ANALIZA SVIJESTI ZAPOSLENIKA O VAŽNOSTI POSTOJANJA ODJELA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU MAKRO D.O.O.

Grubelić, Mario

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:624926

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

ANALIZA SVIJESTI ZAPOSLENIKA O VAŽNOSTI POSTOJANJA ODJELA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU MAKRO D.O.O.

Mentor: **Student:**

Doc. dr. sc. Ivana Tadić **Mario Grubelić**

Split, lipanj 2016.

SADRŽAJ:

PRILOG: UPITNIK ZA POTREBE ISTRAŽIVANJA 3

1.1. Problem istraživanja 4

1.2. Predmet istraživanja 6

1.3. Ciljevi istraživanja 7

1.5. Metode istraživanja 9

2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA 11

2.1. Pojmovno određenje menadžmenta ljudskih potencijala 11

2.2. Povijesne promjene menadžmenta ljudskih potencijala 15

2.3. Suvremeni trendovi u menadžmentu ljudskih potencijala 16

2.4. Grupe poslova funkcije upravljanja ljudskim potencijalima 20

2.4.1. Planiranje i regrutiranje ljudskih potencijala 21

2.4.2. Selekcija ljudskih potencijala 23

2.4.3. Obuka i razvoj ljudskih potencijala 26

2.4.4. Procjena performansi zaposlenika 29

2.4.5. Upravljanje kompenzacijama 30

2.4.6. Radni odnosi 32

2.5. Zadovoljstvo zaposlenika 33

3. POSLOVANJE PODUZEĆA MAKRO D.O.O. 37

3.1. Općenito o poduzeću Makro d.o.o. 37

3.2. Planiranje ljudskih potencijala u poduzeću Makro d.o.o. 39

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 42

4.1. Struktura uzorka 42

4.2. Metoda istraživanja 46

4.3. Analiza uzorka 47

4.4. Testiranje hipoteza 50

4.5. Analiza rezultata istraživanja 68

4.6. Plan i ideje o preustroju zaposlenih u poduzeću Makro d.o.o. 70

5. ZAKLJUČAK 72

POPIS LITERATURE: 73

SAŽETAK 76

ABSTRACT 76

PRILOG: UPITNIK ZA POTREBE ISTRAŽIVANJA 77

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

U današnje doba sveopće globalizacije, maksimalnog povezivanja velikih korporacija i migracije intelektualnih potencijala, razvoj i upravljanje ljudskim potecijalima nameće se kao ključni segment svakog uspješnog poslovanja. Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo.[1] Važno je naglasiti kako pojam ljudskih potencijala uključuje sva intelektualna znanja koja je moguće angažirati unutar neke organizacije. Cilj takvog iskorištavanja ljudskih potencijala jest efektivno postizanje poslovnih i strateških ciljeva.

Pojam koji se često nadovezuje na termin ljudski potencijali je menadžment ljudskih potencijala (MLJP) te on ima različita značenja. Označava posebno područje znanstvenog i praktičnog interesa i izučavanja, odnosno specifičnu znanstvenu disciplinu koja se vrlo intenzivno razvija i širi posljednjih desetljeća, posebnu menadžersku funkciju, specifičnu filozofiju menadžmenta koja ljude vidi kao najvažniji resurs i razvojni potencijal i posebnu poslovnu aktivnost i funkciju unutar organizacija.[2]

Menadžment ljudskih potencijala uključuje različita područja, a najčešća su:

- Analiza radnih mjesta i poslova
- Pridobivanje (regrutiranje) kandidata odgovarajućih sposobnosti
- Odabir (selekcija) potencijalnih zaposlenika za određena radna mjesta
- Uvođenje u posao i zasnivanje radnog odnosa
- Praćenje uspješnosti na radu i motiviranje zaposlenika
- Otkrivanje stvaralačkih sposobnosti poduzetničko-menadžerskog potencijala u poslovnom sustavu
- Briga o zadržavanju radnika i napor u pregovorima i participativnim odnosima
- Profesionalni razvoj, što uključuje orijentaciju, planiranje i razvoj karijere, obrazovanje i usavršavanje u poduzeću
- Informatizaciju o stanju kadrova, rezultatima zaposlenika, kretanju na tržištu rada[3]

[1]Bahtijarević-Šiber, F. (2014): *Strateški menadžment ljudskih potencijala,* Školska knjiga, Zagreb, str. 6.
[2]Isto. str. 5.
[3]Vujić, V. (2005): *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str.74.

Vođenje računa o zaposlenicima je neophodno, a najlakše i najkvalitetnije je ostvarivo putem posebnog odjela ljudskih potencijala. Najvažnije aktivnosti takvog odjela su planiranje, nagrađivanje, održavanje i unapređenje i to kroz interakciju menadžera i zaposlenih. Međutim ono što bi trebalo biti najvažnije pri provođenju tih aktivnosti je ukupno zadovoljstvo zaposlenih, kako poslom tako i na radnom mjestu (odnosima s kolegama, mogućnostima unapređenja i razvoja, priznanjem plaćom, radnim uvjetima...).

Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i vjerovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osjećanja prema poslu (afektivna komponenta) te ocjenu posla (evaluacijska komponenta). Zadovoljan radnik je produktivan radnik a uspješnost organizacije ne može se postići s nezadovoljnim zaposlenima.[4]

Nekoliko je faktora zadovoljstva koji se u literaturi grupiraju u dvije kategorije: organizacijski faktori te osobni faktori.[5] Organizacijski faktori su oni koji se odnose na samo poduzeće, na njegov ustroj i menadžersko upravljanje. To su: sadržaj posla (mentalno izazovniji posao), sustav nagrađivanja (materijalni kao plaća, bonusi te nematerijalni-ovlasti i mogućnosti za razvoj i usavršavanje), ugodni radni uvjeti, socijalna atmosfera i organizacijska struktura. Drugu kategoriju čine osobni faktori. Ovi faktori su prije svega povezani sa skladom između osobnih interesa i posla, pozicijom i statusom na poslu, radnim stažem i ukupnim zadovoljstvom životom.

Konačni rezultat zadovoljstva zaposlenih poslom rezultira manjim izbivanjem s posla, manjim stupnjem fluktuacije i većim stupnjem produktivnosti. A svi ti efekti prije svega utječu i na sam uspjeh poslovanja. Iz svega navedenog zaključuje se kako su ljudski potencijali jedini preostali segment realne konkurentnosti. Takva konkurentnost odnosi se, ne samo na sposobnost svake pojedine tvrtke da se nametne tržištu kao konkurentna i postane razlikovna, već i na održivu konkurentsku prednost i poslovnu uspješnost.

---

[4]Marcetić, A. *Upravljanje ljudskim potencijalima i zadovoljstvo na poslu*, http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu

[5]Isto

1.2. Predmet istraživanja

Već je prethodno naglašeno kako je u suvremenom menadžmentu upravljanje ljudskim potencijalima najvažnija funkcija u svakoj organizaciji. Stoga se važnost i cilj ovog rada temelji na ideji kako je jedna od glavnih prednosti pri stvaranju konkurentnosti na tržištu postojanje kvalitetnog kadra u određenom poduzeću.

Osnovni predmet istraživanja ovog rada jest nepostojanje službe za upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću *Makro d.o.o.* te potencijalno nezadovoljstvo zaposlenika koje proizlazi iz navedenog.

Makro d.o.o. je društvo koje se bavi distribucijom i prodajom prehrambenih i neprehrambenih proizvoda putem veleprodaje te vlastitih prodavaonica. Uz navedeno, društvo se također bavi i ugostiteljskim uslugama, pružanjem usluga pripremanja hrane te organiziranjem svečanosti kao što su vjenčanja, krizme i ostali svečani događaji. Društvo na dan 31. prosinca 2014. godine ima 130 zaposlenika i nema posebnu službu koja se bavi upravljanjem ljudskih potencijala. Istraživanjem se želi saznati kakva je trenutna svijest zaposlenika o važnosti postojanja odjela ljudskih potencijala, kakvo je njihovo zadovoljstvo procesima regrutacije i selekcije, obukom i napredovanjem, odnosno razvojem kadrova, mogućnostima participacije zaposlenika u procesu odlučivanja, kao i postupkom oblikovanja kompenzacijskog sustava. Nadalje, istraživanjem će se pokušati saznati očekivanja razine zadovoljstva ukoliko bi poduzeće *Makro d.o.o.*organiziralo odjel ljudskih potencijala u poduzeću.

Istraživanje će se provesti među zaposlenicima poduzeća *Makro d.o.o* putem anketnog istraživanja. Obuhvatit će zaposlenike oba spola, različite dobi, radnog staža, stupnja obrazovanja i položaja u poduzeću (linijske menadžere-šefove službi, voditelje poslovnica do radnika u maloprodaji i veleprodaji, ugostiteljstvu). Anketni upitnik bit će koncipiran tako što će sadržavati dvije skupine pitanja. Prva skupina pitanja sadržavat će ona pitanja o općim karakteristikama ispitanika, dok će se drugom skupinom pitanja ispitati stavovi zaposlenika povezani s organizacijom i postojanjem službe za upravljanje ljudskim potencijala, kao i stavovi o osnovnim segmentima funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. U upitniku će pitanja biti zatvorenog tipa s korištenjem ljestvice sudova s ocjenama od jedan do pet (izrazito loše-izrazito dobro). Temeljem odgovora dobivenih u istraživanju, bit će doneseni zaključci o stavovima zaposlenika.

1.3. Ciljevi istraživanja

Glavni cilj ovog rada jest analiza važnosti uvođenja službe za ljudske potencijale te efektivno korištenje s ciljem poboljšanja poslovanja, a time i širenja na šire konkurentsko područje. Važnost vođenja službe za ljudske potencijale preispitat će se s teorijskog stajališta, pri čemu će se istaknuti glavne prednosti takvog uvođenja.

Između različitih ciljeva menadžmenta ljudskih potencijala za društvo *Makro d.o.o.* posebno će se preispitati uži poslovni ciljevi, kao i socijalni ciljevi. Uži poslovni ciljevi obuhvaćaju pitanja pravog broja ljudi, prave kvalitete, na pravim poslovima, u pravo vrijeme te najbolje korištenje njihovih potencijala za ostvarivanje organizacijskih ciljeva.[6] Upravo su uži poslovni ciljevi i njihovo uspješno ostvarivanje preduvjet za povećanje proizvodnosti i profitabilnosti te smanjivanje ukupnih troškova, odnosno ostvarivanje ekonomskih ciljeva. Međutim svako poslovanje samo po sebi je višedimenzionalno stoga zadovoljavanje samo ovih aspekata nije dovoljno. Ovdje se prvenstveno misli i na zadovoljavanje socijalnih ciljeva. Kao socijalne ciljeve potrebno je izdvojiti zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenika, poboljšanje njihova socioekonomskog položaja, razvoj individualnih sposobnosti stalne zapošljivosti, podizanje kvalitete radnog života i kreiranje organizacijske kulture i različitosti.[7]

Makro d.o.o. kao poduzeće se pokazalo idealnim za prikaz prednosti uvođenja suvremenih teorijsko-praktičnih promišljanja u menadžmentu ljudskih potencijala. Organizacijski ciljevi u Društvu su zadovoljeni s obzirom na to da posluje pozitivno. No nepostojanjem službe za ljudske potencijale, socijalni ciljevi su u potpunosti zanemareni. A teorijska učenja o uzajamnosti ta dva koncepta dokazuju kako je to jedini način kvalitetne konkurentne uspješnosti. Ulaganjem u ljudske potencijale može se postići maksimalno zadovoljstvo cjelokupnog kolektiva, a sve to dovodi do razvoja i opstanka bilo koje organizacije.

[6] Bahtijarević- Šiber, F. (2014): *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, str. 9.
[7] Isto, str. 9.

1.4. Istraživačke hipoteze

U svrhu provedbe predmetnog istraživanja testirat će se tri hipoteze. Hipoteze će biti dodatno pojašnjene, a nakon provedbe anketnog istraživanja, iste će se detaljno analizirati u svrhu donošenja konačnih zaključaka i spoznaja.

Hipoteza 1: Zaposlenici su nezadovoljni zbog nepostojanja odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću te neadekvatnom provedbom pojedinih grupa poslova funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

Cilj ove hipoteze je ispitati zadovoljstvo zaposlenika trenutnim načinom poslovanja poduzeća u cjelini, s obzirom na činjenicu nepostojanja službe za upravljanje ljudskim potencijalima. Nadalje, testiranjem će se ispitati stavovi (zadovoljstvo) zaposlenika o kvaliteti provedbe pojedinih grupa poslova funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Ispitat će se postojeći način funkcioniranja procesa regrutiranja budući da postoji indicija da je trenutno više zastupljeno vanjsko u odnosu na unutarnje regrutiranje. Također, ispitat će se razina zadovoljstva zaposlenika selekcijom kroz postojeće metode i tehnike. Istražit će se zadovoljstvo s trenutnim mogućnostima napredovanja, trenutnim sustavom obuke i obrazovanja, participacijom zaposlenika u poslovnom odlučivanju, kao i zadovoljstvo zaposlenika oblikovanjem kompenzacijskog sustava.

Hipoteza 2: Razina zadovoljstva zaposlenika vezanih uz organizaciju odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću se razlikuje s obzirom na njihove osobne faktore

Cilj ove hipoteze je ispitati razlike u zadovoljstvu zaposlenika vezanih uz organizaciju odjela ljudskih potencijala s obzirom na njihov spol, godine starosti, obrazovanje, radni staž, službu/odjel u kojem su zaposleni. Dosadašnja istraživanja pokazala su da zadovoljstvo raste s višim hijerarhijskim nivoom te s radnim stažem. Višom razinom starosti zadovoljstvo također raste, ali ne linearno. Prvo se naglo povećava do tridesetih godina, zato što čovjek postaje sve uspješniji u svom poslu i napreduje u karijeri. Oko 40-tih čovjek gubi mnoge iluzije o njemu i manje je zadovoljan da bi u drugoj polovici 50-ih i do mirovine zadovoljstvo opet raslo.[8] S obzirom na tu činjenicu postoji očekivanje da bi se zadovoljstvo moglo razlikovati s obzirom na navedene kriterije.

[8] Marcetić, A. *Upravljanje ljudskim potencijalima i zadovoljstvo na poslu*, http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu, [15.09.2015.]

Hipoteza 3: Razina zadovoljstva zaposlenika će se povećati ukoliko poduzeće Makro d.o.o. organizira odjel za upravljanje ljudskim potencijalima

Ovom hipotezom će se istražit koliko će uvođenje odjela za ljudske potencijale utjecati na promjenu razine (povećanje) općeg zadovoljstva zaposlenika. Nadalje, ispitat će se percepcija zaposlenika o promjeni razine zadovoljstva prema pojedinim segmentima funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, počevši od regrutiranja, i selekcije, preko novih mogućnosti napredovanja, obuke i obrazovanja, participacije zaposlenika u poslovnom odlučivanju kao i zadovoljstva oblikovanjem kompenzacijskog sustava.

1.5. Metode istraživanja

Kod pisanja teorijskog dijela ovog istraživačkog rada vršit će se pregled domaće i strane literature, te će se koristiti različite metode koje se rabe pri istraživanju u društvenim znanostima, kao što su: metoda analize, metoda sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda komparacije.[9]

Prva metoda koja će se primjenjivati u radu naziva se metoda analize koja predstavlja objašnjavanje različitih termina, raščlanjivanjem njih samih na jednostavnije tvorevine.

Također, koristit će se i metoda sinteze, koja je postupak istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene povezujući izdvojene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.

Za donošenje zaključaka rabiti će se induktivna i deduktivna metoda. Induktivna metoda koristiti će se kada će se do zaključaka o općem sudu dolaziti iz pojedinačnih činjenica. Deduktivna metoda pak će se koristiti kada će se pojedinačni zaključci izvoditi iz općih sudova.

Metoda deskripcije koristiti će se za opisivanje osnovnih obilježja predmeta istraživanja, te za zakonitosti vezane uz predmete istraživanja.

Metodom kompilacije preuzimat će se tuđi rezultati istraživanja znanstveno istraživačkih radova, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

[9]Zelenika, R. (1998): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet u Rijeci, str.323-340.

Za utvrđivanje sličnosti i zajedničkih obilježja važnih pojmova rada primjenjivat će se metoda komparacije.

U empirijskom dijelu istraživanja anketirati će se sami zaposlenici poduzeća *Makro d.o.o.* Anketom će se obuhvaćati dio zaposlenika, raspoređenih na različitim pozicijama. Anketa će se provesti u obliku anketnog listića, a nakon provedene analize u statističkom paketu SPSS, donijet će se relevantni zaključci. U svrhu što boljeg razumijevanja i usvajanja pojedinih programa i procesa određeni podaci i informacije prikazat će se pomoću grafikona i tablica.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

2.1. Pojmovno određenje menadžmenta ljudskih potencijala

Za određivanje i razumijevanje pojma menadžmenta ljudskih potencijala valja odrediti definicije menadžmenta te odrediti značenje ljudskih potencijala.

Menadžment (eng. *management*) predstavlja znanstvenu disciplinu čija je svrha postići kako na najracionalniji način upravljati društvenim, odnosno, privatnim sredstvima u okviru specifično društveno-političkog uređenja i ekonomskog položaja neke zemlje.[10] Osim navedene definicije, moguće je spomenuti još neke. Pojam menadžmenta razni autori promatraju s različitih gledišta. Prema procesnom pristupu definiranja, koji je najviše u upotrebi, pojam menadžmenta predstavlja proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.[11] S funkcijskog aspekta Cerović definira menadžment kao proces oblikovanja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika proizvodno-uslužnog procesa u kojem pojedinci, radeći zajedno u poduzeću, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve u izvršavanju funkcija planiranja, organiziranja, kadroviranja,vođenja i kontroliranja.[12] Iz ovih definicija može se zaključiti kako se pojam menadžmenta relativno jednako definira. Kao glavne aktivnosti koje se najčešće ističu, su rad s drugima i uz pomoću drugih u promjenjivoj okolini uz efikasnu uporabu ograničenih resursa s glavnim ciljem ostvarivanja dobiti poduzeća.

Uz pojam menadžmenta usko je vezan i pojam ljudskih potencijala. Kao što je već navedeno ljudski potencijali obuhvaćaju ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju i odanost kojom raspolaže neka organizacija. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarenju ciljeva i razvoja poslovanja.[13]

Često se pojam ljudski potencijal može poistovjetiti s pojmom ljudski kapital. On podrazumijeva stvaralačku primjenu znanja u svakoj kreativnoj djelatnosti. Njega čine ljudske osobine-znanje, vještina, kreativnost, iskustvo, motivacija i sposobnost djelatnika te poslovna kultura, ljudski odnos i suradnja s poslovnim partnerima. Ulaganje u njega, bez obzira na to tko ga provodi (društvo, poduzeće, pojedinac), postaje individualno vlasništvo pojedinca.

[10] Skupina autora, (2002): *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Novi liber, Zagreb, str. 729.
[11] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): *Menadžment*, Mate, Zagreb, str. 4.
[12] Cerović, Z. (2003): *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str 7.
[13] Šverko, B. (2012): *Ljudski potencijali*, Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb, str. 12.

Njegova je specifičnost u tome što je personificiran i slobodan za iznajmljivanje.[14] Iz navedene definicije ljudskog kapitala može se zaključiti kako on zapravo predstavlja stvaralačku primjenu svih znanja i vještina koje ljudski potencijali posjeduju. Važnost vođenja računa o ljudskim potencijalima u poslovanju jest u tome što se u svakoj razvijenijoj zemlji može u kratkom vremenu pokrenuti proizvodnja bilo kojeg proizvoda, pribaviti adekvatna tehnologija i kapital dok se kompetentna, kvalificirana radna snaga ne može stvoriti u kratkom vremenu. Stoga ljudski potencijali predstavljaju preduvjet za konkurentno i uspješno poslovanje.

Znanstvena disciplina koja se bavi efektivnim iskorištavanjem i usmjeravanjem ljudskih potencijala, jest menadžment ljudskih potencijala. Ova disciplina predstavlja idealan odgovor na navedene izazove za poduzeće. Već je navedeno kako ona obuhvaća različita znanja i interese, no za temu ovog diplomskog rada predstavit će se menadžment ljudskih potencijala kao poslovna aktivnost i funkcija, koja ujedinjuje menadžersku funkciju i filozofiju koje su u praksi međuovisne i neodvojive. Menadžerska filozofija smatra ljudske potencijale najvažnijim izvorom konkurentske prednosti, organizacijskog opstanka i razvoja.[15] Menadžerska funkcija se s druge strane koncentrira na povezivanje i razvijanje poslova i zadaća vezanih uz ljudske potencijale, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i razvoj, upravljanje uspješnošću i drugo.[16] Menadžment ljudskih potencijala koji objedinjuje menadžersku funkciju i filozofiju predstavlja cjelovit i integriran sustav kompleksnih i međupovezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka menadžmenta radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih razvojnih i strateških ciljeva organizacije, postizanje održive konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti.[17]

Od menadžmenta ljudskih potencijala u praksi se često pogrešno očekuje da se ljudskim potencijalima upravlja na isti način kao i s drugim organizacijskim resursima. Pri tom se često zaboravlja kako su ljudski potencijali vrlo kompleksni i zahtjevni te je za njih potrebno posebno umijeće u uspješnom upravljanju. Prema svojim osobinama, odjel ljudskih potencijala značajno se razlikuje od svih ostalih organizacijskih cjelina. Neke od specifičnosti

[14] Vujić, V. (2005): *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 46.
[15] Bahtijarević- Šiber, F. (2014): *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, str.5.
[16] Isto, str.5.
[17] Isto, str.6.

ljudskih potencijala (dalje LJP) kao resursa i menadžmenta ljudskih potencijala (dalje MLJP) koji je okrenut upravljanju njime su sljedeće:[18]

Jedinstvenost LJP-a i MLJP-a: Jedinstveni su za svaku organizaciju i osiguravaju stratešku i konkurentsku prednost koju konkurenti ne mogu kopirati, pa su stoga važni u ostvarivanju održive konkurentske prednosti.

Visoka ovisnost uspješnosti svih organizacijskih funkcija o MLJP-u: Nijedna druga poslovna funkcija nema tako sveobuhvatan, integrativan i izravan utjecaj na sve aktivnosti i ponašanje organizacije.

Dugoročnost ulaganja-odgođeni učinci: Razvoj potrebnih LJP-a i oblika ponašanja zahtijeva stalna, dugoročna ulaganja s odgođenim učincima koji se osjećaju u budućnosti.

Neograničena unutarnja sposobnost razvoja i samoobnovljivosti: LJP je jedini resurs koji se upotrebom ne troši, nego raste.

Ekonomski učinci: Uvelike nadilaze ulaganja.

Djelatnost MLJP-a ne podnosi funkcijski pristup: Prisutna je i potrebna svugdje gdje su ljudi.

Iznimna unutarnja različitost: Zahtijeva raznolikost pristupa i načina upravljanja i onemogućuje jedno „najbolje rješenje."

Autonoman resurs: Taj najvažniji resurs nije u vlasništvu organizacija koje se njime koriste pa zahtijeva posebne aktivnosti i napore da bi se zadržao.

Ove navedene karakteristike ljudskih potencijala i menadžmenta ljudskih potencijala kao organizacijske jedinice koja njima upravlja, još su samo jedna potvrda kako se prema njima ne smije odnositi kao prema ostalim organizacijskim jedinicama. Menadžment ljudskih potencijala upravo se sastoji od toga da se razvijanjem i održavanjem kompetentne radne snage pridonosi efektivnoj i efikasnoj organizacijskoj uspješnosti, odnosno ostvarivanju strategijske i konkurentske prednosti. Smatra se da MLJP u svakoj organizaciji mora kao temeljni cilj imati jasno razumijevanje načina na koji organizacija konkurira, vrste LJP-a koje su nužne za promicanje sposobnosti organizacije da konkurira i najprikladnije metode za privlačenje i razvijanje LJP-a.[19] S obzirom na navedenu kompleksnost menadžmenta ljudskih

[18] Bahtijarević-Šiber, F. (2014): *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, str.6
[19] Isto, str. 8.

potencijala, njegovi se ciljevi mogu podijeliti u četiri skupine: ekonomske ciljeve, poslovne ciljeve, socijalne ciljeve te ciljeve fleksibilnosti i promjene.[20]

1. *Ekonomski ciljevi:* najvažniji ekonomski cilj je osigurati maksimalni povrat na uložene investicije, odnosno, maksimalnu rentabilnost ili profitabilnost ulaganja.

2. *Poslovni ciljevi*: osigurati: pravi broj djelatnika, prave kvalitete, u pravo vrijeme, na pravom mjestu i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, povećanje organizacijske konkurentske snage i uspješnosti.

3. *Socijalni ciljevi*: Zadovoljenje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih, poboljšanje sociekonomskog položaja zaposlenih, upotreba i razvoj individualnih mogućnosti, osiguravanje sposobnosti stalne zapošljivosti, podizanje kvalitete radnog života.

4. *Ciljevi fleksibilnosti i promjena*: Stvaranje i održavanje fleksibilnoga i adaptabilnog potencijala svih zaposlenih, smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćanje kao načina života i djelovanja, povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene.

Svaki od navedenih ciljeva je višedimenzionalan i kompleksan aspekt, no jasno je kako su oni međusobno uzajamno povezani i neodvojivi. Upravo je ideja njihove uzajamnosti i međuovisnosti temelj MLJP-a. Organizacijska uspješnost prije svega ovisi o istovremenom zadovoljavanju poslovnih i ekonomskih ciljeva s individualnim (socijalnim) ciljevima svakog pojedinog zaposlenika. Već ranije navedena važnost praćenja globalnih promjena i trendova u poslovanju zahtijeva fleksibilnost i brzo prilagođavanje promjenama kako rukovodećih, tako i zaposlenih. Stoga bi svako poduzeće prije svega trebalo motivirati svoje zaposlene, omogućiti im razvijanje sposobnosti i ostvarenje osobnih karijernih i privatnih ciljeva. Na taj način ostvarit će se i individualna i organizacijska uspješnost. Također, navedeni ciljevi su preduvjet zadržavanja kvalitetnih ljudskih potencijala te rezultiraju smanjenjem fluktuacije u poduzeću i porastom produktivnosti. Uz to je važno naglasiti kako povrati od ulaganja u aktivnosti MLJP-a obavezno moraju nadilaziti troškove ulaganja kako bi se postigli osnovni ciljevi poduzeća kao što su financijska i ukupna organizacijska uspješnost. Ustroju odjela MLJP-a i provođenju njegovih aktivnosti idu u prilog i dosadašnja istraživanja. Jedno od njih provedeno je u američkim i europskim poduzećima te je pokazalo kako kvalitetan MLJP

[20] Omazić, M. *Menadžment ljudskih potencijala,* http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic//menadzment%20-%202012/20121211%20-%20MLJP.pdf [07.01.2016.]

poboljšava financijsku uspješnost organizacije i dioničarsku vrijednost. Isto tako pokazalo je da kompanije koje su imale kvalitetan MLJP su osiguravale 59% ukupnog povrata svojim dioničarima u usporedbi sa slabijom praksom MLJP-a.[21]

2.2. Povijesne promjene menadžmenta ljudskih potencijala

Mnogi znanstvenici tijekom povijesti proučavali su važnost ljudi za organizacijsku uspješnost. Još u 18. stoljeću, Adam Smith je u svojim djelima isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini. U 19. stoljeću, Karl Marx je u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost i umješnost radnika, a svestrani razvoj čovjeka je uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva.[22] Praktični dio bavljenja ljudskim potencijalima bio je u velikom zaostatku u odnosu na znanstveni. U poduzećima nije postojala osviještenost o važnostima implementacije ljudskih potencijala u poslovanje. Tek potkraj 19-og stoljeća javljaju se prve prethodnice odjela menadžmenta ljudskih potencijala.

Prvo se pojavljuje odjel „kadrovske službe". Njezina svrha bila je obavljanje samo nekoliko funkcija današnjeg odjela menadžmenta ljudskih potencijala. Kadrovska služba pretežito se bavila zapošljavanjem i plaćama. U organizacijskom smislu kadrovsku funkciju osmišljava Frederik W. Taylor, 1885. godine, identificirajući načine kako bi učinak radnika bio efikasniji, a sam rad manje zamoran. Sve je to rađeno u cilju povećavanja proizvodnosti rada, a ne u cilju brige o zaposleniku-čovjeku.[23] Slijedom godina, poslovanje postaje znatno kompleksnije te se podjela rada u organizaciji počela znatnije razvijati. Menadžerske funkcije počinju se dijeliti na prodajne, proizvodne i kadrovske. Potonje funkcije u odjelu kadrovske službe počinju sve više obavljati specijalisti iz te domene.

Kronološki kroz prošlo stoljeće mogu se nabrojiti neki od važnijih događaja koji su utjecali na razvoj odjela menadžmenta ljudskih potencijala u poduzeću kao zasebne poslovne jedinice u poduzeću. Australski psiholog Elton Mayo sredinom 1920-ih, otkrio je utjecaj radnih grupa na rad pojedinaca. U 30-im godinama 20. stoljeća usvojeno je više deklaracija i zakona o radu koji su potaknuli sindikalno organiziranje. Važnost kolektivnog pregovaranja i odnosi sindikat–menadžment unapređuje se u razdoblju od 1940. do 1950. godine. U tom razdoblju

[21] DeCenzo, D.A., Robbins, S. (2007): *Fundamentals of human resource management*, Wiley, SAD, str.47.
[22] Jambrek, I., Penić, I. *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća,* hrcak.srce.hr/file/63808.
[23] Vujić, V. (2005): *Menadžment ljudskog kapitala,* Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 52.

sindikat postaje respektabilna organizacija i sve više nameće određena pravila i standarde rada i odnosa između poduzetnika, menadžera i radnika. Porast legalnih zahtjeva i prisila rastućih socijalnih zakona 1960-ih i 1970-ih godina, polučili su strukturne promjene u mnogim poduzećima. Kadrovski menadžment postao je puno obzirniji prema zahtjevima radnika i potrebama poduzeća, a sve to zajedno zahtijeva i njegovu socijalizaciju i profesionalizaciju.[24] Poduzeća počinju sve više ulagati u razvoj zaposlenih i u kvalitetu rada.

U vrijeme 1980-ih godina strategijska uloga kadrovskog menadžmenta postaje esencijalna, jer poduzeća reduciraju radnike, zatvaraju pogone ili se restrukturiraju. U toj prijelomnoj točki ljudski potencijali postaju važan kapital, razvojni resurs i izvor strateške i konkurentske prednosti.[25] Od 1990. do danas nastavlja se organizacijsko restrukturiranje i informatizacija kadrovskog menadžmenta. Konačno počinje suodlučivanje i participacija kadrovskog menadžmenta u strateškom planiranju poduzeća.[26] Teorijska polazišta u MLJP-u su usustavljena, ono što se bitno mijenja su praksa i primjena.

