo, Zagreb (Hrvatska)
	- administrativni poslovi u pisarnici - rad sa strankama

01/04/2009	**Tajnik/tajnica**
	Zagrebački holding d.o.o., Zagreb (Hrvatska)
	- administrativni uredski poslovi, izrada dopisa i ostala poslovna korespondencija - vođenje, administriranje, urudžbiranje i arhiviranje poslovne dokumentacije, pošte i dr. - komunikacija sa strankama i zaposlenicima tvrtke - organizacija dnevnog i tjednog rasporeda nadležnog ureda uprave

10/08/2016–danas	**Koordinator poslova 1**
	Zagrebački holding d.o.o., Podružnica upravljanje nekretninama, Zagreb (Hrvatska)
	– administrativni uredski poslovi, poslovi arhive, vođenje poslovne dokumentacije, izrada zapisnika s kolegija stručnih službi Podružnice – komunikacija sa strankama i zaposlenicima tvrtke – vođenje zapisnika s kolegija stručnih službi i ureda voditelja Podružnice – organizacija dnevnog i tjednog rasporeda te poslovi planiranja, vođenja i koordiniranja poslovnih procesa u uredu voditelja Podružnice – kontrola izvršavanja poslovnih procesa sukladno zahtjevima ureda voditelja Podružnice

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

1992–1996	**Ekonomist**
	Druga ekonomska škola, Dobojska 12, Zagreb, Zagreb (Hrvatska)

2014–2017	**Stručna prvostupnica ekonomije**
	Veleučilište s pravom javnosti, Baltazar, Zaprešić, Zaprešić (Hrvatska)
	Preddiplomski stručni studij Poslovanja i upravljanja - usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja

	- suradnički, administrativni i operativni poslovi - vještine organiziranja i upravljanja vremenom te sposobnost određivanja prioriteta - odlično poznavanje standarda pisanog i usmenog komuniciranja, strukturirano i gramatički ispravno usmeno i pisano izražavanje pri korespondiranju s internim i eksternim klijentima - generičke vještine poslovnog organiziranja, prikupljanja i sortiranja podataka, komuniciranja, prezentiranja i timskog rada - poznavanje uredskog poslovanja, poslovnog protokola i poslovne korespodencije

2017–danas	**Stručna specijalistica menadžmenta javnog sektora**
	Veleučilište s pravom javnosti, Baltazar, Zaprešić, Zaprešić (Hrvatska)
	- znanja iz područja organizacije, ekonomije, prava, zaštite okoliša, upravljanja energijom, upravljanja rizicima i projektima, upravljanja ljudskim potencijalima i drugim resursima, poznavanje tema iz IT-a te strategijskog i projektnog menadžmenta

OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik	hrvatski				
Strani jezici	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	B1	B1	B1	B1	B1
	Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik Zajednički europski referentni okvir za jezike				

Komunikacijske vještine	- - komunikativnost, sklonost timskom radu i pregovaranju, ustrajnost, pedantnost, strpljivost u ophođenju

Organizacijske / rukovoditeljske vještine	- izrazito izražene organizacijske vještine stečene kroz višegodišnje iskustvo rada na tajničkim mjestima i uredskim poslovima - odgovornost za pravovremeno, točno i stručno obavljanje poslova - odgovornost za čuvanje profesionalne i poslovne tajne

Poslovne vještine	- komunikacijske, organizacijske, prezentacijske i informatičke vještine - vrlo dobro znanje Microsoft Office paketa - stručna osposobljenost u pismohranama za zaštitu i obradu arhivskog i registraturnog gradiva

Digitalne vještine	SAMOPROCJENA				
	Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Samostalni korisnik	Temeljni korisnik	Samostalni korisnik
	Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu				