Upravljanje ljudskim potencijalima i timski rad

Kralj, Martina

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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:129:770396

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

Stručni studij
Poslovanje i upravljanje

MARTINA KRALJ

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA I TIMSKI RAD

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2020. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA I TIMSKI RAD

Mentorica:
Dr.sc. Sendi Deželić

Studentica:
Martina Kralj

Naziv kolegija:
OSNOVE MENADŽMENTA

JMBAG studenta:
0234053110

SADRŽAJ

SAŽETAK ... 1
ABSTRACT ... 2
1. UVOD ... 3
2. ODREĐENJE LJUDSKIH POTENCIJALA ... 5
2.1. Karakter ljudskih potencijala ... 6
2.2. Temelji menadžerske funkcije ljudskih potencijala ... 8
2.3. Misija ... 9
2.4. Vizija ... 11
2.5. Ciljevi i strategija ... 12
2.5.1. Swot analiza ... 13
2.5.2. BCG Matrica ... 15
3. PROCESI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA ... 17
3.1. Analiza posla ... 17
3.2. Pridobivanje ljudskih potencijala ... 18
3.2.1. Izvori pribavljanja ... 19
3.2.2. Intervjuiranje prijavljenih kandidata ... 21
3.2.3. Selekcija kandidata ... 22
3.3. Motiviranje zaposlenih ... 24
3.3.1. Strategije motiviranja ... 26
3.4. Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti ... 29
4. TIMSKI RAD ... 31
4.1. Karakteristike tima ... 32
4.2. Tim koji uči ... 33
4.3. Timske uloge ... 34
4.4. Vođa tima ... 36
5. SLUČAJ IZ PRAKSE NA PRIMJERU ORGANIZACIJE BAUERFEIND d.o.o ... 38
5.1. Opći podaci o Bauerfeind- u ... 38
5.2. Misija i vizija ... 38
5.3. Selekcijski postupak kandidata ... 39
5.4. Mentorstvo ... 41
5.5. Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti ... 41
5.6. Timski rad ... 42

5.7. Motivacija tima 42
5.8. Društveno odgovorno poslovanje 43
6. ZAKLJUČAK 44
7. IZJAVA 46
8. LITERATURA 47
8.1. Internetski izvori 47
9. POPIS SLIKA I TABLICA 49
10. ŽIVOTOPIS 50

SAŽETAK

Cilj ovog rada pobliže je pojasniti kako je upravljanje ljudskim potencijalima kompleksan i zahtjevan proces koji se proteže kroz sve menadžerske funkcije. Za uspjeh, primarni i početni zadatak svake organizacije je prepoznati i odabrati kvalitetne zaposlenike, neprestano ulagati u njih, motivirati te ih nastojati zadržati. U današnjem poslovnom svijetu sve više organizacija shvaća važnost dobrog zaposlenika, stoga se brinu o njima, cijene ih te potiču njihov osobni rast, a ujedno i rast organizacije.

Timski rad predstavlja moderni način poslovanja. Biti menadžer tima zahtijeva, uz njegove upravljačke sposobnosti, ljudski pristup do svakog člana tima ponaosob, kako bi što uspješnije upravljao/vodio tim. Postići sinergiju tima temeljni je uvjet za uspješnost tima. Zdrava međusobna komunikacija te „obiteljski“ odnosi među članovima tima vrijede za organizaciju više od grupe kvalitetnih pojedinca. Međusobna suradnja članova tima i voditelja tima smatra se najboljim načinom organiziranja rada te se sve više organizacija okreće takvom načinu poslovanja.

Timski rad ključ je uspjeha svake organizacije ako se primjenjuje na ispravan način te predstavlja moderan način poslovanja.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim potencijalima, timski rad, motivacija, uspješnost

ABSTRACT

The aim of this work is to clarify that human resources management is a complex and demanding process that extends through all managerial functions. To be successful, primary and initial task of each organization is to identify and choose quality employees, to constantly invest in them, motivate, and strive to keep them. In today's business world, more and more organizations understand the importance of a good employee, so they take care of them, value them, and encourage their personal growth, and also the growth of the organization.

Teamwork is a modern way of doing business. Team manager must have a management skills and also the human approach to every team member to successfully manage/lead team. Achieving team synergy is a fundamental condition for team performance. Healthy communication and "family" relationships between team members have shown that such a team is worth more to the company than a group of quality individuals.
Mutual cooperation between members of the team and the team leader is considered the best way to organize work, and more and more companies are turning to this way of doing business.

Teamwork is the key of the success of each company if applied in the correct way and represents a modern way of doing business.

Keywords: human resources management, teamwork, motivation, efficacy

1. UVOD

Ovaj rad odrađuje temu „Upravljanje ljudskim potencijalima i tim“. Predmet ovoga rada je analizirati te obrazložiti s kakvim se sve izazovima susreću menadžeri te kakva znanja moraju posjedovati kako bi odabrali kvalitetne zaposlenike, oblikovali ih te stručno vodili kroz projekte na što uspješniji način. Budući da su organizacije okružene jakom konkurencijom, kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima dobiva sve više na važnosti te ima presudan utjecaj na uspješnost organizacije. Također menadžment organizacija mora postati svjestan da ulaganje u upravljanje ljudskim potencijalima te praćenje najboljih praksi kao što je rad u timovima doprinosi poboljšanju radne učinkovitosti organizacije i ostvarivanju prednosti u odnosu na konkurenciju što je opisano kroz sam rad.

Rad je temeljen na relevantnoj literaturi i podijeljen u šest poglavlja. Nakon uvoda u drugom poglavlju pod nazivom „Određenje ljudskih potencijala“, navedene su neke od osnovnih funkcija menadžmenta ljudskih potencijala, uz to se objašnjava karakter ljudskih potencijala, strateški menadžment te važnost vizije i misije koja je bit postojanja same organizacije. Važnost Swot analize u segmentu pozicioniranja ljudskih potencijala te razvojni potencijal i uspješnost kroz matricu portfolia ljudskih potencijala.

U trećem poglavlju pod nazivom „Procesi upravljanja ljudskim potencijalima“, za kvalitetno izvršavanje zadataka kako napraviti dobru analizu posla, što sve organizacija treba poduzeti kod pridobivanja ljudskih potencijala te selekciju. Motivacija zaposlenih, praćenje i ocjenjivanje uspješnosti zaposlenika, te važnost motiviranja kroz materijalnu i nematerijalnu motivaciju.

„Timski rad“, naslov je četvrtoga poglavlja, objašnjava koje su karakteristike članova tima, kako postići pobjednički tim kroz tim koji uči te kroz timske uloge učiniti ga idealnim i skladnim, kako odabrati dobrog vođu tima koji prepoznaje što ljudima treba te tako potiče njihove sposobnosti i dovodi do obostranog zadovoljstva te cilja same organizacije.

Kroz peto poglavlje „Slučaj iz prakse na primjeru organizacije Bauerfeind d.o.o“ uz općenite podatke organizacije, te njene vizije i misije, opisan je i selekcijski postupak pri odabiru novih zaposlenika. Također opisan je princip rada u timovima na primjeru prodajnog tima.

Posljednje, šesto poglavlje rada predstavlja zaključak u kojem su sažete sve najrelevantnije činjenice i podaci.

2. ODREĐENJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Ljudski potencijali iznimno su važan poslovni resurs, a njihovo upravljanje, kako je istaknuto, ključna su poslovna i razvojna djelatnost organizacija. Međutim, zbog predmeta svog bavljenja - ljudi, ona se bitno razlikuje od ostalih poslovnih funkcija, kao što i ljudi čine vrlo kompleksan i specifičan resurs (Bahtijarević - Šiber, 1999). Prema autorima Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright (2006) aktivnosti ljudskih potencijala uključuju upravljanje znanjem, razvoj menadžmenta, promjenu kulture, strategijsko preusmjeravanje i obnovu.

Ljudi, ljudski potencijal i menadžment ljudskih potencijala nesumnjivo su ključne riječi i dominantna preokupacija suvremenih menadžera organizacija (Bahtijarević- Šiber, 1999:3). Pojam menadžmenta ima četiri značenja: znanstvena disciplina, menadžerska funkcija, posebna poslovna funkcija u organizaciji te specifična filozofija menadžmenta. Osnovne funkcije menadžmenta ljudskih potencijala razlikuju se od poduzeća do poduzeća, ne ovise samo o vrsti i veličini poduzeća, već o poimanju različitog koncepta menedžmenta ljudskih potencijala.

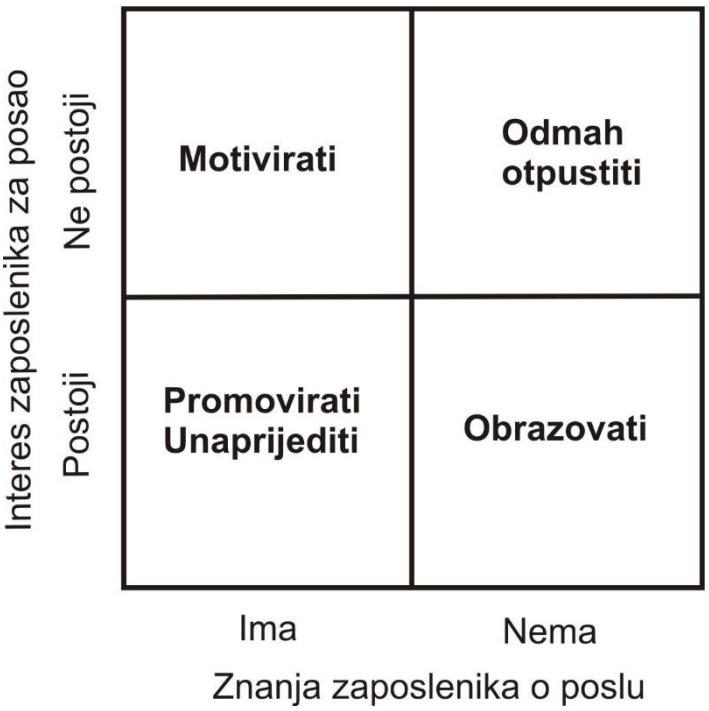
Neke od osnovnih funkcija menadžmenta ljudskih potencijala (Gutić, Horvat i Jurčević, 2018:42):

- praćenje i analiza tržišta rada
- planiranje ljudstva i zapošljavanja ljudstva
- pribavljanje kandidata za posao
- intervjuiranje kandidata
- testiranje i druge obrade kandidata
- selekcija kandidata
- uvođenje u posao
- razvoj ljudskih potencijala, nagrađivanje i stimulacije
- motivacija i motivacijski poticaji zaposlenika
- ocjenjivanje zaposlenika, praćenje efikasnosti rada
- proučavanje konflikta rada i prevencija konflikata
- informacijski sustav ljudskih potencijala
- socijalna, politika i životni standardi zaposlenika
- zaštita na radu.

Dokazano je da su djelotvorne prakse menadžmenta ljudskih potencijala povezane s uspjehom poduzeća na način da pridonose zadovoljstvu zaposlenika i potrošača, inovaciji, produktivnosti i razvitku pozitivne reputacije poduzeća u društvu (Noe i sur., 2006:4). Upravljanje ljudskim potencijalima postaje jedna od najvažnijih funkcija u organizaciji koja svoje zaposlenike razmatra kao najvažniji potencijal u razvoju i strategiji organizacije.

2.1. Karakter ljudskih potencijala

Menadžment ljudskih potencijala je multidisciplinarna znanstvena disciplina koja u sebi uključuje nekoliko desetaka različitih posebnih znanstvenih područja i metoda znanstvenog bavljenja unutar određene znanosti. Humanistički karakter i pristup menadžmentu ljudskih potencijala polazi od specifičnosti čovjeka kao individualnog i kulturnog bića te uvažavanja određenih specifičnosti u svim fazama njegovoga sudjelovanja u radnim procesima (Gutić i sur., 2018:43-44). Postoje četiri ključne odrednice menadžerskih odluka: motivirati ljudstvo, unaprijediti, uključiti u učenje ili otpustiti iz organizacije.



Slika 1. Upravljačke odluke temeljene na znanju i interesu zaposlenika

Izvor: Gutić i sur. (2018): Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, Zagreb: Effectus str. 46.



Slika 2. Upravljačke odluke temeljene na zadovoljstvu zaposlenika s poslom i rezultatima posla zaposlenika

Izvor: Gutić i sur., (2018): Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, Zagreb: Effectus str. 47.

Organizacije sve više shvaćaju da moraju ulagati u obrazovanje, razvoj, selekciju te zadržavanje nadarenih zaposlenika kako bi bile konkurentne na tržištu.

Tri su konkurentna izazova koja utječu na menadžment ljudski potencijala i povećavaju važnost prakse upravljanja ljudskim potencijalima: globalni izazov, izazov zadovoljavanja potreba interesnih skupina i izazov visokodjelotvornih radnih sustava. Kako bi odgovorili na globalni izazov, strategija ljudskih potencijala mora biti usklađena s poslovnom strategijom, radom u timovima, nagradama za postignuća i posebne vještine, a sustav selekcije mora biti povezan s poslom i zakonit te je važno pratiti radne stavove zaposlenika. Kako bi menadžment ljudskih potencijala odgovorio na izazov interesantnih skupina, važno je stvoriti pozitivno okruženje koje potiče stalno učenje, progresivan sustav discipline, zadovoljstvo potrošača i kvaliteta procjenjuje se sustavom upravljanja uspješnošću, te vrednovanje vještina i raznolikosti radne snage (Noe i sur., 2006).

2.2. Temelji menadžerske funkcije ljudskih potencijala

Ljudski su potencijali bitni i izuzetno važni za sam uspjeh organizacije, stoga danas brojne organizacije imaju odjele menadžmenta ljudskim potencijalima. Menadžment ljudskih potencijala odnosi se na politike prakse i sustave koji utječu na ponašanje zaposlenika, njihove stavove i radnu uspješnost. Mnoga poduzeća odnose se prema menadžmentu ljudskih potencijala kao prema praksama koje imaju veze s ljudima (Noe i sur., 2006:4). Ljudski potencijali ukupna su 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 ostvarenje ciljeva i razvoja poslovanja (Bahtijarević-Šiber, 1999:16).

Uspješno upravljanje ljudskim potencijalima maksimalno je iskorištavanje ljudskih potencijala, a to je moguće samo ako imamo zadovoljne zaposlenike. Zadovoljavajuće poslovno okruženje, poslovna funkcija te novčana kompenzacija čine zadovoljnog zaposlenika. Obrazovanje ljudskih potencijala ima veliku važnost kod ostvarenja poslovnih funkcija, zato je važno ulagati u znanje zaposlenika te tako poboljšati i unaprijediti samo poslovanje. Ljudi su ti koji kreiraju organizacijsku strategiju organizacije što znači da uspjeh poduzeća direktno ovisi o ljudskom potencijalu organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja 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 ostvarenje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije (Bahtijarević- Šiber, 1999:17).



Slika 3. Potencijalni efekti obrazovanja

Izvor: Fikreta, Bahtijarević - Šiber (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 725.

Na slici 3. prikazuju se mnogobrojni organizacijski i individualni potencijalni efekti obrazovanja. Konačni se efekti jednako odnose i na organizacije i na pojedince jer povećavaju dobitak i sposobnost i jednih i drugih (Bahtijarević- Šiber, 1999:725).

2.3. Misija

Ne nalazimo studije što bi izjave o misiji i viziji kod ljudskih potencijala morale sadržavati. Zbog toga se prilikom definiranja misije i vizije ljudskih potencijala pribjegava korištenju općih definicija za misiju i viziju organizacije. Bit postojanja svake organizacije kreće od misije koju si je organizacija zadala, daje smisao postojanja, usmjerava i motivira sve zaposlene prema zajedničkim postavljenim ciljevima. Može se ilustrirati kao nevidljiva i snažna ruka koja daje

smisao postojanja, usmjerava, integrira i motivira sve njegove članove prema zajedničkim, strateški postavljenim ciljevima (Gutić i sur., 2018:58).

Neki od primjera izjave o misiji ljudskih potencijala: Misija odjela za ljudske potencijale podržati je ciljeve izazove organizacije pružanjem usluga koje promiče radno okruženje koje karakterizira pošten tretman osoblja, otvorenu komunikaciju, osobnu odgovornost, povjerenje i međusobno uvažavanje[1].

Misija stvara osjećaj korisnosti zaposlenih kroz doprinose zajedničkom cilju zajednice i strateškom cilju organizacije (Tincher-Durik, 2004).

Nastaje kao realizacija niza odgovora koji proizlaze iz ovih pitanja (Gutić i sur., 2018:58):

1. Što rade zaposlenici?
2. Zašto rade na taj način?
3. Kako rad i rezultate rada doživljava menadžment i vlasnici?
4. Tko su kupci naših proizvoda i usluga?
5. Poznajemo li ih dobro i u potpunosti?
6. Jesu li kupci naših proizvoda/usluga zadovoljni našim poslom?
7. Čime su zadovoljni, a čime nezadovoljni?
8. Što kupci naših proizvoda/usluga od nas očekuju?
9. Što naši vlasnici od nas očekuju?

Bez jasnih odgovora na ovakva ili slična pitanja organizacija neće imati učinkovito strateško upravljanje ljudskim potencijalima. Postoji niz metoda koje pomažu organizaciji da nađe odgovore na ta nimalo laka pitanja. Također, svakako je važno sagledati prethodni i sadašnji razvoj ljudskih potencijala, interese vlasnika organizacije, okolinu, trenutne ljudske potencijale s obzirom na kvalitetu i kvantitetu (odgovaraju li oni na dosadašnji i budući rast organizacije), ima li organizacija neka specifična znanja? Niz je pitanja na koja se traže odgovori, stoga mnoge organizacije sustavno tragaju za njima i tek djelomično ih pronađu (Gutić i sur., 2018:58-59).

[1] Human Resources Mission Statement Examples, https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/policies/pages/missionstatementhr.aspx, (pristupano 1.9.2020.)

2.4. Vizija

Vizija (lat. visio) znači viđenje, pogled, izgled. Vizija predstavlja sliku budućnosti koju organizacija želi ostvariti i definira smjer u kojem se organizacija želi razvijati, mora biti realna i ostvariva. Važno je da joj zaposlenici vjeruju jer može imati silnu pokretačku i motivacijsku snagu (Tudor, 2010:47).

Da bi neka vizija bila uspješna, ona treba imati sljedeće karakteristike (Gutić i sur., 2018:59-60):

1. Treba biti vremenski što točnije determinirana (npr. 20 god.)
2. Mora se uzdići iznad postojećeg stanja u kojemu se organizacija nalazi, ali pritom ne smije otići u nerealnosti i biti neostvariva.
3. Mora biti izazovna jer u suprotnom neće imati poticajnu dimenziju za članove organizacije.
4. Mora imati u sebi ugrađenu motivacijsku dimenziju za sve zaposlenike. Mora omogućiti svakom članu organizacije identifikaciju s njom i iznaći temeljni odgovor za svoj angažman u realizaciji te vizije.
5. Za viziju moraju biti zainteresirani svi članovi organizacije.
6. Vizija, ako je dobro sačinjena, jača vjerovanje zaposlenih u bolju budućnost i općenito u postojanje budućnosti.

Vizija, misija i organizacijske vrijednosti snažni su motivatori. U Hrvatskoj Lutriji vizija glasi: „Biti vodeći na tržištu igra na sreću. Priređivati igre odgovorno, pouzdano, zabavno za igrače i korisno za društvo.“, dok je misija: „Bogatim asortimanom proizvoda, inovativnošću, primjenom suvremenih tehnoloških dostignuća i kvalitetnom uslugom nadmašiti očekivanja igrača. .“ Navode da je obiteljski duh, suradnja, radna motivacija i zadovoljstvo zaposlenika temelj svih postignuća u Hrvatskoj Lutriji (Tudor, 2010). Vizija treba biti motor koji će osloboditi energiju kod zaposlenih i usmjeriti je u pravom smjeru. Dobra je vizija ona u kojoj se energija svih zaposlenika usmjerava u istom pravcu (kad svi povuku u istom smjeru) (Gutić i sur., 2018:60).

2.5. Ciljevi i strategija

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima moraju biti kompatibilni s ciljevima organizacije. Ostvarenje zadanih ciljeva u samoj organizaciji neće biti moguće bez znanja i vještina samih zaposlenih, stoga su ljudi poistovjećeni s materijalnim, financijskim i informacijskim resursima koji su također od izuzetne važnosti u poslovanju organizacije. Cilj strateškog menadžmenta u nekoj organizaciji razmještanje je i raspoređivanje potencijala na način koji će joj osigurati konkurentsku prednost (Noe i sur., 206:42).

U modernom poslovnom okruženju teško je zamisliti da zaposlenici nisu upoznati sa strategijama i ciljevima organizacije, zato je važno periodično ih informirati o misiji i viziji, kako bi dobili sliku o usmjerenju organizacije i strategijama kojima se ostvaruju ciljevi (Tudor, 2010:59). Nekada su ljudski potencijali imali administrativnu ulogu: jednostavnu papirologiju, razvoj i upravljanje zapošljavanjem, obučavanjem, procjenjivanjem, sustavnim sustavima nagrađivanja i poticanja bez ikakve veze sa strateškim usmjerenjem poduzeća. U ranim osamdesetima ljudski potencijali preuzeli su veću ulogu te pomažu pri implementaciji strategije (Noe i sur., 2006:66). Gotovo da i nema dviju organizacija koja na jednak način ne implementiraju i (ili) poimaju strateško upravljanje.

Najčešće se pod strateškim upravljanjem u praksi shvaća i implementira (Gutić i sur. 2018:56):

- usvajanje kodeksa i modela upravljanja organizacijama na načelima i sadržajima opće filozofije strateškog menadžmenta
- strateško planiranje – izrada i realizacija strateških planova organizacije
- strateško upravljanje s naglaskom na donošenje i proces donošenja strateških odluka (u uvjetima niskog i visokog rizika)
- strateško upravljanje i donošenje strateških odluka u različitim kriznim situacijama za organizaciju.

Strategija koju poduzeće slijedi diktira određene potrebe ljudskih potencijala. Da bi poduzeće imalo dobre temelje strategije, određeni zadaci moraju se obaviti prilikom ostvarivanja ciljeva poduzeća, pojedinci moraju posjedovati određene vještine da bi izvršili zadatke, a ti pojedinci moraju biti motivirani da bi djelotvorno iskoristili svoje vještine (Noe i sur., 2006:51).

2.5.1. Swot analiza

Swot analiza koristi se i u segmentu strateškog pozicioniranja ljudskih potencijala, naglašava čimbenike okruženja organizacije na prvom mjestu, ispred čimbenika potencijala organizacije. Swot analiza menadžerska je strategija koja identificira snage i slabosti organizacije s jedne strane te mogućnosti i opasnosti s druge strane okruženja.

Kako bi swot matricu mogli izraditi te iz nje pročitati rezultate potrebno je Gutić i sur., 2018:61):

- identificirati sile okruženja (mogućnosti i prijetnje) i ljudski potencijal organizacije (snage i slabosti)
- Utvrditi pondere važnosti sila okruženja i ljudskih potencijala organizacije
- Ocijeniti vrijednost sila okruženja i ljudskih potencijala organizacije
- Utvrditi vrijednost sila okruženja

U tablici sa slike 4., putem pitanja dat je okvir za analizu relevantnih aspekata ljudskih dimenzija u Swot analizi.

ANALIZA STANJA I TRENDOVA U OKOLINI	**ANALIZA UNUTARNJE OKOLINE**	**PREPOZNAVANJE SNAGA I SLABOSTI**
PITANJA O OKOLINI Kakvi su ljudski potencijali i menadžment ljudskih potencijala kod najjačih konkurenata? Koje su prednosti i nedostaci ljudskih potencijala kod konkurenata? Kakva je politika i praksa razvoja, obrazovanja, nagrađivanja ljudskih potencijala?	**PITANJA O ORGANIZACIJI** Kakva je globalna situacija ljudskih potencijala (broj, struktura, kvaliteta i dr.)? Postoji li potrebna aktualna i razvojna znanja? Kakav je sustav nagrađivanja zaposlenih?	**PREDNOSTI I SNAGE** Specifičan „know-how“ Veliki razvoji potencijal Vrhunski stručnjaci Velika fleksibilnost Kvalitetan management Visok stupanj kreativnosti i inovacija Dobar program obrazovanja i razvoja Visoka motivacija i dobar sustav nagrađivanja

Kakva su demografska kretanja, trendovi i implikacije za tržište radne snage? Koje su promjene i trendovi događaju u razvoju znanja i obrazovanja? Koje se promjene događaju u tehnologiji i strukturi rada? Koje su promjene i trendovi u sustavu vrijednosti, preferencijama i aspiracijama radne snage? Kakvi se programi razvijaju za poboljšanje kvalitete radnog života? Koje su implikacije vladine i zakonske regulative u sferi radnih odnosa? Kakva su kretanja na tržištu rada? Kakva je uloga sindikata? Itd.	Kolika je fluktuacija, apsentizam i drugi pokazatelji nezadovoljstva zaposlenih? Kakav je management? Postoji li plan i program zamjena i razvoja managementa? kakve su investicije u ljudske potencijale? Kakva je kvaliteta radnog života? kakva je dominantna klima i kultura? Koji su interesi i aspiracije zaposlenih? Kakav je odnos prema promjenama? Koliki je fleksibilni ljudski potencijal? Kakva je kreativnost i razina inovacija? Kakva je motivacija? Itd.	Kreativna kultura Vrhunska uspješnost Sposobnost stalnog učenja itd. **NEDOSTACI I SLABOSTI** Nedostatak potrebnih stručnjaka Nedovoljna razvojna znanja Visoka fluktuacija i apsentizam Nekvalitetan management Loš sustav nagrađivanja i motiviranja Birokratska klima i kultura Nefleksibilnost i otpor promjenama Nedostatak kreativnosti i inovacija Niska proizvodnost i radna uspješnost itd.

Slika 4. Analiza ljudskih potencijala kao bitan aspekt SWOT analize

Izvor: Fikreta, Bahtijarević-Šiber, (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing str. 150.

2.5.2. BCG Matrica

Boston Consulting Grupa krajem 1970. razvila je jedan od alata tzv. BCG matricu koja se koristi za procjenu isplativosti i održive razne poslovne jedinice ili različiti proizvodi/usluge koje organizacija nudi. Analiza proizvodnog portfelja važan je element procjene sadašnjeg stanja na temelju kojeg se mogu donijeti odluke vezano za daljnji rast pojedinih djelatnosti odnosno napuštanje, redukciju ili likvidaciju djelatnosti, stoga je BCG matrica jedan od pristupa koji se najčešće koristi zbog brojnih prednosti jer ukazuju na tržišnu poziciju kroz relevantni tržišni dio i godišnju stopu rasta tržišta (Vučemilović, V. i Škoro, M. (2017).

Kako bi utvrdili razvojni potencijal zaposlenih, portfolio ljudskih potencijala koristi pristup i logiku BCG-portfolio matrice. Radi se o strategijskoj analizi i odlukama vezanim uz ljudske potencijale i ono što treba činiti na tom području da bi se osigurao optimalni portfolio ljudskih potencijala u budućnosti. Bahtijarević-Šiber, (1999:147).



Slika 5. Portfolio ljudskih potencijala

Izvor: Fikreta, Bahtijarević-Šiber, (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing str. 148.

Kao što je vidljivo na slici 5, matrica prikazuje četiri ključne kategorije zaposlenih, odnosno strategijski relevantne informacije vezane uz ljudske potencijale i njihov razvojni potencijal.

Konji za vuču predstavljaju većinu zaposlenika, njima se posvećuje malo pažnje jer uspješno obavljaju svoje poslove te nemaju prevelike ambicije za napredak, stoga ispravna strategija bila bi stalno obrazovanje, širenje vještina, poticanje i nagrađivanje.

Zvijezde su zaposlenici koji su radno uspješni i visokog potencijala. Strategija prema takvim zaposlenicima stalno je ulaganje kako bi takve zaposlenike održali na viskom nivou. Kontinuirani izazovi, složeniji poslovi, stalni razvoj…

Klade su kategorija zaposlenika u koje organizacija mora ili dodatno uložiti kroz obrazovanje, motiviranje, podizanje potencijala ili ih otpustit iz organizacije. Takvi zaposlenici imaju nisku radnu uspješnost te predstavljaju trošak za organizaciju.

Upitnici su zaposlenici koji imaju visoki potencijal, ali nisku radnu uspješnost. Čine ih dvije kategorije, novi zaposlenici koji još nisu dosegli optimalnu radnu uspješnost i zaposlenici koji nisu odmah prepoznati kao buduće „zvijezde“ te u njih treba ulagati kako bi to i postali.

Izrada matrice trebala bi dati jasniju sliku menadžmentu o situaciji ljudskih potencijala u organizaciji te omogućiti vodstvu da pomoću nje donesu odluke.

3. PROCESI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

U svakom poslovnom sustavu postoje procesi, s obzirom da kod upravljanja ljudskim potencijalima postoji čitav niz procesa, dolje ću ukratko istaknuti samo neke koje su najčešće spominju i opisuju u relevantnim literaturama.

3.1. Analiza posla

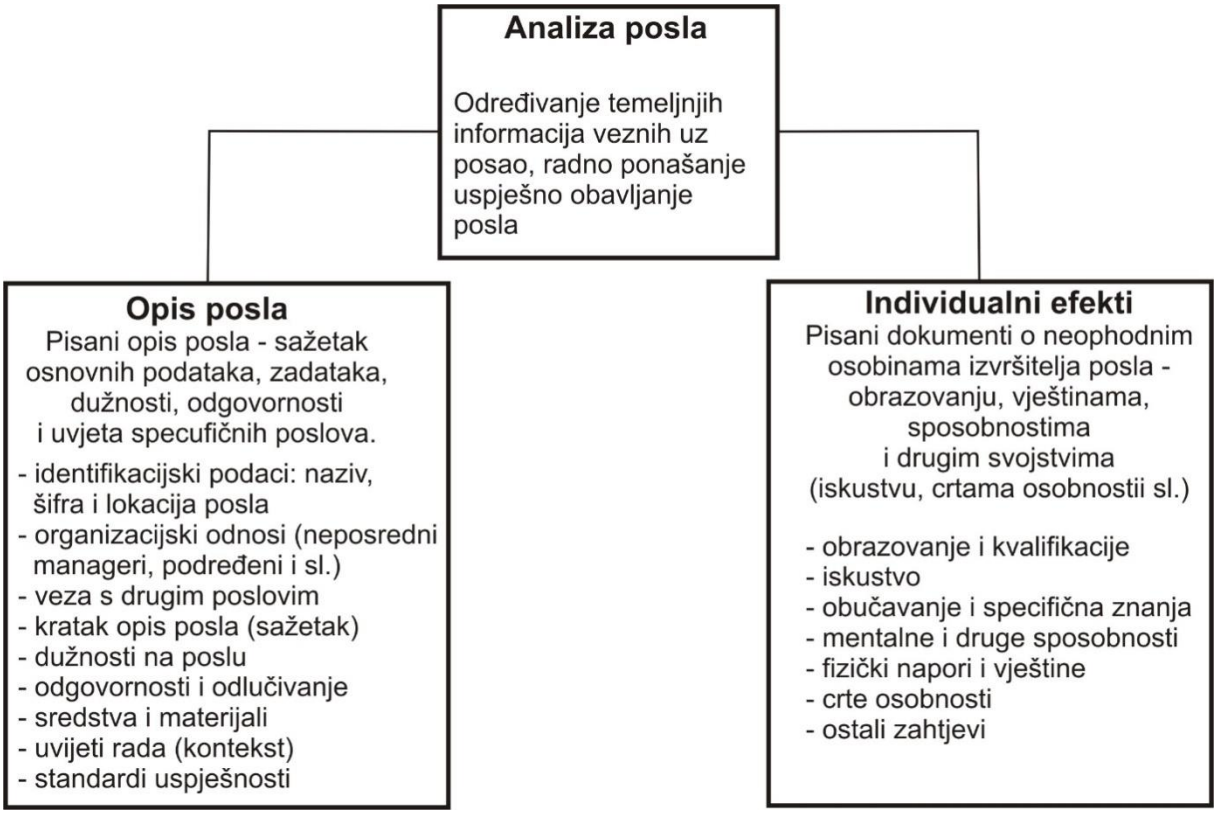
U prošlosti su analiziranju ili oblikovanju posla pristupali odvojeno od šireg organizacijskog konteksta. Danas je uobičajeno da organizacija mora uskladiti svoje okruženje, konkurentsku strategiju i filozofiju s jedne strane sa svojim radnim mjestima i oblikom organizacije s druge strane (Noe i sur.2006). Da bi organizacija mogla kvalitetno izvršavati svoje zadatke i ostvariti zadane ciljeve važna je dobra analiza poslova, to je specifičan, stručni i formalni postupak za prikupljanje informacija o poslu. Analiza posla sustavni postupak skupljanja, organiziranja i interpretiranja svih relevantnih informacija o zadacima, odgovornosti i kontekstu posla, psihofizičkim i drugim zahtjevima koje postavlja izvršitelju (Bahtijarević-Šiber, 1999 : 242).

Takva analiza daje odgovore na temeljna pitanja kako bi dobili informacije o sadržaju posla te informacije o izvršiteljima poslova.

Tri su temeljna pitanja vezana uz posao (Bahtijarević-Šiber, 1999:242):

1. Što, kako i zašto se radi – koji su zadaci, dužnosti, odgovornosti i funkcije konkretnog posla?
2. U kakvom se kontekstu radi – u kojim se organizacijskim, socijalnim i fizikalnim uvjetima posao obavlja?
3. Koji su zahtjevi posla – koja znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine treba imati izvršitelj da bi uspješno obavio posao?

U nastavku slijedi slika 6. pod nazivom Rezultati analize posla.



Slika 6. Rezultati analize posla

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

Slika 6. Rezultati analize posla prikazuje dva ključna dokumenta: opis posla i specifikacija posla. Rezultat takve analize pomaže u opisu i specifikaciji posla, odnosno specifikaciji izvršitelja posla, zaposlenika.

3.2. Pridobivanje ljudskih potencijala

Uloga pribavljanja ljudskih potencijala je stvoriti ponudu potencijalnih novih zaposlenika koje bi organizacija mogla zaposliti ako se ukaže potreba. Definira se kao praksa ili aktivnost koju organizacija provodi u svrhu prepoznavanja i privlačenja potencijalnih zaposlenika (Noe i sur.,2006:160). Pribavljanje ili pridobivanje ljudskih potencijala u neku organizaciju vrlo je važna aktivnost. Prepoznati, a onda i pridobiti visoko kvalitetan i sposoban kadar uključuje niz procesa.

Svakako je važno prije početka pridobivanja kandidata utvrditi strategiju tako da će odgovoriti na pitanja (Bahtijarević-Šiber, 1999:292-293):

Kakve ljude poduzeće treba?

1. individualne ili timske igrače
2. specijaliste ili generaliste
3. stručnjake s određenim znanjima ili pojedince s općim znanjima, ali razvijenim potencijalom

- Preferirani izvor pribavljanja – tražiti unutar organizacije ili izvan nje?
- Koliko je poduzeće spremno ulagati u pribavljanje kandidata i razvoj ljudi?
- Kojim će se kriterijima i instrumentima koristiti pri selekciji?

Kadar koji ima opće razvojne potencijale, komunikativnost, fleksibilnost i inovativnost traženiji je od kadra koji ima konkretna znanja. Organizacije preferiraju sposobne i talentirane ljude u koje su spremni ulagati. Za budućnost i uspjeh organizacije jako je važan odabir pravih suradnika pomoću kojih će se zacrtani ciljevi i ostvariti.

3.2.1. Izvori pribavljanja

Izvori iz kojih organizacija pribavlja potencijalne zaposlenike ključni su aspekt njezine cjelokupne strategije pribavljanja (Noe i sur.2006: 163). Postoje dva izvora pribavljanja koje organizacije koriste.

Prvi izvor ili unutarnji izvor čine kandidati odnosno pojedinci iz same organizacije koji su trenutno na drugim radnim mjestima ili jedinicama.

Prednosti unutarnjih izvora (Bahtijarević-Šiber, 1999:294):

- Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata
- Kandidat bolje poznaje organizaciju, njezine jake i slabe strane
- Pozitivo djeluje na moral i motivaciju zaposlenih
- Otvara prostor za promociju
- Jača percepciji o brizi organizacije o dobrim djelatnicima
- Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske potencijale
- Brže i jeftinije

Nedostaci unutarnjih izvora:

- ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (manjak sposobnosti)
- moral – nezadovoljstvo, sukobi unutar organizacije
- gušenje inovacija i novih ideja
- usporavanje promjena zbog ustaljenog načina djelovanja

Organizacija mora imati dugoročnu strategiju pribavljanja ljudskih potencijala kako bi si osigurala najkvalitetnije kandidate.

Drugi izvor je vanjski izvor pribavljanja kandidata izvan organizacije. Cilj organizacije prikupiti je kvalitetne kandidate uz najmanje troškove, što je izuzetno teško.

U današnje vrijeme organizacije moraju težiti k proaktivnom procesu zapošljavanja tj. kontinuirano zapošljavati na temelju budućih potreba, a ne samo kada su slobodna radna mjesta. Glavne prednosti proaktivnog zapošljavanja prema TalentLyft-u[2] su:

- kvalitetniji kandidati
- kraće vrijeme zapošljavanja
- niži troškovi zapošljavanja
- manje stresno zapošljavanje za tim i posao

Prema TalentLyft-u najboljih sedam proaktivnih metoda za zapošljavanje:

- preporuke zaposlenika
- korištenje optimiziranih tražilica (engl*: Search Engine Optimization SEO*)
- korištenje društvenih mreža
- korištenje alata za pretraživanje
- upravljanje odnosima s kandidatima (engl*: Candidate Relationship Management CRM*)
- korištenje naprednih analiza potreba za zapošljavanje

Svaka organizacija ima cilj uz najniže troškove utvrditi kvalificirane kandidate koji će uspješno obavljati posao te što duže ostati u organizaciji.

[2] Transfor Your Hiring Process from reactive to Proactive, https://get.talentlyft.com/en/resources/transform-hiring-from-reactive-to-proactive, (pristupano 1.9.2020.)

3.2.2. Intervjuiranje prijavljenih kandidata

Intervju je svrhoviti razgovor dviju ili više osoba kojim se nastoji bolje upoznati kandidata i procijeniti njegove vještine, sposobnost i druge karakteristike da bi se utvrdilo odgovara li zahtjevima posla za koji se natječe (Bahtijarević- Šiber, 1999:402). Intervju se koristi kao jedna od najčešćih metoda, dijelimo ga na tri osnovne vrste: nestrukturirani koji nema unaprijed određeni sadržaj i strukturu, tzv. slobodni intervju, zatim strukturirani kojem sama riječ govori da je sadržaj unaprijed definiran i strukturiran te polustrukturirani intervju koji se koristi unaprijed planiranim i određenim područjima, dok je ostalo prepušteno slobodi intervjuera. Intervjuiranje kandidata provodi se u nekoliko faza koju su međusobno povezane te uvjetovane. Osnovne faze intervjua (Gutić i sur. 2018):

1. Priprema za intervju:
    - izabrat osobu koja će obaviti intervju sa kandidatom
    - odrediti mjesto i vrijeme
    - izraditi plan intervjuiranja
    - termin trajanja intervjua
    - proučavanje prijave i upitnika kandidata
    - pripremiti informacije o poslu.
2. Početak intervjuiranja:
    - izbor načina i modela predstavljanja kandidatu
    - vještine opuštanja kandidata
    - neobavezni početni razgovor s kandidatom
    - ukazati na cilj, tijek, svrhu i trajanje intervjua.
3. Glavni dio intervjua:
    - razrada sadržaja, pitanja koja će se postaviti kandidatu
    - oblikovanje i postavljanje pitanja
    - prikupljanje informacija od kandidata
    - slušanje kandidata
    - poticanje kandidata na razgovor
    - usmjeravanje kandidata na postavljena pitanja
    - davanje informacije kandidatu
    - vođenje bilješki.

4. Kraj intervjua
    - odgovoriti na dodatna pitanja ukoliko ih kandidat ima
    - provjeriti jesu li kandidatu jasni odgovori na pitanja
    - provjeriti je li kandidat i dalje zainteresiran za posao
    - sumirati intervju
    - zaključiti intervju
    - zahvaliti kandidatu na odazivu i interesu.

Pitanje koje se postavlja je možemo li na temelju prikupljenih informacija prognozirati radnu uspješnost. Intervju nije tako jednostavan i bezazlen, osoba koja drži intervju mora biti stručna i profesionalna jer ocjenjivanje kandidata, njihovih sposobnosti i kvaliteta vrlo je stručan i odgovoran posao o kojemu ovisi uspješnost organizacije (Bahtijarević- Šiber, 1999).

3.2.3. Selekcija kandidata

Kako navode autori Noe i sur. (2006) selekcija je proces pomoću kojega organizacija odlučuje koga će pustiti u svoje redove, pri tome mora zadovoljiti neke od osnovnih generičkih standarda: pouzdanost, valjanost, sposobnost uopćavanja, korisnost i zakonitost.

Kod selekcije kandidata koristimo više modela ili kriterija ovisno o onome što tražimo, postoje i neki uvjeti koje treba zadovoljiti. Neki od modela su (Gutić i sur., 2018):

- model idealnog kandidata = svaki prijavljeni kandidat uspoređuje se s idealno zamišljenim kandidatom za to radno mjesto
- model valorizirane očekivane vrijednosti = ocjenjuje se kandidat po jasno definiranim pojedinačnim kriterijima, kao umnožak ocjene i pondera važnosti kriterija, odabire se idealan kandidat
- model minimalnih kriterija = odabir kandidata koji ispunjava minimalno tražene uvjete
- model osnovnih kriterija = odabir kandidata koji ispunjava točno određene uvjete.

Modeli prolaze od jasno definiranih kriterija. Svakom se od odabranih kriterija dodjeljuje odgovarajući ponder njegove važnosti. Kod donošenja odluke izabire se onaj kandidat koji ispunjava točno određene kriterije (Gutić i sur., 2018).

Jedno od najvažnijih područja menadžmenta ljudskih potencijala jest selekcija kvalitetnih ili jednostavno, pravih ljudi. Njezina je važnost povezana s činjenicom da često sve kasnije aktivnosti i ukupna uspješnost ovise o tome kakve smo ljude odabrali za organizaciju. Selekcija je postupak kojim se primjerom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima (Bahtijarević-Šiber, 1999:331).

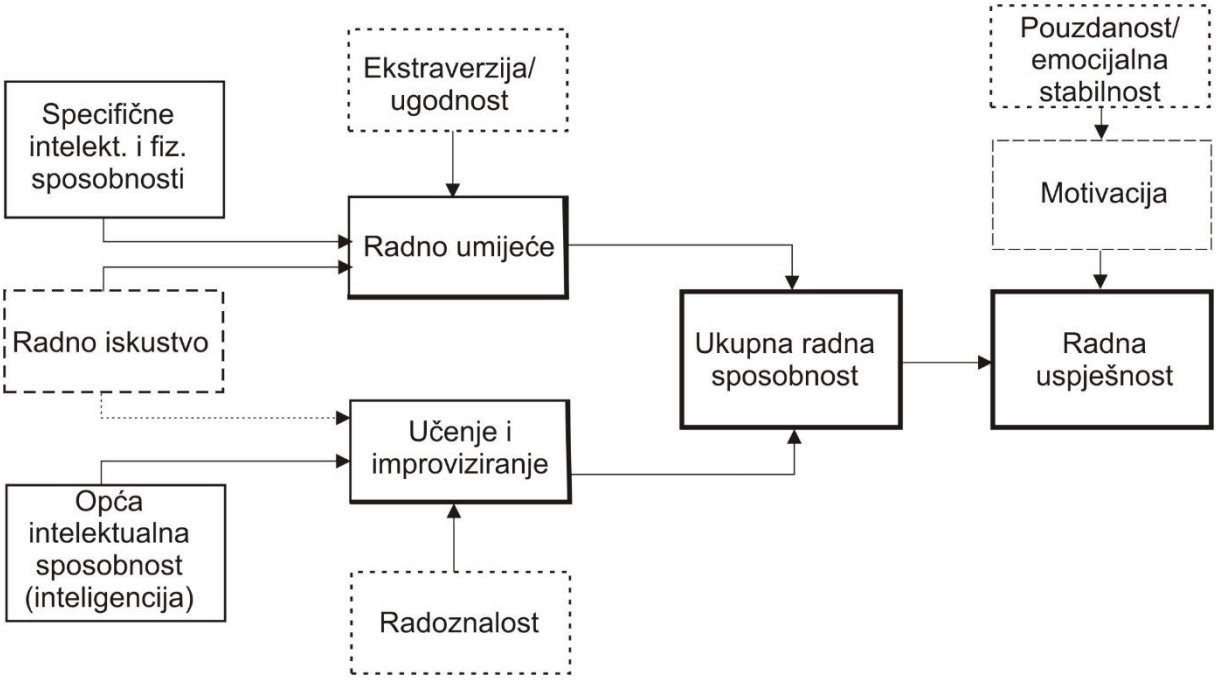
Selekcija i njezin sam proces i metode iznimno su važne jer kao cilj svake selekcije je prognozirati i maksimalizirati buduću radu uspješnost zaposlenih i cijele organizacije. Takve su selekcijske odluke važne jer utječu na buduće troškove ili dobit organizacije. Suvremene organizacije posebnu pažnju stavljaju (vrijeme, novac, stručno znanje) na organiziranje dobrog procesa selekcije.

Glavni izvori troškova i potencijalnih gubitaka za organizaciju (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- izravni troškovi (troškovi pribavljanja, selekcije, nepopunjenosti radnog mjesta i sl.)
- troškovi uvođenja i osposobljavanja
- niži radni učinak i uspješnost
- nezadovoljstvo
- apsentizam
- nesreće i pogreške na radu
- fluktuacija
- loši odnosi među zaposlenima
- demotivacija.

Loš djelatnik loše utječe ne samo na sebe i svoj rad, već postepeno na cijelu organizaciju.

Ljudi se međusobno razlikuju po mnoštvu varijabli: percepcijama, interesima, potrebama i motivima, aspiracijama, sposobnostima, karakteristikama ličnosti itd. Sve te varijable utječu na socijalno i radno ponašanje. Za selekciju su najznačajnije razlike u sposobnostima i karakteristikama ličnosti jer se one najčešće i najneposrednije povezuju s različitim radnim ponašanjem i uspješnošću u radu (Bahtijarević-Šiber, 1999:333).



Slika 7. Potencijalni utjecaj individualnih razlika na radnu uspješnost

Izvor: Fikreta, Bahtijarević- Šiber, (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing str. 333.

Slika 7. prikazuje potencijalni utjecaj tih dviju grupa individualnih karakteristika na radnu uspješnost. Bit je kvalitetne selekcije postići maksimalnu usklađenost zahtjeva poslova i individualnih karakteristika, odnosno otkrit one kandidate koji svojim potencijalima i osobinama u potpunosti odgovaraju zahtjevima posla (Bahtijarević- Šiber, 1999:333).

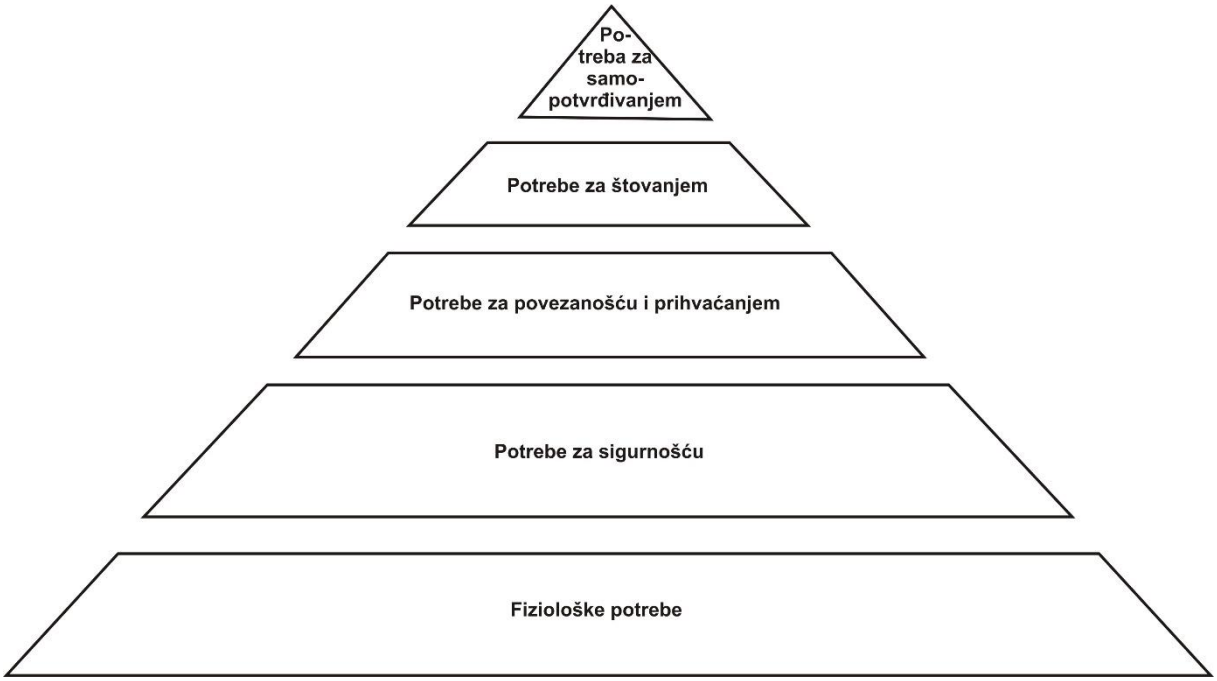
3.3. Motiviranje zaposlenih

Motiviranje zaposlenika jedno je od važnih i osnovnih zadataka menadžera. Organizacija koja je sposobna motivirati svoje zaposlenike, prepoznati njihove potrebe te osigurati zadovoljenje tih potreba omogućuje radnu uspješnost svojih zaposlenika te doprinosi ostvarenju organizacijskih ciljeva (Tudor, 2010).

Svaka organizacija ima svoju svrhu postojanja, svoj glavni cilj koji želi postići. Najčešće je to : biti uvijek konkurentan na tržištu. Ciljevi se ne bi nikako mogli ostvariti sami, zato organizacija uvijek teži tome da zaposli prave i kvalitetne ljude koji će uspjeti to i ostvariti. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku

aktivnost pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti, već i o motivaciji. Sretniji ljudi u poslu su produktivniji i kreativniji, imaju više ideja kako unaprijediti neki proizvod ili ostvariti neki važan cilj. Tako primjerice Google svojim zaposlenicima omogućuju da dio vremena eksperimentiraju i rade ono što ih zanima i u čemu uživaju, iako nije prioritet za organizaciju, ali time potiču njihovu kreativnost i zadovoljstvo (Tudor: 2010).

Motivacija je vrlo kompleksna i osobnog je karaktera pa zapravo nema jedinstvenog odgovora, no unatoč tome moguće je identificirati osnove motivacijske strategije kao što prikazuje Maslowljeva piramida potreba dolje.



Slika 8. Hijerarhija potreba A. Maslowa

Izvor: Gutić i sur. (2018): Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, Zagreb: Effectus, str. 89.