2.3. Suvremeni trendovi u menadžmentu ljudskih potencijala

Suvremeno poduzeće izloženo je raznim izazovima. Poduzeća sada moraju racionalnije usmjeriti svoje poslovanje i upravljanje te brzo i efikasno djelovati. Na uspješnost poslovanja i na upravljanje ljudskim potencijalima utječu različiti suvremeni trendovi. Oni obuhvaćaju globalizaciju, tehnološke trendove, trendove u prirodi rada i demografske promjene.[27]

Jedan od prvih i najutjecajnijih izazova je proces globalizacije. Prema općenitoj definiciji pojam globalizacije predstavlja ekonomski proces povezivanja industrijskih i financijskih aktivnosti na svjetskom tržištu.[28] Također, globalizacija označava i sklonost organizacije širenju svoje prodaje, poslovanja i/ili proizvodnje na nova tržišta u inozemstvu.[29] Globalizacija je dvosmjerna implikacija, ona ujedno znači i veću konkurenciju, a veća konkurencija znači veći pritisak da troškovi budu manji, a zaposlenici produktivniji i usmjereniji na kvalitetu. Utjecaj globalizacije potiče poduzeće na zaštitu svog domaćeg tržišta

[24] U radu će se povremeno koristiti naziv „menadžment ljudskih potencijala“, a povremeno „kadrovski menadžment”, ovisno o autoru na kojeg se poziva, jer spomenute riječi najčešće imaju isto ili vrlo slično značenje.
[25] Bahtijarević-Šiber, F. (2014): *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, str. 12.
[26] Vujić, V. (2005): *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 54.
[27] Dessler, G. (2015): *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Mate, Zagreb, str. 37.
[28] Skupina autora, (2002): *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Novi liber, Zagreb, str. 387.
[29] Dessler, G. (2015): *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Mate, Zagreb, str. 37.

od sve češće nadolazeće inozemne konkurencije. U takvoj situaciji najadekvatnije rješenje je inovativna i konkurentna radna snaga. Također, takva kvalitetna radna snaga potrebna je i za što uspješnije širenje na nova tržišta širom svijeta. Razni primjeri globalizacije prisutni su u svim dijelovim svijeta. Danas npr. svjetski proizvođač piva *Heineken*, svoje brendove *Heineken* i *Amstel* puni u pogonima u Karlovcu. Također, američki proizvođač tehnološke robe *Apple* sve svoje modele mobilnih telefona i ostalih tehnoloških naprava dizajnira u Kaliforniji, dok ih proizvodi u svojim pogonima smještenim u Kini. Međunarodnu suradnju i širenje na inozemna tržišta dodatno potiču sporazumi o slobodnoj trgovini između određenih zemalja i sporazumi o uklanjanju prepreka među trgovinskim partnerima. Jedno takvo udruženje svakako je i Europska unija. Europska unija rapidno se širi i prima nove članice. Pojava globalizacije uvjetuje još jedan izazov za suvremeno poduzeće, a to je nametanje imperativa širenja na druga, globalna tržišta te suradnja sa raznim inozemnim dobavljačima.

Od poduzeća se, također, očekuje zadovoljenje različitih potreba kao što su potrebe kupaca, zaposlenika, investitora kao i potrebe cjelokupne zajednice u čijem okruženju poduzeće posluje. Motivi poduzećima za širenje proizvodnje mogu biti različiti. Neka poduzeća odlučuju se za širenje poslovanja npr. u Kinu, zbog velikog i rastućeg tržišta te samim time otvaraju šansu za stjecanje milijuna novih potrošača, dok određena poduzeća premještaju proizvodnju u Kinu zbog jeftinije radne snage, odnosno, proizvodnje.

Za poduzeće globalizacija predstavlja i problem, pojavljivanjem novih i moćnih globalnih konkurenata u matičnoj zemlji. Kao što postoje prednosti i nedostaci globalizacije za poduzeće tako postoje i za potrošače. Za potrošače ona znači niže cijene i višu kvalitetu samih proizvoda i sirovina u praktički svim područjima, od primjerice računala pa sve do prehrambenih proizvoda, ali i prijetnju jer velika količina zaposlenika ostaje bez posla uslijed preseljenja proizvodnje u druge udaljenije zemlje. Pred menadžment ljudskih potencijala stavlja se zadatak osigurati adekvatne ljudske potencijale koji će uspjeti odgovoriti ovom sve raširenijem trendu globalizacije te mora odlučiti hoće li poslovanje na novim područjima obavljati seljenjem svoje trenutne vlastite radne snage ili stjecanjem nove radne snage u novim područjima poslovanja.

Tehnološki trendovi danas također uvelike utječu na upravljanje ljudskim potencijalima. Tehnologija bi se trebala koristiti na mjestima gdje se mogu automatizirati rutinske aktivnosti, a menadžeri bi se trebali koncentrirati na aktivnosti ljudskih potencijala koje mogu stvarati značajnu dodatnu vrijednost za poduzeće. Uporaba tehnologije oslobađa vrijeme menadžeru

koje može upotrijebiti za aktivnosti koje mogu stvarati vrijednost za poduzeće (npr. kako kontrolirati troškove zdravstvene zaštite i umanjiti zahtjeve radnika za naknadama).[30] Primjer kako tehnologija može utjecati na strukturu radne snage u poduzeću, a samim time i na menadžment ljudskih potencijala je sveprisutnija pojava web-trgovina. Poduzeća počinju preferirati internetsku kupovinu robe zbog svoje veće isplativosti i jednostavnosti od standardnog principa trgovina. Poduzeću je sada potrebno samo jedno skladište za isporuku robe kupcima, dok svaka trgovina mora imati svoje zasebno skladište, kao i drugačiju strukturu zaposlenika. Za menadžment ljudskih potencijala se sada javlja zadatak, a to je pravovremeno isplanirati i osigurati adekvatne ljudske potencijale, njihovu stručnost i spremnost na ovaj sveprisutan trend.

Tehnologija također utječe i na prirodu rada. Prema sadašnjim prognozama, struktura zanimanja mijenjat će se u skladu sa sljedećim: tražit će se manje strojara, radnika različitih struka u održavanju, skladištara i transportnih radnika, jer će dobar dio njihovih poslova preuzeti automatika. Iz istih razloga znatno će se smanjiti administracija. Tražit će se više stručnjaka u elektronici, mjernoj i regulacijskoj tehnici, robotici, programiranju računala.[31] To automatski podrazumijeva da će se tražiti viša razina znanja, odnosno fakultetski obrazovana radna snaga.

Demografske promjene isto tako su bitan faktor za menadžment ljudskih potencijala. U Hrvatskoj prevladava starije stanovništvo, naročito u manjim sredinama, za koje je poznato da su slabijeg informatičkog obrazovanja i pretežito imaju srednju stručnu spremu. Za mlađu radnu snagu karakteristično je više i visoko obrazovanje. Kroz posljednjih nekoliko godina i ekonomske promjene znatno su imale utjecaja na upravljanje ljudskim potencijalima. Nedavna kriza koja je bila zahvatila cijeli svijet rezultirala je visokom nezaposlenošću i velikim padom profita, te je ekonomija doslovce bila potonula. Sada nakon krize može se reći da se za menadžere ljudskih potencijala stvara zadatak, a to je postići što veću inovativnost, a pri tom istovremeno paziti i na samu ekonomičnost, odnosno štedljivost.

Navedeni trendovi promijenili su i prakse upravljanja ljudskim potencijalima. Neki od važnijih primjera su: novi menadžeri ljudskih potencijala, visoko učinkoviti radni sustavi,

[30] Noe,R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str.8.
[31] Marušić, S. (2006): *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str.13.

upravljanje ljudskim potencijalima temeljeno na podacima, etika upravljanja te HR certifikati.[32]

Za nove menadžere ljudskih potencijala karakteristično je kako se sada oni manje bave transakcijskim poslovima, kao što su npr. administracija mirovinskih planova te ih prepuštaju izravno zaposlenicima da ih vode putem intranetskih aplikacija. Na taj način oslobađaju više vremena, kako bi mogli biti što bolja potpora top-managmentu u izradi i izvršavanju dugoročnih strategija. Kako bi bili kvalitetna potpora, potrebne su im osim standardnih vještina odabira, usavršavanja i nagrađivanja zaposlenika i druge malo šire vještine. Prvenstveno, menadžer mora razumjeti strateško planiranje, marketing, proizvodnju i financije. On također mora govoriti „jezik financijskog direktora“, odnosno znati kako objasniti aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima kroz financijski mjerljive pokazatelje, poput povrata ulaganja ili jedinične cijene usluge.[33]

Visoko učinkoviti radni sustavi isto tako su važni za upravljanje ljudskim potencijalima. Visoko obučeni zaposlenici uobičajeno su znatno produktivniji od niže obučenih zaposlenika. Velike uštede ostvaruju su izgradnjom sigurnijih pogona. Prije svega rjeđe se događaju ozljede na radu, a time i duža izbivanja zaposlenika s radnog mjesta, kao i moguće tužbe i kazne. Kako bi visoko učinkoviti sustavi mogli funkcionirati, odnosno, kako bi mogli znati koliko su oni ustvari uspješni, potrebno ih je kombinirati i uspoređivati s raznim unutarnjim i vanjskim podacima i mjerenjima.

U posljednje vrijeme velika pažnja pridaje se i etici prilikom upravljanja ljudskim potencijalima. Koliko je njena prisutnost u organizaciji važna ukazuje i to što počinje biti prisutna u svim grupama poslova koje provodi menadžment ljudskih potencijala. Ona određuje veliki broj pravila i smjernica u poslovanju. Neka od njih su: jasno postavljena pismena pravila i očekivanja, transparentno provođenje jasno postavljenih pismenih politika, nepristranost i jednakost prilikom pridobivanja kandidata za posao i njihove selekcije, odnosno prilikom ocjenjivanja razvoja zaposlenika, njihovog obrazovanja i nagrađivanja.[34]

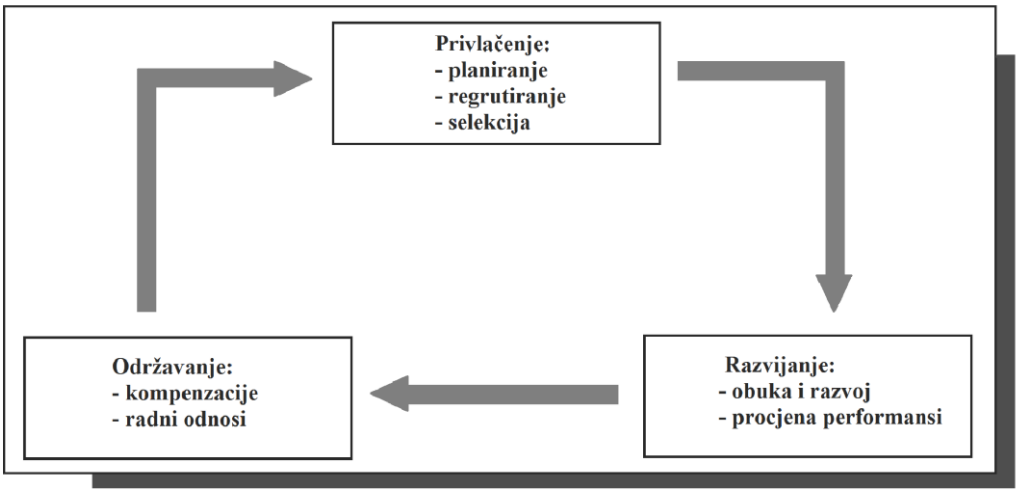
Može se zaključiti kako glavna svrha nastanka i postojanja ovog trenda je osigurati etično okruženje u organizaciji kako bi poraslo zadovoljstvo, motiviranost odnosno produktivnost zaposlenika, koji predstavljaju najvažniju interesnu skupinu za organizaciju. Rastom obujma i

[32] Dessler, G. (2015): *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Mate, Zagreb, str. 42.
[33] Isto, str. 44.
[34] Richards, R., Kirbiš Škreblin, I., Koričan, M. *Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima,* http://hrcak.srce.hr/44014[12.01.2016.]

kompleksnosti poslova koje obavljaju menadžeri ljudskih potencijala, razvija se još jedan trend u upravljanju ljudskim potencijalima. Rad menadžera još se više profesionalizira te se podiže na jednu razinu više, polaganjem raznih ispita za profesionalnu certifikaciju *Društva za upravljanje ljudskim potencijalima*. Polaganje takvih ispita nudi SHRM-ov *Institut za certificiranje u području ljudskih potencijala* (eng. *Human resource certification institute*, HRCI). Ispiti obuhvaćaju profesionalna znanja u svim aspektima upravljanja ljudskim potencijalima, uključujući etiku, menadžerske prakse, zapošljavanje, razvoj, nagrađivanje, odnose s radnicima te zdravlje i sigurnost. Oni koji uspješno zadovolje sve postavljene zahtjeve stječu certifikat *Višeg specijalista u području upravljanja ljudskim potencijalima*, *Globalnog specijalista u području upravljanja ljudskim potencijalima* ili *Specijalista u području upravljanja ljudskim potencijalima*.[35]

2.4. Grupe poslova funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u literaturi najčešće se svrstavaju u tri grupe poslova. Prva skupina poslova zadužena je za privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji, druga grupa poslova tu je kako bi se ona kvalitetno razvila prema njezinom potencijalu, dok treća grupa služi za njeno dugoročno održavanje.[36] Svaka od ovih nabrojenih grupa poslova sadrži i svoje podfunkcije koje se mogu prikazati slikom:



Slika 1: Buble, M. *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2009. str. 358.

[35] Dessler, G. (2015): *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Mate, Zagreb, str. 47.
[36] Buble, M. (2006): *Menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 358.

Kako bi ove funkcije i podfunkcije upravljanja ljudskim potencijalima mogle započeti s obavljanjem svojih zadaća, potrebno je prije svega provesti temeljitu analizu posla. ***Analiza posla*** definira se kao postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću. Ti se podaci odnose na same poslove (popis poslova), norme učinka, informacije potrebne za izvršavanje poslova, sredstva za obavljanje poslova, materijal, izradak, tehnologiju i organizaciju rada, uvjete rada, potrebna znanja (teorijska i praktična), posebne zahtjeve za obavljanje posla i druge.[37] Izvor ovih podataka obično su analitičar rada, sami izvršitelji poslova i njihovi nadređeni. Prikupljanje navedenih podataka provodi se na više načina i to intervjuiranjem, anketom, proučavanjem nomenklature zanimanja, promatranjem i vođenjem dnevnika izvršitelja poslova. Prikupljeni podaci služe za izradu opisa posla i specifikacije posla.[38] Nakon kvalitetno obavljene analize posla može se započeti s funkcijama i njihovim podfunkcijama upravljanja ljudskim potencijalima.

2.4.1. Planiranje i regrutiranje ljudskih potencijala

Prva podfunkcija privlačenja kadrova odnosi se na njihovo planiranje. Planiranje i pribavljanje potrebnih ljudskih potencijala provodi se ovisno o potrebama koje ima ili će imati organizacija za odgovarajućim brojem i vrstom zaposlenika koji posjeduju potrebne sposobnosti, znanje, vještine i kompetencije za uspješno izvršavanje zadataka na upražnjenim radnim mjestima.[39] Sve započinje planiranjem potrebnih ljudskih potencijala koje se provodi sukladno s ciljevima i strategijama organizacije. Ono mora obuhvatiti i predvidjeti sve situacije u kojim se određeno poduzeće može naći. Također, valja utvrditi i predvidjeti tekuću i buduću ponudu i potražnju na tržištu rada kao i manjak, odnosno višak zaposlenika u poduzeću npr. uslijed otpuštanja i umirovljenja zaposlenika. Do sada prema tradicionalnom pristupu planiranja zaposlenika, velika pažnja se pridavala na pravodobno i precizno predviđanje i osiguranje zaposlenika, dok se u posljednje vrijeme pažnja pridaje važnosti i planiranju promjena u okolini, kulturi, tehnologiji te prilagođavanju tim promjenama. Predviđaju se također i potezi konkurencije, kao i potrebe i preferencije kupaca.

Uslijed izvršene analize potreba za kadrovima, mogu se pojaviti tri eventualna rezultata, a to su da poduzeće ima višak radne snage, odnosno manjak ili pak idealan broj zaposlenika.[40] U situaciji kada poduzeće ima potreban broj zaposlenika ne znači da nisu potrebne nikakve

[37] Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu- Ekonomski fakultet, Split,str. 360.
[38] Isto, str. 361.
[39] Obradović,V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015): *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Plejada, Zagreb, str. 81.
[40] Buble,M. (2009): *Menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 373.

korekcije. Može se javiti potreba za drugačijom kvalifikacijskom strukturom ili profilom zaposlenika. Takve potrebe mogu zadovoljiti usavršavanjem, prekvalifikacijom postojećih zaposlenika ili pak otpuštanjem njih i zapošljavanjem novih kadrova s adekvatnim kvalifikacijama. U slučaju da poduzeće posjeduje više zaposlenika nego što je planiranjem utvrđeno da mu je potrebno, poduzeće može dio radnika otpustiti. Budući da su takvi potezi često izrazito drastični poduzeće može posegnuti za raznim ostalim načinima rješavanja viška zaposlenika.Među njima najčešće se ističu:[41]

- skraćivanje radnog vremena,
- dijeljenje radnog mjesta,
- neplaćeni dopusti,
- stimuliranje dragovoljnog odlaska,
- ranije umirovljenje,
- snižavanje ili zamrzavanje plaća,
- democija,
- premještanje,
- prirodan odljev

Ukoliko se uslijed planiranja potreba za zaposlenicima ukaže potreba za određenim kadrom, odnosno manjak zaposlenika menadžment može privući zaposlenike internim putem unutar samog poduzeća ili pak može potražiti potrebite kadrove izvan poduzeća odnosno eksternim putem. Ako se poduzeće odluči popuniti upražnjena radna mjesta vlastitim radnim snagama to može učiniti na više načina. Neki od najčešćih modela internog zapošljavanja su:[42]

- Oglasi objavljeni u različitim internim medijima poduzeća kao što su: oglasne ploče razglasi, bilteni, internet i slično.
- Preporuke menadžmenta. Smatraju se pouzdanim izvorom budući da iza preporuke menadžera stoji i njegova odgovornost za predloženog kandidata. Ovaj model je

[41] Bahtijarević- Šiber, F. (1999: *Menadžment ljudskih potencijala*, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, str. 257-237.
[42] Gutić, D., Rudelj, S. (2012): *Menadžent ljudskih resursa,* Grafika, Osijek, str.268.

selektivne naravi, jer ne potiče sve zaposlene da se jave za upražnjeno radno mjesto, već na temelju procjene menadžera.

- Baza podataka u centru za ljudske potencijale poduzeća, što se smatra objektivnim pristupom, jer na izvjestan način uklanja subjektivnost i moguću pristranost preporuka menadžera.

U situaciji kada je menadžment ljudskih potencijala u nemogućnosti privući potrebne zaposlenike internim putem iz različitih razloga, preostaje mu privlačenje budućih kandidata za posao eksternim putem. Pri tome je moguće zapošljavanje s punim radnim vremenom, zapošljavanje s dijelom radnog vremena i zapošljavanje na poziv.[43] Za eksterni model zapošljavanja karakteristične su dvije vrste izvora. To su formalni i neformalni izvori.[44] Formalni izvori regrutiranja obično su: oglašavanje, agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije, sindikati. Neformalni izvori regrutiranja kadrova odnose se na slučajeve kada se za zapošljavanje koriste zaposleni u poduzeću, koji tako igraju ulogu „posrednika“ u zapošljavanju.[45] Interni i eksterni model imaju svoje prednosti i mane, pa se većina poduzeća služi njihovom međusobnom kombinacijom. Prednosti popunjavanja radnih mjesta iz unutrašnjih resursa za organizaciju su: motivacijski poticaji za zaposlene, pozitivna podrška razvitku ljudskih potencijala, smanjena vjerojatnost pogreške pri izboru kandidata (poznati kandidati), smanjeni rizici kod uvođenja u posao (bolje poznaju organizaciju poduzeća, djelatnosti), brzina popunjavanja, niži troškovi primanja i selekcije. Osnovnim nedostacima unutrašnjeg popunjavanja se smatraju: često se gubi objektivnost kriterija kod primanja, relativno jača negativnu konkurenciju među zaposlenicima, gubljenje kontakta s novim idejama te sužena mogućnost izbora.[46] Neke od prednosti eksternih izvora su: unošenje novih ideja i uvidi u poduzeće, mnogo veći izvor talenata, omogućavanje promjena. Neki od nedostataka mogu biti to što je privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijala kandidata mnogo teže i skuplje, duže je vrijeme adaptacije i orijentacije, kao i što može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranima za taj posao.[47]

[43] Buble, M. (2006): *Menadžment*, Sveučilište u Splitu- Ekonomski fakultet, Split, str. 374..
[44] Isto, str. 377.
[45] Isto, str. 377.
[46] Gutić,D., Rudelj, S. (2012): Menadžent ljudskih resursa, Grafika, Osijek, str.268.
[47] Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu- Ekonomski fakultet, Split, str. 376.