Svaka organizacija ima svoj oblik sustava nagrađivanja. Nijedan sustav nije jednak, niti se može u potpunosti kopirati. Dokazano je da samostalno korištenje samo jedne vrste motiviranja nije uspješno, već za postizanje željenih ciljeva potrebna je kombinacija materijalnih i nematerijalnih strategija. Ljudi su motivirani nešto uraditi ako misle da to vrijedi njihova truda. Dva su tipa motivacije na poslu. Prvi je samoinicijativa, kada se ljudi sami traže, pronalaze i izvršavaju posao koji će zadovoljiti njihove potrebe ili ih barem navesti da očekuju kako će im ciljevi biti postignuti. Kod drugog tipa, ljudi su motivirani od strane menadžmenta raznim metodama, kao što su plaća, promaknuće, pohvale itd. (Armstrong, 1999) Pozitivan primjer je

organizacija DM čiji su zaposlenici moto organizacije „Tu me cijene, tu kupujem“, interno preoblikovali u „Tu me cijene, tu radim“. Organizacija koja je prepoznala važnost ljudskog potencijala te njeguje profesionalnost i poslovnost u svim segmentima u istraživanjima. Najbolji poslodavac koje provod portal Moj Posao uvijek je u vrhu najboljih poslodavaca u kategoriji velikih organizacija.

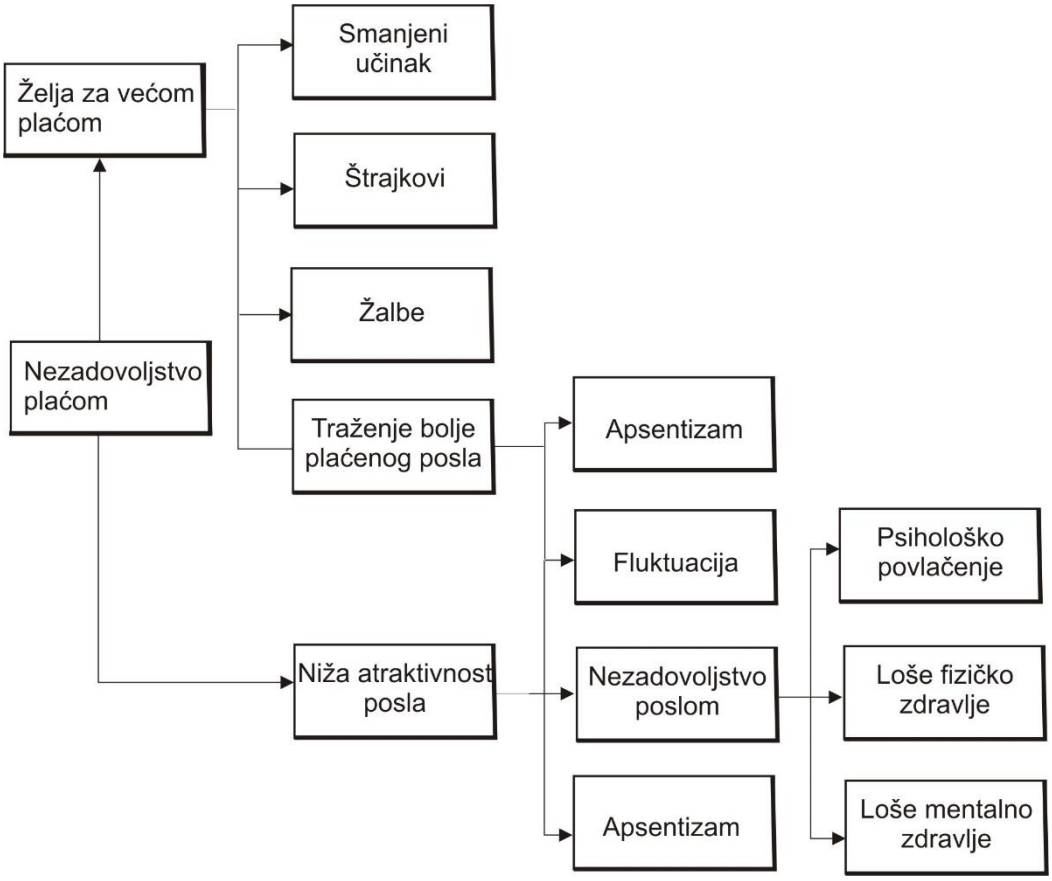
Danas je dominantan problem pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad. Više nisu toliko u pitanju ljudske mogućnosti i znanja, jer su nesumnjivo golemi, koliko motiviranje i poticanje konstruktivne primjene tih mogućnosti u funkciji ostvarenja organizacijskih ciljeva i razvoja (Bahtijarević-Šiber, 1999:555).

3.3.1. Strategije motiviranja

Neki ljudi rade zbog ljubavi prema poslu, neki rade zbog samoispunjenja, neki drugi žele i vole postizati ciljeve i vole se osjećati zaslužni za doprinos nečemu velikom i važnom. Netko ima svoju osobnu misiju koju želi postići kroz posao, a netko jednostavno voli izazove, promjene i rješavanje problema. Bez obzira koji je osobni razlog za rad, skoro svaki čovjek radi za novac. Kakav god to imalo oblik: plaća, bonusi ili beneficije, to je ono što je svakom zaposleniku potrebno za preživljavanje. Novac omogućuje normalan život. Velika bi greška bila podcjenjivati važnost novca i materijalnih sredstava za zaposlenike. Bez zadovoljavajuće plaće, poslodavci mogu riskirati odlazak kvalitetnih zaposlenih u drugu organizaciju koja će ih znati vrednovati i nagrađivati. Menadžeri koriste mnogo strategija kako bi motivirali svoje zaposlenike. Moguće ih je podijeliti u dvije grupe: materijalne strategije nagrađivanja i nematerijalne koje zajedno čine cjeloviti sustav motiviranja (Tudor, 2010).

Materijalna odnosno financijska kompenzacija sastavljena je od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad.

Slika 11. prikazuje kako nezadovoljstvo plaćom ima brojne negativne posljedice koje smanjuju individualnu, a time i organizacijsku uspješnost.



Slika 9. Posljedice nezadovoljstva plaćom

Izvor: Fikreta, Bahtijarević- Šiber (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing str. 634.

Materijalna motivacija odnosno financijska kompenzacija sastavljena je od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja, dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija (Bundak i sur., 2013):

- izravni financijski dobitci koje pojedinac dobiva u „novcu“
- neizravni materijalni dobitci koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca

Slika 10. predstavlja primjer klasifikacije ukupnih materijalnih kompenzacija zaposlenih

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	**NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE**
RAZINA	pojedinac	• plaća • bonusi i poticaji • naknade za inovacije i poboljšice • naknade za širenje znanja i fleksibilnost • ostali poticaji (bonusi)	• stipendije i školarine • studijska putovanja • specijalizacije • plaćene odsutnosti i slobodni dani • automobil kompanije • managerske beneficije
	poduzeće	• bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća • udio u profitu • udio u vlasništvu (distribucija dionica)	• mirovinsko osiguranje • zdravstvena zaštita • životna i druga osiguranja • naknade za nezaposlenost • obrazovanje • godišnji odmori • „božićnica“ i dr. • skrb o djeci i starima i dr.

Slika 10. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

Izvor: Fikreta, Bahtijarević- Šiber, (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden

Nematerijalna motivacija ili nefinancijska kompenzacija može se podijeliti na posao i radnu okolinu (Bahtijarević-Šiber, 1999):

a) Posao:
    - zanimljive zadaće
    - izazov
    - odgovornost
    - samopotvrđivanje
    - postignuće

- napredovanje.

b) Radna okolina:
    - politika poduzeća
    - radni uvjeti
    - radno vrijeme
    - suradnici i međuljudski odnosi
    - rad kod kuće
    - status
    - podjela posla.

Način na koji se zaposlenici ponašaju i obavljaju svoje zadatke te koliko su motivirani za rad pod velikim je utjecajem načina na koji je njihov radni doprinos i uspjeh mjeren, te na kraju nagrađivan. Beneficije, kao dio sustava koji nemaju direktan oblik novca, postao je skoro jednako snažan i važan, kao i direktne financijske nagrade. Kreativnost i inventivnost organizacije u ponudi vrsta beneficija, postalo je imperativ za povlačenje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenih. Beneficije mogu olakšati svakodnevni život zaposlenih pa se oni mogu više i kvalitetnije usredotočiti na obavljanje svoga posla.

3.4. Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti

Praćenje radne uspješnosti proces je kojim se prikupljaju podaci o kvalitativnom i kvantitativnom radnom uspjehu zaposlenih. Za većinu organizacija, proces praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenih, osnova je za određivanje nagrađivanja zaposlenih. Autor Tudor (2010) navodi kako je ocjenjivanje najbolje provoditi u veljači za prethodnu godinu, te je bitno obavijestiti zaposlenika o terminu razgovora desetak dana ranije, kako bi se i on sam mogao pripremiti. Nakon provođenja procesa o uspješnosti zaposlenih u postizanju ciljeva organizacije, te informacije potrebne za donošenje odluka o potrebama dodatne edukacije, promjeni plaća ili dodatnih beneficija, a vrlo je značajan kod planiranja karijere zaposlenih. Većina organizacija ima formalni obrazac koji koristi za ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenih. Sustav praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti mora osigurati objektivne i važeće informacije vezane za postavljene standarde radnog mjesta i posla zaposlenog. Na taj način stvorit će se jednaka radna okolina za sve zaposlene. Tri su koraka u procesu procjenjivanja uspješnosti (Bahtijarević- Šiber, 1999:510):

1. određivanje posla i kriterija uspješnosti
2. ocjenjivanje uspješnosti
3. pružanje povratne informacije.

Ocjenjivanje pomaže menadžerima u boljem razumijevanju situacija u kojima se nalaze podređeni te u otkrivanju njihovih jakih i slabih strana, a zaposlenicima koristi za bolje razumijevanje onoga što se od njih očekuje (Tudor, 2010).

Zaposlenicima se mora dati mogućnost prihvaćanja ili opovrgavanja ocjene od nadređenih, te im omogućiti da imaju pravo dati svoje mišljenje na samu ocjenu.

Organizacija bez kvalitetnih zaposlenika ne može biti uspješna na tržištu, unatoč tehnologiji, sustavu organizacije i menadžmentu, pokazalo se da su temelj zaposlenici koji provode taj sustav i djeluju u njemu te koriste postojeće resurse (Tudor, 2010)

S porastom stečenih znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih povećava se i njihova vrijednost, kao i vrijednost organizacije. Timski rad je neminovnost, koliko god pojedinac bio sposoban, tim ga čini još jačim i sposobnijim.

4. TIMSKI RAD

Tim čini skupina ljudi koji surađuju pri obavljanju posla kako bi ostvarili zajedničke ciljeve, preuzimajući pritom zasebne uloge i primjenjujući visoku razinu komunikacije kako bi osigurali uspješno usklađivanje svojih napora. Sklonost suradnji ključni je čimbenik evolucijskog uspjeha ljudske svrhe (West, 2005). Za uspješan tim podrazumijeva se sljedeće: razjasniti svrhu i ciljeve tima, osigurati da članovi tima međusobno dobro surađuju, jačati kolektivne vještine tima i međusobnu suradnju te stvoriti uvjete u kojima će članovi tima razvijati svoje vještine, znanja i sposobnosti. Obilježje dobrog tima je osjećaj podrške, sigurnosti i povjerenja, pri čemu se svi članovi mogu osloniti jedni na druge kada se pojave poteškoće te preuzimati kreativne rizike, sigurni u podršku svojih suradnika (West, 2005:20) . Jedan od najvažnijih zadataka menadžera jest iskoristiti sposobnosti svoga tima tako da svi njegovi članovi rade zajedničkim snagama kako bi postigli visoku uspješnost. (Amstrong, 2003)

U timskom načinu rada posebni su: odnos prema cilju, mnoge značajke koje karakteriziraju osnivanje i sve značajke koje prate kasnije razdoblje pravog timskog rada te naravno rezultati koje tim trajno postiže (Tudor, Srića, 2006 :13). Autor Denny (2000) navodi kako je ključno da menadžer iskoristi svaku priliku i stvori timski identitet jer osjećaj pripadnosti motivira. Da bi razlikovali tim od radne skupine, moramo pokušati odrediti što znači pojam tima te što krasi timski rad. Najvažnija obilježja „pobjedničkog“ tima (Tudor i Srića, 2006:23):

- predanost članstva zajedničkom cilju
- dobrovoljna, angažirana suradnja koja podrazumijeva nadopunjavajuće, usklađeno i solidarno djelovanje
- kontinuirana skupna kreativnost i poduzimljivost da bi se cilj dosegnuo što prije i što potpunije, uz najmanji trošak resursa
- ravnopravan položaj članova koji daje mogućnost stalnog i potpunog razvoja, iskazivanja i uporabe svih njihovih radnih i misaonih sposobnosti
- pozitivno ozračje u kojemu se prepoznaju snažna motivacija, jaka skupna kohezija, sklad odnosa, otvorena komunikacija, timski ponos, entuzijazam i zanos.