2.4.2. Selekcija ljudskih potencijala

Nakon provedbe planiranja potrebnih zaposlenika i njihovog regrutiranja, slijedeća podfunkcija naziva se selekcija, odnosno izbor za budućeg zaposlenika između prikupljenih kandidata za posao. Ona je ujedno i završna podfunkcija koja se odnosi na grupu poslova povezanu s pribavljanjem zaposlenika. Svaki od potencijalnih zaposlenika razlikuje se u raznim varijablama kao što su psihološke osobine, sposobnosti, motiviranost, kreativnost. Kako bi se selekcija mogla provesti, odnosno donijela odluka o konačnom izboru kandidata, za početak treba prikupiti sve moguće podatke vezane uz kandidate. U teoriji i praksi navodi se niz izvora informacija o kandidatima za posao, kao što su: prijava za zaposlenje, molba za zaposlenje, preporuka za prijem na posao, prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija, medicinski pregledi, pokusni rad, testovi, intervjui.[48] Najveća važnost između svih ovih izvora pridaje se testovima, a posebno intervjuima. Testove jednostavno možemo klasificirati prema tome mjere li kognitivne (umne) sposobnosti, motoriku i tjelesne sposobnosti, osobnost i interese ili postignuća.[49] Za procjenu umnih sposobnosti najviše u uporabi su IQ testovi, kao i ispitivanja verbalnog razumijevanja, memorije i numeričkih sposobnosti. Testovi motoričkih sposobnosti provode se testiranjem npr. dizanjem utega, preskakanjem užeta itd., a provode se primjerice kod zapošljavanja spasioca. Testovi osobnosti i interesa provode se najčešće u obliku kratkih rečenica, pretežito online putem, a pomoću njih može se utvrditi razina emocionalne stabilnosti, savjesnosti, motiviranosti i otvorenosti prema novim iskustvima kandidata za posao. Naposljetku, testovima postignuća može se utvrditi dosadašnje znanje kandidata o određenom predmetu.

Osim testova, svakako najvažniji izvor informacija je intervju. Intervju bi se mogao definirati kao ciljno usmjeren razgovor kojim se ispituje je li kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio. U tu se svrhu nastoje dobiti adekvatne informacije o kandidatu, kao što su individualni potencijal, interes za posao, sposobnost djelovanja i druge, ali isto tako dati kandidatu i informacije o poslu i poduzeću. Za razliku od drugih metoda selekcije kandidata, koje se primjenjuju u određenim slučajevima, intervju se obavezno primjenjuje u svim slučajevima. Razlikuje se više vrsta intervjua u ovisnosti o aspektu s kojega se intervju promatra. Tako se najčešće klasifikacija intervjua vrši prema kriterijima oblika, broja sudionika i uloga u procesu selekcije, pa se stoga razlikuju i tri vrste intervjua.

[48] Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu- Ekonomski fakultet, Split,, str. 386.
[49] Dessler, G. (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate, Zagreb, str. 227.

Po obliku mogu se razlikovati nestrukturirani, strukturirani i polustrukturirani intervjui.[50] Za nestrukturirani intervju karakteristično je da nema unaprijed određena pitanja i sadržaj razgovora, odvija se spontano, dok strukturirani ima sadržaj i strukturu unaprijed određenu. Polustrukturirani predstavlja otprilike kombinaciju prva dva načina intervjuiranja, odnosno dio intervjua ima sadržaj i strukturu dok dio nema.

S obzirom na broj sudionika u intervjuu, postoji individualni, panel, sekvencijalni te grupni intervju.[51] Kod individualnog intervjua prisutne su samo dvije osobe, kandidat i intervjuer. Panel intervju (strukturirani ili nestrukturirani) vode dvije ili više osoba s jednim kandidatom. Vrlo se često koristi i nekoliko uzastopnih individualnih intervjua s različitim intervjuerima– sekvencijalni intervju, koji povećava objektivnost selekcijskog postupka, jer različiti ljudi zasebno ocjenjuju jednu osobu, a završna se odluka donosi na temelju svih individualnih procjena intervjuera.[52] Za grupni intervju uobičajena je prisutnost više kandidata za posao koje se intervjuira kroz grupnu raspravu koja također može biti strukturirana i nestrukturirana.[53]

U intervjuu je karakteristična i još jedna podjela, a to je prema ulozi u procesu selekcije. Razlikuju se preliminarni, dijagnostički i prijamni intervju. Preliminarni intervju se odvija na početku procesa selekcije, a sa svrhom da se eliminiraju oni kandidati koji prema procjeni osobe koja intervjuira ne dolaze u obzir za određeni posao. Dijagnostički intervju se provodi u kasnijim fazama procesa selekcije kako bi se detaljnim ispitivanjem došlo do spoznaje o sposobnostima kandidata i njihovoj kompatibilnosti s dotičnim poslom. Prijamni intervju se provodi u završnoj fazi procesa selekcije, i to s onim kandidatima koji su prošli sve prethodne faze te se pokazali prikladnim za određeni posao, a više je usmjeren na informiranje kandidata o tom poslu.[54]

Osim testiranja i intervjuiranja svakako postoji još jedna činjenica koju je poželjno provesti prije donošenja odluke o konačnom izboru kandidata, a to je provjeriti prošlost kandidata. Provjera se može provesti samostalno ili angažiranjem specijaliziranih agencija. Za provedbu provjere važan je pristanak kandidata, a on ga može dati pisanim putem u prijavnici za posao.

[50] Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu- Ekonomski fakultet, Split, str. 393.
[51] Rado, T. *Sve tajne selekcijskog postupka-Intervju.* http://www.istrazime.com/organizacijska-psihologija/sve-tajne-selekcijskog-postupka-intervju/ [20.01.2016.]
[52] Rado, T. *Sve tajne selekcijskog postupka-Intervju.* http://www.istrazime.com/organizacijska-psihologija/sve-tajne-selekcijskog-postupka-intervju/ [27.03.2016.]
[53] Rijavec, M., Miljković, D. Tipovi intervjua i njihova vrijednost, http://www.posao.hr/savjet.php?page=tipovi_intervjua[24.01.2016.]
[54] Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu- Ekonomski fakultet, Split,str. 393.

Samom svjesnosti kandidata o mogućim provjerama, dobivaju se istinitiji i točniji podaci prilikom prikupljanja podataka o kandidatu. Informacije se mogu prikupljati raznim načinima, a najčešći je prikupljanjem podataka od prijašnjih poslodavaca. Nakon što se provedu sva prikupljanja podataka i testiranja, potrebno je donijeti konačnu odluku o izboru kandidata za posao. Definitivnu odluku mora donijeti menadžment područja poslova za koje se bira. U tu svrhu menadžmentu stoje na raspolaganju tri različite strategije:[55]

1) zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh,

2) zaposliti onog kandidata koji ima najviše izgleda za uspjeh,

3) zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh i najviše izgleda za uspjeh.

Za prvu strategiju karakterističan je izbor onih kandidata za koje se očekuje najmanja mogućnost da neće ostvariti minimalne standardne učinke. Druga strategija je suprotna strategija od prve i ona se odnosi na izbor onih kandidata za koje se očekuje najveća mogućnost uspjeha. Prva strategija donosi minimalan rizik i nisku razinu uspješnosti, dok druga strategija donosi visoke rezultate uz visok rizik. Za treću strategiju kandidat da bi zadovoljio menadžment potrebno je da posjeduje osobine kandidata prve i druge strategije, odnosno da ima male šanse da neće ostvariti minimalne standardne učinke i da se od njega očekuje maksimalan uspjeh.

2.4.3. Obuka i razvoj ljudskih potencijala

Sljedeća grupa poslova za čije je provođenje zadužen menadžment ljudskih potencijala obuhvaća poslove vezane uz profesionalni razvoj zaposlenika. Prva podfunkcija ove grupe poslova obuhvaća aktivnosti vezane uz obuku i razvoj zaposlenih. Kako bi poduzeće bilo uspješno i spremno se boriti s konkurencijom, naročito danas u vrijeme globalizacije ono prije svega mora imati visoko obrazovane i obučene kadrove.

Za početak je potrebno razjasniti razliku između obuke i obrazovanja. Obrazovanje je najširi pojam ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe te se može smatrati procesom najšireg stjecanja znanja i vještina kojima se stvara temelj za daljnji razvoj znanja i vještina.[56] Obuka se može definirati kao priprema zaposlenika za kvalitetnije izvršavanje zadataka ili za neke buduće specifične vještine koje će se od tih zaposlenika tražiti, pri čemu je obuka

[55] Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu- Ekonomski fakultet, Split,str. 393.
[56] Obradović,V., Samardžija,J., Jandrić, J. (2015): *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Plejada, Zagreb, str. 134

planirana aktivnost stjecanja vještina i znanja koje zahtijeva uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti.[57] Obuka je orijentirana na posao, a manje na osobu, to je sustav organiziranog programa uvježbavanja tjelesne ili intelektualne aktivnosti, a može biti i vježbanje psihičkih osobina. Primjerice obuka za vozača, obuka za tjelohranitelja, obuka sudskih tumača i sl.[58] Iz ovih definicija može se zaključiti kako je obrazovanje više orijentirano na osobu, odnosno šireg je opsega i namijenjeno općenito za život, dok je obuka izravno namijenjena za točno određen posao.

Za provođenje obuke postoji mnogo razloga. Jedan od razloga svakako je i dolazak novih zaposlenika u poduzeće. Promjene u tehnologiji i načinu proizvodnje također mogu biti neki od razloga, kao i novi načini organiziranja i upravljanja u poduzeću. Na važnost provođenja obuke zaposlenika ukazuju i podaci *Američke udruge za izobrazbu i razvoj* (ASTD). Organizacije u SAD-u godišnje troše više od 126 milijardi dolara na osposobljavanje i usavršavanje svojih namještenika. Po jednom zaposlenom to iznosi više od 1000 dolara godišnje, a uspješnije organizacije troše i više. Djelomično su i postale uspješne zato što njihove razvojne planove prati i intenzivna djelatnost profesionalnog osposobljavanja i usavršavanja osoblja. Empirijska istraživanja, naime pokazuju da postoji povezanost između opsega obrazovne djelatnosti i nekih pokazatelja organizacijske uspješnosti.[59]

Kada menadžment utvrdi potrebu za provođenjem obuke, potrebno je odrediti način na koji će se ona provesti, kao i što se želi s njom postići. Prvenstevno, način na koji će se obuka provesti ovisi radi li se o nemenadžerskim ili pak menadžerskim funkcijama. Dva su načina na koja se može provesti obuka nemenadžera, a to su; metodom obuke na poslu i metodom obuke izvan posla.[60] Prva metoda najčešće je korištena metoda obuke zaposlenika koja se u svom jednostavnom obliku svodi na to da neposredni nadređeni ili dobro obučeni suradnik preuzima ulogu instruktora. To je moguće samo ako se radi o jednostavnim aktivnostima koje od instruktora ne traže posebna metodičko-didaktička znanja. Obuka izvan posla omogućuje primjenu brojnih modela od kojih su najpoznatije metode: rasprave, obuke u radionici, programirane nastave, obuke računalom, simulacije.[61] Za metodu rasprave karakterističan je razgovor u skupinama, koju vodi službena osoba, osposobljena za takvu vrstu obuke. Danas, razvojem tehnologije, ona se provodi i putem videorazgovora, te sudionici ne moraju biti na

[57] Bahtijarević- Šiber, F. (1999: *Menadžment ljudskih potencijala*, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, str. 721.
[58] Obradović,V., Samardžija,J., Jandrić, J. (2015): *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Plejada, Zagreb, str. 134.
[59] Šverko, B. (2012): *Ljudski potencijali* ,Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb, str. 117.
[60] Buble, M. (2009): Menadžment, Sveučilište u Splitu- Ekonomski fakultet, Split,str. 411.
[61] Šverko, B. (2012): *Ljudski potencijali* ,Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb, str. 138.

istoj lokaciji. Metodom programirane nastave obuka se provodi pomoću stručne literature, dok se metoda obuke računalom provodi računalnim putem. Za specifične poslove provodi se obuka simulatorima, te tako sudionici obuke stječu određena iskustva vezana uz specifične situacije. Primjer za ovakvu vrstu obuke mogu biti pomorski nautičari.

Što se tiče obuke menadžera, metode se također dijele na metode obuke iskustvom na poslu (poučavanje, dodjeljivanje zamjenika, rotacije posla, lateralni transfer, dodijeljivanje projekta i odbora te prisustvovanje sjednicama štaba) i metode obuke iskustvom izvan poduzeća.[62] Potonja metoda koristi se kao dodatni način stjecanja iskustva menadžera. Ona se može provoditi na individualnoj i grupnoj osnovi, specijalnim programima ili seminarima. Neke od metoda obuke stjecanjem iskustva izvan posla su: studije slučaja, metoda „obuke u košari", grupne rasprave bez voditelja, metode menadžerskih igara, igranje određenih uloga u različitim situacijama, metode laboratorijske obuke te metode modeliranja ponašanja.[63] Ono što je važno naglasiti kod ovih metoda jest činjenica da se one provode u simuliranim situacijama i uvjetima te kao takve često mogu biti različito postavljene i tražiti od polaznika obuke određeni stupanj snalaženja i samostalnog djelovanja. Također, ovakve metode mogu se pokazati efikasnim u razvoju brzog načina razmišljanja kod zaposlenika, brzinu u odrađivanju posla, djelotvornost u grupnom načinu rada te određivanju prioriteta u rješavanju zadanih problema.[64] Nakon provedbe jedne ili više ovih metoda obuke, na samom kraju potrebno je još utvrditi efekte na poslovanje, odnosno utvrditi je li provedba obuke doprinijela boljim rezultatima poslovanja.

Kod skupine poslova povezanih uz razvoj zaposlenika menadžment ljudskih potencijala, osim na aktivnosti povezane s obukom, mora voditi računa i o razvoju karijere svojih zaposlenika. Svaki zaposlenik tijekom rada u određenom poduzeću prolazi kroz određene cikluse u svojoj poslovnoj karijeri. Sve započinje prijavama za posao, primanjem na posao, preko određenih promaknuća i premještanja, pa ponekad sve i do umirovljenja. Razvoj i planiranje karijere usmjeren je više na zaposlenika i omogućavanje njegove promocije na razna nova, bolja i složenija radna mjesta , dok je obuka usko vezana uz određen posao i manje pridaje važnost zaposleniku.

Planiranje karijere može se opisati kao namjeran proces putem kojega osoba postane svjesna svojih vlastitih vještina, interesa, znanja, motivacija i drugih značajki i uspostavlja akcijski

[62] Buble, M. (2006): *Menadžment*, Sveučilište u Splitu- Ekonomski fakultet, Split, str.413.
[63] Isto, str.413.
[64] Isto, str. 414-415.

plan kako bi postigla konkretne ciljeve.[65] Osim što zaposlenici osobno mogu planirati karijeru, također je moguće planirati i organizacijski, gdje karijere planira menadžment. Odluke o promaknuću mogu se donositi na temelju više kriterija. Najčešće su to radni staž i sposobnost zaposlenika. Kod procesa promaknuća potrebno je voditi računa i o zakonskoj regulativi koja temeljito regulira te procese. Karijera zaposlenika može se kretati u tri moguća pravca: vertikalnim, horizontalnim ili pak radijalnim tijekom.[66] Vertikalni put je uspon pojedinca u hijerarhijskoj piramidi poduzeća. Budući da svaka piramida ima definiran i ograničen broj menadžerskih pozicija, razvoj pojedinca je ograničen i sužava se sve više što se on u usponu svoje karijere kreće prema njezinom vrhu. Na nekom od tih razina njegov se razvoj zaustavlja i to se naziva plafon ili plato u karijeri. Problem tog plafona se u poslovnoj praksi najčešće rješava: produbljivanjem poslova, timskim vođenjem, savjetničkim poslovima itd.[67] Za vertikalni pravac karijere primjer može biti promocija s mjesta poslovođe prodavaonice na mjesto voditelja maloprodaje, te na kraju završetak karijere na mjestu rukovoditelja prodaje.

Horizontalni put se sastoji u promjeni poslova iste hijerarhijske razine. Česta je to situacija u praksi.[68] Primjer horizontalnog pravca karijere može biti promocija s mjesta prodavača mješovite robe na mjesto prodavača u robnoj kući.

Radijalni tijek predstavlja posljednji mogući smjer odvijanja osobne karijere te podrazumijeva udaljavanje ili približavanje centru moći u orgaanizaciji poduzeća.[69]

2.4.4. Procjena performansi zaposlenika

Posljednja funkcija grupe poslova koja se odnosi na razvijanje zaposlenih naziva se procjena performansi zaposlenika. Sam pojam procjene performansi zaposlenika predstavlja proces vrednovanja kvalitete i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada zaposlenih koji pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti te kontinuirano i sustavno

[65] Dessler, G. (2015): *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Mate, Zagreb, str. 373.
[66] Gutić,D., Rudelj, S. (2012): *Menadžent ljudskih resursa*, Grafika, Osijek, str. 354.
[67] Isto, str. 354.
[68] Isto, str. 354.
[69] Isto, str. 354.

ocjenjivanje i vrednovanje uspješnosti svakog pojedinca, a prethodi nagrađivanju.[70] Smisao postojanja procesa procjene performansi može se prikazati kroz nekoliko točaka:[71]

- Pomoć rukovodstvu u donošenju odluka o ljudskim potencijalima
- Identificiraju se potrebe za obukom i usavršavanjem
- Kriterij za validaciju selekcijskih i razvojnih programa
- Pružanje povratnih informacija zaposlenicima
- Osnova za dodjeljivanje nagrada

Krajnji zadatak ove funkcije je izmjeriti ostvareni učinak, kao i poboljšati sposobnost zaposlenika kako bi se ispunili ciljevi organizacije i zadovoljile ukupne potrebe svih zaposlenika u poduzeću. Sukladno tome,svaki sustav procjene radne uspješnosti kako bi bio efikasan trebao bi biti: strategijski sukladan, relevantan, pouzdan, osjetljiv, prihvatljiv, specifičan i praktičan.[72] Za vršenje procjene performansi zaduženi su svi u poduzeću, od menadžera, preko zaposlenika, radom u timovima pa sve do vlastitog ocjenjivanja te radom kod kuće. Postoji više metoda za procjenjivanje performansi zaposlenika. Neke od najistaknutijih metoda su: [73]

- Pokusno ocjenjivanje
- Neformalne rasprave licem u lice
- Sastanci za savjetovanje
- Formalne godišnje ocjene radnog učinka
- Opažanje na radu
- Testovi vezani uz vještine ili sam posao
- Zaduženje ili zadaće nakon koje slijedi ocjenjivanje
- Centri za ocjenjivanje
- Istraživanja mišljenja suradnika

[70] *Kako procijeniti radnu uspješnost zaposlenika,* http://www.poslovni.hr/sponzorirani/kako-procijeniti-radnu-uspjesnost-zaposlenika-254399 [27.01.2016.]
[71]Milinković, M., Bogdan, V., Herbst,A., *Politike u prakse upravljanja ljudskim resursima* http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/A-18-politike%20i%20prakse%20upravljanja%20ljudskim%20resursima.ppt. [27.01.2016.]
[72] *Kakoprocijeniti radnu-uspjesnost-zaposlenika*, http://www.poslovni.hr/sponzorirani/kako-procijeniti-radnu-uspjesnost-zaposlenika-254399 [01.02.2016.]
[73] Poljak, T. *Analiza radnog učinka*, http://161.53.18.5/static/erg/2005/poljak/performanse.html [01.02.2016.]