4.1. Karakteristike tima

Tim sačinjavaju pojedinci koji posjeduju tri temeljne grupe znanja i vještina. Prve su tehnička (funkcionalna) znanja koja se temelje na obrazovanju i struci, druga je vještina rješavanje problema i donošenja odluka, a treća socijalna vještina (verbalni i neverbalni govor, slušanje, asertivno, rješavanje sukoba). Načelo koje vrijedi u svakom dobrom timu je ravnopravnost, svi su jednako važni i od članova se očekuje da daju najbolje od sebe. Uspješan tim karakteriziraju i razne interne šifre, šale, govorne fraze i moralno okruženje koji su karakteristični samo članovima istoga tima i po kojima se oni uzajamno prepoznaju (Tudor, Srića, 2006:49). Osobine koje potiču i koje su poželjne: druželjubivost, otvorenost, povjerenje u okruženje, izravnost, odgovornost, samopouzdanje, inovativnost i senzibilnost. Nemoguće je izgraditi idealan tim glede osobnosti, ali je nužno težiti da mješavina kombinacija bude izvor kreativnosti i energije, a ne sukoba i neprijateljstva (West:2005). Autor West također predlaže kako je važno da zaposlenici organizacije provedu neko vrijeme zajedno izvan radnog okruženja kako bi se bolje upoznali i zbližili, no važno je da menadžer drži određenu distancu kako bi održao razinu poštovanja s obzirom na odgovornost koju ima.

Karakteristike članova tima (Tudor i Srića, 2006:25):

- razumije zajedničke ciljeve i vjeruje im
- pridonosi timu nesebičnim izvršenjem uloge koja mu je povjerena
- sudjeluje u timskom planiranju, odlučivanju, usklađivanju
- radi samostalno, ali surađuje s ostalima
- predlaže zamisli, iznosi sugestije i inicijative
- komunicira aktivno, otvoreno konstruktivno i pošteno
- stalno uči, primjenjuje nova znanja, usavršava se
- motiviran je radom, rezultatima, sposobnosti i talent
- voditelja doživljava kao suradnika i trenera
- aktivan je u ocjenjivanju uspješnosti i rješavanju problema tima

Član tima ne mora samo biti stručan u svom poslu, važno je uz znanje da želi i hoće. Nemoguće je izgraditi idealan tim glede osobnosti, no važno je upravljati timom tako da mješavina kombinacija bude izvor kreativnosti i energije, a ne neprijateljstva i sukoba (West, 2005:73).

4.2. Tim koji uči

Stvaranje timskog okruženja mora biti odgovarajuće, ne smije biti nametnuto i iznuđeno, tim mora biti svjestan misije organizacije te mora postojati zajednički cilj (Denny, 2000). Stvoriti uravnotežen tim znači osigurati da ljudi koje ste odabrali posjeduju vještine potrebne za obavljanje posla, ali i dovoljno različito obrazovanje da mogu tvoriti snažnu grupnu dinamiku (West, 2005: 66). Pobjednički tim je tim koji uči. Vrijednosti i norme tima koji uči temelje se na tome kako (Tudor i Srića, 2006:230):

- razvijati originalne ideje i rješenja za sve vrste problema
- učiti kako se djeluje i razmišlja nezavisno.

U tablici sa slike 11. prikazana je razlika između tradicionalne skupine te tim koji uči. Kod klasičnog pristupa ne posvećuje se dovoljna pažnja razvoju potencijala članova, te su mišljenja da nije potrebna dodatna izobrazba – nepotrebno trošenje vremena i resursa. Takav zastarjeli klasični pristup guši ambicije svojih članova, smanjuje motivaciju te sprječava tim da adekvatno primjenjuju svoja znanja i vještine.

	TRADICIONALNO UČENJE	**TIM KOJI UČI**
1	učenje razumijevanjem („Learning by Understanding“)	učenje kroz akciju („Learning by Doing“)
2	povećanje individualnog znanja	povećanje kolektivne sposobnosti za rješavanje problema
3	učenje činjenica i vještina	razumijevanje i osobno iskustvo
4	usvajanje znanja i stavova	istraživanje i eksperiment
5	racionalni i „strogo znanstveni“ pristup rješavanju problema	alternativne metode, uključujući subjektivno i „iracionalno“
6	dosljedna i sistematična primjena teoretskih znanja	razlike u stavovima, kritika teorijskih polazišta
7	principi, teoremi, dogme „traženje apsolutnih istina“	u igri su sve opcije, „relativiziranje“ apsolutnih istina
8	traženje „recepata“ i „pravih načina“	učenje kroz praksu, eksperiment, testiranje
9	crno – bijele istine, pravila	otvorni duh, uvažavanje iznimki
10	poštivanje autoriteta, znanstvenih i stručnih istina	zdrava sumnjičavost, ništa se ne uzima „zdravo za gotovo“

Slika 11. Razlika između tradicionalne skupine i onoga što se zove tim koji uči

Izvor: Tudor, Srića (2006), Menadžer i pobjednički tim, Zagreb: M.E.P Consult i partneri str. 230.

Tim koji uči predstavlja mjesto za uzgoj i razvoj inovacija. Istraživačka priroda, kreativnost, kritički pristup, želja za znanjem te novi pogledi na svijet predstavljaju sredinu koja je spremna na sve izazove suvremenog tržišta.

4.3. Timske uloge

Pravi pobjednički tim je sredina koja omogućuje članovima igranje mnogih njihovih osobnih uloga. Pravi tim pokušava uspostaviti harmoniju između više ili svih uloga koje ljudi u skupini i životu igraju (Tudor, Srića, 2006). Svakog se člana tima može svrstati u neki od tipova i dodijeliti mu neku od karakterističnih timskih uloga. Timu svakako trebaju različiti članovi jer svatko od njih ima svoje prednosti i mane te se međusobno nadopunjuju i time oplemenjuju svoj tim. Belbin ih razlikuje ukupno osam. Timu svakako trebaju uloge koje skrbe za timski zadatak, ali i uloge koje brinu o ljudima. U svakom timu postoji potreba za različitim timskim ulogama. Valja ih podijeliti na ljude prema prevladavajućim sklonostima ili osobinama okupljenih pojedinaca. (Belbin, R.M., „Management of Teams)

Autori Tudor i Srća opisuju članove tima koji su nositelji ideja i akcija u timu, otvoreni prema novostima te bez njih nema napretka prema cilju (Tudor, Srića, 2006:59):

Kreativac – nudi najviše novina te neobičnost i radikalizam u pristupu. Inteligentan je i prirodan, ponekad gubi dodir s ljudima i sa stvarnošću. U njegove najveće doprinose timu spadaju ideje, neuobičajena motrišta i pristup problemima.

Istraživač – osoba za dodire s okolinom, pridonosi iznošenjem ideja koje najčešće nisu ni nove ni njegove. Voli preuzimati tuđe zamisli i razvijati ih. Sklon je druženju i ne voli vrijeme provoditi u uredu. Njegovo zanimanje za novosti i održavanjem veza s okolinom koristi su koje donosi timu.

Poticatelj – autokratski vođa je radišan, dobro se snalazi pod pritiskom, sklon je prihvaćanju novosti, brzo uočava dobre prilike i izlaze. Posvećen je cilju i obavezama te neprestano traži akciju. Borben je, izaziva događaje podnoseći žrtve, pa i narušene međuljudske odnose,

ukoliko je potrebno. Dinamičan je, dominantan i komunikativan, ali i nagao te brzoplet. Timu pridonosi akcijom, poticajima i nalaženjem rješenja.

Usklađivač – demokratični voditelj uvijek ima na umu cjelinu, a pojedinosti rješava u hodu. Dobro razaznaje bitno od nebitnog te kratkoročno od dugoročnog. Ne gubi nazor nad situacijom niti nad samim sobom. Skladan razvoj tima vidi kao vlastiti tim, ali i kao sredstvo za izvršenje postavljenog višeg cilja. Nastoji u ljudima potaknuti najbolje osobine i prednosti. Svakome pronalazi najbolje mjesto u timu, vjeruje ljude i poznaje snagu tima. Ljudi s osobinama usklađivača najčešće postaju menadžeri.

Druge četiri timske uloge označavaju članove koje možemo nazvati provoditelji i održavatelji. Usredotočeni su na razradu, provedbu i dovršetak akcije te čuvaju tim kao zajednicu. Članovi tima s takvim ulogama brinu da se ostvari rezultat te da se izgrade skladni odnosi u timu (Tudor, Srića, 2006:60):

Procjenitelj – motritelj, timski sudac, promatrač tuđih prijedloga i hladni analitičar. Razmišlja, brzo uočava različitosti, pomno i cjelovito sagledava probleme, promišlja, uvijek je staložen ali i zatvoren. Višeg stupnja inteligencije. Timu pridonosi na dva načina: dobrom prosudbom, zamisli i odabirom pravilnog postupka za donošenje odluka.

Provoditelj – organizator, odluke pretvara u praksu, voli kreirati, rabiti organizacijska sredstva i metode, discipliniran je, učinkovit, uporan, postojan, nesklon je maštanjima, voli red. Timu pridonosi razradom zamisli, planom provedbe i održavanjem reda.

Dovršitelj – finalizator, potreban je svakom timu jer voli akciju privoditi kraju. Temeljit je, razrađuje pojedinosti, ustraje u provedbi, nadzire, unaprijed uočava tuđe previde, ustraje na savršenstvu. Zatvoren je, pedantan ali i nekreativan, nepoticajan. Timu pridonosi marljivim provođenjem odluka.

Graditelj tima – čuvar međuljudskih odnosa, usredotočen je na ljude i tim, više nego na sam posao. Druželjubiv je, smiruje situacije kod sukoba i kriza, stabilan, karakteran, otvoren, ali i statičan te pomirljiv i prilagodljiv. Timu pridonosi stvaranjem i očuvanjem timske harmonije.

Da bi tim bio uspješan te da bismo od njega mogli stvoriti onaj željeni „pobjednički tim“ važno je imati ljude svih navedenih uloga, takav je tim idealan i uravnotežen. Važno je odabranim članovima tima usaditi zajednički osjećaj identiteta i vrijednosti, a opet zadržati njihove zasebne

uloge. Različitost među članovima tima izvor je njegove snage, no uz slabog šefa možda još samo jedna u nizu skupih slabosti (Tudor, Srića, 2006).

Pravi tim pokušava uspostaviti harmoniju između više ili svih uloga koje ljudi u skupini i životu igraju. (Tudor, Srića, 2006:60). Da bi obavili posao, članovi tima moraju shvatiti ulogu svakog člana tima te zadaće za koje je odgovoran (West, 2005:78). Važno je odmah na početku pravilno odrediti uloge, spajajući vještine pojedinca s poslom koji treba obaviti.

4.4. Vođa tima

Vođenje je jedna od temeljnih funkcija menadžmenta s kojom se (vrlo pogrešno) i vrlo često izjednačava i koncept menadžmenta i uloga menadžmenta u organizaciji. Vođenje je vrlo vrijedna funkcija menadžera i menadžeri koji nisu sposobni učinkovito voditi svoje ljudstvo u organizaciji zasigurno ne mogu biti ni učinkoviti menadžeri. (Gutić i sur., 2018:128)

Menadžeri moraju dobro razumjeti sve načine upravljanja ljudima, kao i samim sobom te prenijeti iskustvo, znanje i vještine podređenima, zato je važno da su upoznati s (Tudor i Srića, 2006:173):

- Ciljevima upravljanja
- Procesima upravljanja
- Menadžerskim ulogama
- Prirodom menadžerskog posla
- Menadžerskim osobinama i učinkovitošću

Zvonarević (1980:466) je pokušao dati osnovne psihosocijalne osobine vođa, definiravši ih dvjema dimenzijama: idejnim i organizacijskim talentom, odnosno sposobnostima. Idejni je talent dimenzija koja podrazumijeva sposobnost vođe u otkrivanju ideja i pronalaženju određenih rješenja nekog problema. Ova dimenzija uključuje i uspješnost vođe da modificira postojeće ideje i prilagođava ih potrebama promjenjive okoline. Organizacijski talent vođe je u njegovoj sposobnosti da stvori onakvu organizacijsku strukturu skupine pomoću koje će moći najuspješnije provesti u život te nove ili modificirane ideje. (Gutić i sur., 2018)

Voditeljeva uloga je da osigura mogućnost učenja i pozitivno ozračje, da člana potakne i zainteresira. Nije dobro kad voditelja u tom procesu nema niti kad o svemu odlučuje sam. Kad

se snaga članova „izvuče na površinu“ – to je zasluga odličnog voditelja tima (Tudor i Srića, 2006).

Dobar vođa tima je menadžer koji prepoznaje što ljudima treba, potiče njihove sposobnosti, vještine i usmjerava njihovu energiju u pravcu realizacije ciljeva organizacije i to na način da svaki član tima pronađe sebe i svoje interese u toj istoj organizaciji. Postoji stara izreka: “ Ljudi se najlakše nauče upravljati upravljajući pod vodstvom nekog dobrog menadžera“ .

Menadžerski pogled na dogradnju tima usmjeren je na nekoliko najbitnijih pitanja (Tudor i Srića, 2006:200):

1. Što činiti? Održavati visoku kvalitetu tima.
2. Kako? Trajnom izgradnjom timskih obilježja koja je jednako važna kod svih vrsta timova.
3. Tko? Nositelj timske izgradnje voditelj je tima, a poželjno je na primjeren način uključiti sve članove tima.
4. Kada? Održavanje i usavršavanje timskih obilježja počinje od treće faze timskog razvoja i traje neprekidno do raspuštanja tima.

Timovi ne postoje u vakuumu. Oni djeluju unutar šireg konteksta organizacije i njihov uspjeh ovisi o njihovoj sposobnosti da surađuju s drugim timovima i odjelima u korist postizanja ciljeva organizacije (West, 2005:136). Istraživanja pokazuju da menadžeri koji provode više vremena s najboljim zaposlenicima u odnosu vremena koje provode s najslabijima, imaju u svojim odjelima dvostruko veću produktivnost. Uspješni menadžeri naglašavaju uspjehe i usmjereni su na pozitivno, a manje se bave slabostima i pogreškama. Sastanke uvijek započinju s entuzijazmom naglašavajući ono što je dobro i takvim svojim pozitivnim ponašanjem utječu na svoje podređene (Tudor, 2010).

Organizacija bez kvalitetnih ljudi ne može biti uspješna na tržištu. Neprestana gradnja tima, vertikalno napredovanje, usavršavanje i educiranje ljudstva unutar organizacije najpraktičniji je, najkraći, najefikasniji i najjeftiniji način (Tudor, 2010).

5. SLUČAJ IZ PRAKSE NA PRIMJERU ORGANIZACIJE BAUERFEIND d.o.o

5.1. Opći podaci o Bauerfeind- u

Bauerfeind AG koji je već četiri generacije u vlasništvu obitelji Bauerfeind izrastao je u multinacionalnu kompaniju koja danas u svojim podružnicama u Italiji, Nizozemskoj, Velikoj Britaniji, Francuskoj, Španjolskoj, Sloveniji, Švedskoj, Švicarskoj, Austriji, Srbiji, Makedoniji, Bosni i Hercegovini, SAD-u, Ujedinjenim Arapskim Emiratima i Hrvatskoj zapošljava preko 2000 ljudi.Bauerfeind d.o.o Hrvatska djeluje kao zastupnik i distributer proizvoda tridesetak svjetskih poznatih dobavljača, a kao ugovorni isporučitelj pomagala HZZO-a, organizacija osigurava opskrbu zdravstvenog sektora grupama pomagala i to ortopedsko-rehabilitacijskih pomagala, protetičkih pomagala, flebooloških pomagala, antidekutabilnih pomagala, pulmoloških pomagala, pomagala za kontrolu dijabetesa, pomagala za inkontinenciju, pokrivala za rane i kirurškim potrošnim materijalom. U nastojanju da svoje proizvode i usluge učini krajnje pristupačnim širokom krugu korisnika te im osigura odgovarajuću stručnu savjetodavnu podršku, u Hrvatskoj i u susjednim zemljama regije uspostavljena je široka mreža specijaliziranih trgovina medicinskih proizvoda.[3]

5.2. Misija i vizija

Misija organizacije Bauerfeind je korisnik koji je u središtu svih aktivnosti. Osnovni zadatak je opskrba korisnika adekvatnim medicinskim proizvodima i uslugama koje im olakšavaju aktivno sudjelovanje u svim životnim prilikama.

Profesionalna vizija organizacije Bauerfeind d.o.o. očituje se kroz moto "Pokret je život" dočaravajući time važnost kretanja tijekom ljudskog života. Stalnim ulaganjem u razvoj planira se nastaviti s proizvodnjom inovativnih medicinskih pomagala koja će zadovoljavati najstrože zahtjeve te time jamčiti kvalitetnu i podršku svima koji imaju problema s mobilnošću.[4]

[3] https://bauerfeind.hr/o-nama/, (pristupano 29.9.2020.)
[4] https://bauerfeind.hr/o-nama/, (pristupano 29.9.2020.)

5.3. Selekcijski postupak kandidata

Vanjski natječaji za otvorena radna mjesta objavljuju se u suradnji s portalom Moj Posao[5], pored vanjskih interni natječaji distribuiraju se unutar organizacije putem intranete te dodatno elektronskom poštom. Sve prijave prikupljaju se isključivo elektronskim putem kako bi svi životopisi bili pohranjeni u elektronskoj bazi podataka. Obradu prikupljenih prijava sukladno potrebama i traženim parametrima obavlja Odjel ljudskih resursa i buduća nadređena osoba potencijalnog djelatnika.

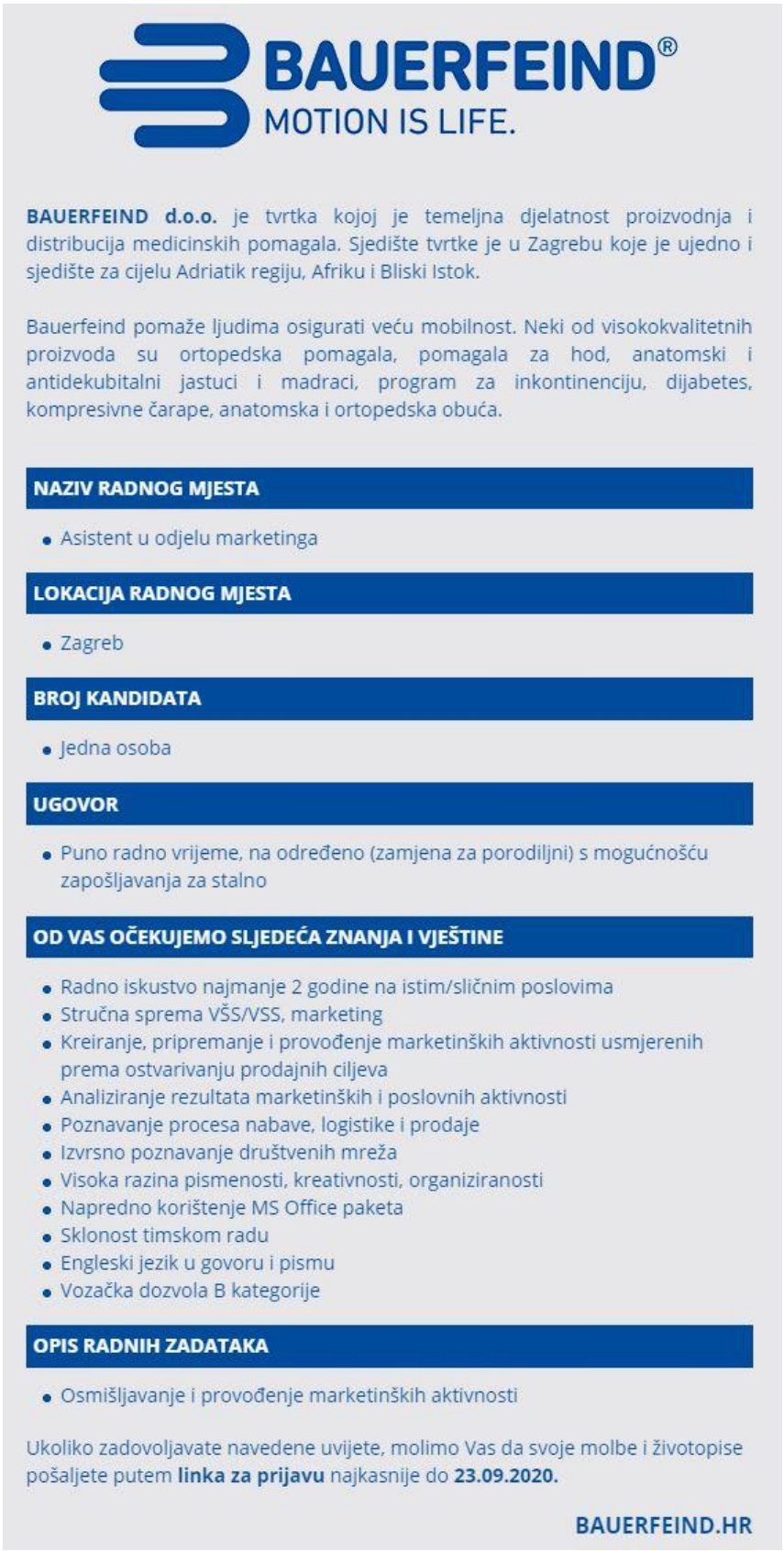
Selekcijski postupak za sva radna mjesta obavlja se kroz minimalno dva te maksimalno tri kruga ovisno o kompleksnosti radnog mjesta. Selekcijski krugovi se sastoje od:

1. krug:
    a. Pismeni testovi iz stranog jezika (engleski i/ili njemački jezik), testovi zaključivanja
    b. Usmeni razgovor koji vode minimalno 2 osobe (budući nadređeni i voditelj odjela upravljanja ljudskim resursima)
2. krug:
    a. Testovi uzoraka posla ili situacijski testovi
    b. Usmeni razgovor
3. krug se sastoji od odabira kandidata i povratne informacije o selekciji, te pregovaranje o uvjetima Ugovora o radu.

Po završetku selekcijskog postupka svi prijavljeni kandidati dobivaju povratnu informaciju o zaključenju natječaja.

Na slici 12. prikazan je primjer oglasa za radno mjesto Asistent u odjelu marketinga (m/ž).

[5] https://www.moj-posao.net/, (pristupano 30.9.2020.)



BAUERFEIND®
MOTION IS LIFE.

BAUERFEIND d.o.o. je tvrtka kojoj je temeljna djelatnost proizvodnja i distribucija medicinskih pomagala. Sjedište tvrtke je u Zagrebu koje je ujedno i sjedište za cijelu Adriatik regiju, Afriku i Bliski Istok.

Bauerfeind pomaže ljudima osigurati veću mobilnost. Neki od visokokvalitetnih proizvoda su ortopedska pomagala, pomagala za hod, anatomski i antidekubitalni jastuci i madraci, program za inkontinenciju, dijabetes, kompresivne čarape, anatomska i ortopedska obuća.

NAZIV RADNOG MJESTA

- Asistent u odjelu marketinga

LOKACIJA RADNOG MJESTA

- Zagreb

BROJ KANDIDATA

- Jedna osoba

UGOVOR

- Puno radno vrijeme, na određeno (zamjena za porodiljni) s mogućnošću zapošljavanja za stalno

OD VAS OČEKUJEMO SLJEDEĆA ZNANJA I VJEŠTINE

- Radno iskustvo najmanje 2 godine na istim/sličnim poslovima
- Stručna sprema VŠS/VSS, marketing
- Kreiranje, pripremanje i provođenje marketinških aktivnosti usmjerenih prema ostvarivanju prodajnih ciljeva
- Analiziranje rezultata marketinških i poslovnih aktivnosti
- Poznavanje procesa nabave, logistike i prodaje
- Izvrsno poznavanje društvenih mreža
- Visoka razina pismenosti, kreativnosti, organiziranosti
- Napredno korištenje MS Office paketa
- Sklonost timskom radu
- Engleski jezik u govoru i pismu
- Vozačka dozvola B kategorije

OPIS RADNIH ZADATAKA

- Osmišljavanje i provođenje marketinških aktivnosti

Ukoliko zadovoljavate navedene uvijete, molimo Vas da svoje molbe i životopise pošaljete putem **linka za prijavu** najkasnije do **23.09.2020.**

BAUERFEIND.HR

Slika 12. Primjer oglasa za radno mjesto Asistent u odjelu marketinga (m/ž)

Izvor: https://www.moj-posao.net/Posao/492346/Asistent-u-odjelu-marketinga-mz/Expired/, (pristupano 30.9.2020.)

5.4. Mentorstvo

Svakom novom djelatniku dodjeljuje se mentor koji ga uvodi u zadatke njegovog radnog mjesta i upoznaje s ciljevima i misijom organizacije. Mentorstvo može trajati od 3 do 6 mjeseci, ovisno o radnom mjestu.
Ovisno o sistematizaciji, zadacima i očekivanjima radnog mjesta mentor u suradnji s kolegama iz tima i/ili Odjela postavlja ciljeve te određuje rokove do kada ciljevi trebaju biti postignuti.

5.5. Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti

Poslodavac na kraju svake poslovne godine provodi procjenu učinkovitosti djelatnika, putem obrasca za provođenje procjene radnog učinka djelatnika. Svaki voditelj odjela/tima kroz obrazac procjenjuje djelatnika te je obavezan svakom djelatniku dati povratnu informaciju o njegovom radu i konačnoj ocjeni.
Obrazac za provođenje procjene radnog učinka djelatnika sastoji se od četiri tematske cjeline kroz koje se pokriva:

- Znanje i sposobnosti (procjena stručnosti i kompetencija)
- Komunikacija (profesionalna komunikacija)
- Timski rad (suradnja unutar tima)
- Ponašanje (odnos prema poslovnim zadacima, nadređenim osobama i kolegama)

Svaki djelatnik ima pravo prihvatiti dobivenu ocjenu, pohvalu ili kritiku te ih opovrgnuti i dati svoje mišljenje. Kako bi se izbjegla pristranost, nakon voditelja tima kao prvo procjenjivaču, upitnik ide drugo procjenjivaču odnosno drugo nadređenom koji se slaže ili ne slaže s ocjenom prvo procjenjivača. Konačna ocjena i praćenje djelatnika može utjecati na dodatne pogodnosti i osobni dohodak djelatnika.
Osim procjene učinkovitosti poslodavac u suradnji s vanjskom kućom svake tri godine provodi ocjenu poslodavca. U suradnji s portalom MojPosao djelatnici dobivaju upitnik o njihovom zadovoljstvu poslodavcem koji je anoniman, a poslodavac dobiva ukupan rezultat procjene.
Ovakva suradnja između poslodavca i djelatnika pokazala se vrlo učinkovitom jer je razvila dodatno međusobno poštovanje i povjerenje kao i transparentnost informacija koje se vrlo pozitivno odražavaju na rezultat i uspješnost kompanije.

5.6. Timski rad

Organizacija rada u timovima sastavni je dio većine organizacija, pa tako i unutar organizacije Bauerfeind djelatnici rade u timovima ovisno o prodajnim programima kao što su rehabilitacija, ortotika, flebologija, inkontinencija itd. Svaki prodajni program zahtjeva specifična znanja koja posjeduju članovi pojedinih timova kako bi lakše ostvarili zajedničke ciljeve tima.

Na nivou svakog tima održavaju se redoviti koordinacijski sastanci s ciljem jačanja što kolektivnih što pojedinačnih znanja i vještina, te razmjene aktualnih informacija nužnih za funkcioniranje tima i praćenja ostvarenja planova i zadataka. Također za sve članove tima ovisno o ulozi unutar tima organiziraju se kvartalne edukacije s ciljem prezentiranja i upoznavanja s novitetima na tržištu, te novim proizvodima koji su u opsegu tima.

Članovi prodajnog tima koriste napredna rješenja kao što je aplikacija CRM *(*engl*: Customer Relationship Management*) za svakodnevnu komunikaciju te praćenja realizacije ponuda. Također implementiran je sustav za praćenje narudžbi (engl*: ticketing*) kroz koju članovi tima u svakom trenutku vide što se događa s njihovom narudžbom za kupca te prate status isporuke.

5.7. Motivacija tima

Voditelji timova uz odobrenje uprave kompanije provode individualnu i grupnu motivaciju članova tima. Kako bi poboljšali međusobnu komunikaciju, organizirana su razna zajednička druženja u vidu sportskih igara i takmičenja, druženja u prirodi, sudjelovanje na globalnim organiziranim manifestacijama kao što je npr. Wings for life[6].

Također istaknute članove unutar tima nagrađuje se pojedinačno za postignute rezultate na kvartalnoj i/ili godišnjoj razini. Osim individualnih nagrada, kompanija nagrađuje cijeli tim na temelju ostvarenih rezultata.

Osim motivacije od strane voditelja tima kompanija nudi određene pogodnosti svojim zaposlenicima kroz financiranje sistematskog pregleda, dodatnog školovanja i sl.

[6] Wings for Life je neprofitna je ustanova za istraživanje leđne moždine, čija je misija pronaći lijek za ozljedu leđne moždine. Udruga od 2014. organizira natjecanja u trčanju kroz koja prikuplja novčana sredstva za istraživanja.

5.8. Društveno odgovorno poslovanje

Organizacija Bauerfeind d.o.o. primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja u okviru kojeg humanitarnim akcijama doprinosi društvu unutar kojeg posluje. Organizacija aktivno sudjeluje u mnogim humanitarnim akcijama diljem Hrvatske, vrijedi izdvojiti „Donaciju medicinskih maski“[7] dječjim i općim bolnicama te kliničkim bolničkim centrima.

Sudjelovanjem u projektu “Iskustvo zlata vrijedi”[8] portala Poslovni dnevnik[9] organizacija Bauerfeind d.o.o. već pet godina omogućava studentima s invaliditetom i studentima slabijega materijalnog statusa stjecanje stručne prakse s ciljem lakšeg zapošljavanja u budućnosti. Mnogi studenti se kasnije javljaju na natječaje i zapošljavaju kao kvalitetan i stručni kadar.

[7] https://bauerfeind.hr/novosti/bauerfeind-donacijom-35000-zastitnih-maski-bolnicama-zagrebu-iskazao-brigu-medicinske-djelatnike-148/, (pristupano 5.10.2020.)
[8] Kroz projekt “Iskustvo zlata vrijedi” proširuje se svijest u poslovnoj i široj zajednici te se problematizira pitanje zapošljavanja onih koji do posla zbog osobnih razloga i drugih okolnosti teže dolaze.
[9] https://www.poslovni.hr/dogadjanja/iskustvo-zlata-vrijedi-2020, (pristupano 5.10.2020.)

6. ZAKLJUČAK

Osnovni cilj ovog rada je objasniti važnost kvalitetnog upravljanja ljudskim potencijalima. Ljudski potencijali su najvažniji segment na kojem se gradi strategija neke organizacije. Bez kvalitetnog zaposlenika, te mudro i stručno odabranog tima, organizacija neće ostvariti zadani cilj.

Rad je usmjeren je na određenje ljudskih potencijala iz kojeg se može zaključiti da je upravljanje ljudskim potencijalima kompleksan i vrlo specifičan zadatak. Svaka skupina ljudi struktura je koja funkcionira na specifičan način, stoga se vođenje ljudskih potencijala ne može kopirati iz neke druge uspješne organizacije. Rad s ljudima iziskuje razne vještine koje moraju posjedovati menadžeri ljudskih potencijala. Poznato je da su ljudski potencijali temelj uspješne organizacije, te da svako ulaganje u upravljanje ljudskim potencijalima rezultira višestrukom dobiti i napretkom organizacije. S druge strane zaposlenici moraju imati povjerenje u sustav. Dok organizacija vjeruje u njih i to im pokazuje kroz razne nematerijalne i materijalne kompenzacije, oni daju maksimum te na obostrano zadovoljstvo oba subjekta rastu.

Možemo zaključiti da je za uspješan tim potrebno postići da se zaposlenici u timu uzajamno poštuju, imaju povjerenja, te da bez straha iznose svoje ideje i prihvaćaju tuđe, da se osjećaju slobodno, a opet imaju snažan osjećaj pripadnosti timu. Kada se članovi tima slože i donesu zajedničku odluku ostvarit će zadani cilj iz vlastitog uvjerenja s puno više entuzijazma nego da je ona nametnuta od vođe tima. Za takvu suradnju potrebno se odreći osobnih interesa koji nisu u skladu s timskim.

Kao primjer iz prakse opisano je upravljanje ljudskim potencijalima te rad u timovima unutar organizacije Bauerfeind d.o.o. Iz navedenoga možemo zaključiti da sinergija kvalitetnog upravljanja ljudskim potencijalima uz uvažavanje mišljenja svakog djelatnika (suradnja s portalom MojPosao) te korištenje naprednih alata kao što je CRM *(*engl*: Customer Relationship Management*) rezultira pozitivnom radnom atmosferom unutar koje se lakše postižu postavljeni ciljevi. Organizacija Bauerfeind d.o.o. u skladu je s trendovima najuspješnijih organizacija što je vidljivo kroz primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja u okviru kojeg humanitarnim akcijama doprinosi društvu unutar kojeg posluje.

U današnjem svijetu gdje se stalno suočavamo s promjenama i brzim tempom života, kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima te suradnja i timski duh među zaposlenicima ključni su čimbenici u postizanju sklada i pozitivne atmosfere neke organizacije, a time i njezinog uspjeha.

7. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Martina Kralj

Matični broj studenta: 1-157/16

Naslov rada: UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA I TIMSKI RAD

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum	Potpis studenta
12.10.2020.	

8. LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999). Managment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing
2. Bubble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o
3. Bubble, M. (2011). Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P.
4. Denny, R. (2000). Motivirani za uspjeh. Zagreb: M.E.P. Consult
5. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M., (2018). Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni. Zagreb: Effectus
6. Jurina, M. (2009). O upravljanju ljudskim potencijalima. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“
7. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., (2006). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Mate d.o.o.
8. Robbins, P. S. i Judge, A. T. (2009). Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Mate d.o.o
9. Tudor, G. (2010). Vođenje i motiviranje ljudi. Zagreb: M.E.P.
10. Tudor, G. i Srića, V. (2006). Menadžer i pobjednički tim. Zagreb: M.E.P.
11. Zvonarević, M. (1981). Socijalna psihologija. Zagreb: Školska knjiga
12. West, M. (2005). Tajne uspješnog upravljanja timom. Zagreb: Školska knjiga

8.1. Internetski izvori

1. Bauerfeind d.o.o; (n.d.); *https://bauerfeind.hr/o-nama/* (pristupano 29.9.2020.)
2. Bauerfeind d.o.o; (n.d.); *https://bauerfeind.hr/novosti/bauerfeind-donacijom-35000-zastitnih-maski-bolnicama-zagrebu-iskazao-brigu-medicinske-djelatnike-148/* (pristupano 5.10.2020.)
3. MojPosao; (n.d.); *https://www.moj-posao.net/* (pristupano 30.9.2020.)
4. Poslovni Dnevnik (n.d); *https://www.poslovni.hr/dogadjanja/iskustvo-zlata-vrijedi-2020* (pristupano 5.10.2020.)
5. SHRM; (n.d.); *Human Resources Mission Statement Examples*; *https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/policies/pages/missionstatementhr.aspx* (pristupano 1.9.2020.)

6. Talentlyft.com; (n.d.); *Transfor Your Hiring Process from reactive to Proactive*, *https://get.talentlyft.com/en/resources/transform-hiring-from-reactive-to-proactive* (pristupano 1.9.2020.)

9. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Upravljačke odluke temeljene na znanju i interesu zaposlenika 6

Slika 2. Upravljačke odluke temeljene na zadovoljstvu zaposlenika s poslom i rezultatima posla zaposlenika 7

Slika 3. Potencijalni efekti obrazovanja 9

Slika 4. Analiza ljudskih potencijala kao bitan aspekt SWOT analize 13

Slika 5. Portfolio ljudskih potencijala 15

Slika 6. Rezultati analize posla 18

Slika 7. Potencijalni utjecaj individualnih razlika na radnu uspješnost 24

Slika 8. Hijerarhija potreba A. Maslowa 25

Slika 9. Posljedice nezadovoljstva plaćom 27

Slika 10. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih 28

Slika 11. Razlika između tradicionalne skupine i onoga što se zove tim koji uči 33

Slika 12. Primjer oglasa za radno mjesto Asistent u odjelu marketinga (m/ž) 40

10. ŽIVOTOPIS

Osobni podaci			
Prezime / Ime	**Kralj Martina**		
Adresa	Lonjica 75 10340 Vrbovec (Hrvatska)		
Telefonski brojevi	012724041	Broj mobilnog telefona	0919087856
E-mail	martinakralj179@gmail.com		
Državljanstvo	Hrvatsko		
Datum rođenja	17. rujna 1978.		
Spol	Žensko		
Radno iskustvo			
Datumi	prosinac 2005. – sada		
Zanimanje ili radno mjesto	Voditeljica Call Centra		
Glavni poslovi i odgovornosti	• Odgovornost za funkcioniranje svih procesa unutar call centra, te ispravan rad djelatnika u odjelu • Skladan rad call centra u suradnji sa svim ostalim odjelima organizacije • Informiranje korisnika o proizvodima I uslugama • Izrada izvještaja • Vođenje brige o ispravnosti baze podataka • Izrada pripadajućih dokumenata, održavanje ispravne dokumentacije • Zaprimanje narudžbi • Ispitivanje zadovoljstva kupaca i poduzimanje mjera i prijedloga za poboljšanje sustava • Planiranje, organiziranje, kontroliranje i evidentiranje dostava • Vođenje evidencije i izvještavanje vezano za „ticketing“, program za evidenciju nerealiziranih naloga za kupca • Zaprimanje i rješavanje reklamacija		
Ime i adresa poslodavca	Bauerfeind d.o.o. Goleška 20 , 10020 Zagreb		

Obrazovanje i osposobljavanje	
Datumi	2016. – 2020.
Naziv dodijeljene kvalifikacije	Prvostupnica ekonomije
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja	Veleučilište s pravom javnosti BALTAZAR ZAPREŠIĆ Ulica Vladimira Novaka 23, Zaprešić
Razina prema nacionalnoj ili međunarodnoj klasifikaciji	bacc. oec.
Datumi	2001.
Naziv dodijeljene kvalifikacije	Komercijalist
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja	Trgovačka škola Zagreb Trg Johana Kennedyja 4, 10000 Zagreb (Hrvatska)
Razina prema nacionalnoj ili međunarodnoj klasifikaciji	SSS
Osobne vještine i kompetencije	
Materinski jezik(ci)	**Hrvatski**
Drugi jezik(ci)	

Samoprocjena	**Razumijevanje**				**Govor**				**Pisanje**	
Europska razina	Slušanje		Čitanje		Govorna interakcija		Govorna produkcija			
Engleski	B2	Samostalni korisnik	B 2	Samostalni korisnik	B 2	Samostalni korisnik	B 2	Samostalni korisnik	B 2	Samostalni korisnik

Vozačka dozvola	B
Hobi	Trčanje, biciklizam, fitnes