- Psihometrijski testovi i druge procjene ponašanja

2.4.5. Upravljanje kompenzacijama

Treća skupina poslova funkcije upravljanja ljudskim potencijalima služi za dugoročno održavanje ljudskih potencijala u poduzeću. Prva podskupina ove grupe poslova odnosi se na upravljanje raznim kompenzacijama prema zaposlenicima. Kompenzacije se mogu promatrati s različitih stajališta, pa je stoga moguće pronaći i različite definicije ovog pojma. Ako se promatraju s aspekta društva, kompenzacije se tretiraju kao mjera pravednosti; dioničari i menadžeri ih, pak, tretiraju kao trošak rada, a zaposlenici kao uzvratni prihod u razmjeni između njih i poslodavca, odnosno kao nagradu za obavljani posao.[74]

Razlog zbog kojeg se pridaje važnost kompenzacijama je taj što uz pomoć njih poslodavac lakše može privući i motivirati, kao i zadržati svoje najbolje zaposlenike. Kada se govori o kompenzacijama, njihova glavna podjela vrši se na materijalne i nematerijalne.[75] Materijalne kompenzacije dijele se još i na izravne i neizravne.[76] Izravne kompenzacije (raspoređuju se temeljem individualnog ili grupnog učinka te uspješnosti): osnovna plaća za posao koji se obavlja, varijabilni dio plaće vezan za radnu uspješnost (bonusi, poticaji vezani s individualnim ili grupnim radom). Neizravne kompenzacije (ne raspoređuju se po kriterijima radnog učinka i uspješnosti), a to npr. mogu biti: zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, stipendije, školarine, životno osiguranje, slobodni dani, godišnji odmori, izborne beneficije (npr. dopunsko zdravstveno osiguranje).[77]

Od svih nabrojenih metoda kompenzacija, najviše pažnje pridaje se metodama kompenzacija koje se odnose na izvršeni rad, kao što su: osnovna plaća i stimulativni dio plaće te dodaci na plaću. Osnovna plaća predstavlja temeljni oblik kompenzacija na kojoj se nadograđuju gotovo svi drugi novčani oblici kompenzacija.[78] Kako bi se odredila vrijednost pojedinih poslova, potrebno je sve poslove rangirati po njihovoj složenosti. Koraci za provođenje postupka rangiranja su sljedeći:[79]

[74] Buble, M., Bakotić, D. (2013): *Kompenzacijski Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, str. 16.
[75] *Kompenzacije i ljudski potencijali,* http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/9.%20predavanje%20MLJR%20izmjenjeno.pdf [01.02.2016.]
[76] Isto.
[77] *Kompenzacije i ljudski potencijali,* http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/9.%20predavanje%20MLJR%20izmjenjeno.pdf [05.02.2016.]
[78] Buble, M. (2006): *Menadžment,* Sveučilište u Splitu- Ekonomski fakultet, Split, str. 442.
[79] Galetić, L., Pavić, I. (1996): *Upravljanje plaćama*, RriF, Zagreb,str.2.

1. s popisa poslova izabire se onaj koji ima najveću vrijednost. Ovaj posao upisuje se u prvi redak tablice koja ima onoliko redaka koliko ima poslova.

2. Izabire se posao koji se drži najmanje vrijednim od svih poslova. Ovaj posao upisuje se u posljedni redak tablice.

3. Između preostalih poslova izabire se onaj koji ima najveću vrijednost i upisuje se u odgovarajući redak spomenute tablice, zatim se bira posao s najnižom vrijednošću i upisuje se u odgovarajući redak tablice. Postupak se na ovaj način nastavlja dok se svi poslovi ne rangiraju.

Stimulativni dio plaće kako sama riječ govori, služi da određenim stimulacijama navodi zaposlenika da ostvaruje određene ciljeve poduzeća. Stimulativni dio plaće može se temeljiti na osnovi ostvarenog učinka ili po osnovi premije, kao što su npr. premije za ostvarenu kvalitetu, uštedu, rokove, iskorištenje itd.[80] Osim osnovne plaće i stimulativnog dijela plaće potrebno je još navesti neke od dodataka plaći, a neki od najčešćih su:[81] dodatak za rad u smjenama, dodatak za rad noću, dodatak za prekovremeni rad, dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi, dodatak za rad na dane tjednog odmora.

Nematerijalne kompezacije dijele se na one koje su vezane uz posao (izazovni zadaci, odgovornost, samopotvrda, edukacija, napredovanje, postignuće) i na kompenzacije povezane s radnom okolinom (politika poduzeeća, odnosi sa šefom, suradnicima, status, radno vrijeme, prehrana, rad od kuće).[82] Često ova vrsta kompenzacija kod zaposlenika izaziva veću motiviranost i porast zadovoljstva, te je mnogo više efektnija nego što je slučaj kod materijalnih kompenzacija.

Na samom kraju, kako bi kompenzacijski sustav kvalitetno funkcionirao potrebno je kvalitetno provoditi politiku kompenzacija koja mora sadržavati nekoliko faktora:[83]

- Unutarnji poredak ili usklađenost, pretpostavlja da je kompenzacijski sustav tako oblikovan da dobro odredi razlike u plaći između onih koji obavljaju različite poslove.

- Vanjska konkurentnost se odnosi na to kako su utvrđene kompenzacije u odnosu na konkurenciju.

[80] Buble, M. (2006): *Menadžment*, Sveučilište u Splitu- Ekonomski fakultet, Split, str. 447-450.
[81] Isto, str.450-451.
[82] *Kompenzacije i ljudski potencijali,*
http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/9.%20predavanje%20MLJR%20izmjenjeno.pdf [13.02.2016.]
[83] Buble, M., Bakotić, D. (2013): *Kompenzacijski Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, str. 35.

- Doprinos zaposlenika neposredno je vezan uz njihov radni učinak. U tom smislu politika kompenzacija treba utvrditi koliki je naglasak u kompenzacijskom sustavu na učinak s obzirom da se tako izravno utječe na zaposlenikovo stajalište i odnos prema radu. Zaposlenici koji su plaćeni po radnom učinku vjerojatno će više pažnje pridavati onim radnim elementima koji su u funkciji učinka. Prepoznavanje doprinosa također utječe na pravednost jer zaposlenik mora razumjeti na temelju čega se njegov rad procjenjuje da bi vjerovao da je plaća pravedna.

2.4.6. Radni odnosi

Za dugoročno održavanje ljudskih potencijala u poduzeću osim funkcije kompenzacija s zaposlenima, važnu ulogu imaju i kvalitetno uspostavljeni radni odnosi. U Republici Hrvatskoj svi radni odnosi uspostavljaju se u skladu sa Zakonom o radu. Ovaj Zakon definira pojam radnika-ce kao fizičku osobu koja u radnom odnosu obavlja određene poslove za poslodavca, dok je poslodavac u smislu ovoga zakona fizička ili pravna osoba koja zapošljava radnika.[84]

Svaki radni odnos započinje potpisivanjem ugovora o radu od strane poslodavca i radnika. Poslodavčev zadatak je donijeti odluku o zasnivanju radnog odnosa, dok posloprimac mora pristati na dogovorene uvjete i naknade koji su specificirani u ugovoru o radu. Na uvjete u ugovoru uvelike utječu razni zakoni, sindikalno pregovaranje, kao i kolektivni ugovori koji mogu regulirati stavke vezane npr. uz plaće, radno vrijeme, socijalnu zaštitu, kao i zaštitu na radu. Kada se govori o vremenu trajanja radnog odnosa, on može biti na određeno ili neodređeno vrijeme, dok prema dužini radnog vremena radni odnos može biti radni odnos s punim radnim vremenom (40 sati tjedno) ili radni odnos s pola radnog vremena ili manje.[85] Do prestanka ugovorenog radnog odnosa može doći iz više razloga. Najčešći razlozi prestanka su, odlazak u mirovinu, sporazum radnika i poslodavca (obavezan pisani oblik), otkaz, istek ugovora o radu na određeno, smrt zaposlenika ili odluka suda.[86]

[84] Zakon o radu (Nar. nov., br. 93/14)
[85] Isto.
[86] Isto.

2.5. Zadovoljstvo zaposlenika

Zadovoljstvo na radu predstavlja opći osjećaj o poslu ili konstelaciju stavova prema različitim aspektima posla.[87] Za vođenjem računa o zadovoljstvu postoji mnogo razloga. Osim što je važno zbog humanih vrijednosti koje bi svaka organizacija morala poštovati, ostvaruju se i brojne druge koristi koje poslodavac može imati kroz smanjenje izostanaka s posla, smanjenu fluktuaciju, smanjenu stopu bolovanja, bolju radnu atmosferu, kao i povećanu produktivnost, posebno kod nekih skupina zaposlenika.[88] Iz navedenog se može zaključiti kako pozitivna klima i zadovoljni zaposlenici s pozitivnim iskustvima iz poduzeća mogu poslužiti za daljnje privlačenje atraktivnih i visokokvalitetnih ljudskih potencijala u poduzeće, te su siguran jamac za porast inovativnosti, profitabilnosti te ukupne uspješnosti poduzeća. Na zadovoljstvo zaposlenika može utjecati više faktora. Oni se najčešće svrstavaju u organizacijske i osobne faktore zadovoljstva.

Na prvu skupinu faktora poduzeće može utjecati te najčešće obuhvaćaju:[89]

- Karakteristike posla - odnose se na sadržaj i prirodu radnih zadataka. Radnici u principu preferiraju poslove koji im daju mogućnost intenzivnog korištenja stečenih vještina i sposobnosti, nudeći im različitost radnih zadataka, određenu slobodu prilikom njihovog izvršavanja te povratnu vezu o adekvatnosti ostvarenja zadanih performansi.

- Mogućnost napredovanja - odnosi se na postojanje realnih mogućnosti za promociju. Zadovoljstvo koje radnici ostvaruju napredovanjem je rezultat ili rasta plaće ili je pak rezultat zadovoljenja potrebe za samoaktualizacijom i dokazivanjem. Međutim, ipak svi zaposleni nisu zainteresirani za napredovanje, stoga zadovoljstvo na radu kod njih nije vezano uz ovaj faktor, odnosno ovaj faktor ne mora značajno utjecati na formiranje ukupnog zadovoljstva na radu kod svih radnika.

- Suradnici - posao ne donosi samo financijsku dobit ili neku drugu materijalnu satisfakciju, već i zadovoljava potrebu za socijalizacijom. Stoga ne čudi da dobri

[87] Bakotić, D. (2009): *Međuovisnost zadovoljstvana radu radnika znanjai organizacijskih performansi*, Split, str.44.
[88] *Ispitivanje stavova zaposlenika i zadovoljstvo poslov-engagment*, http://www.selectio.hr/savjetovanje-o-ljudskim-resursima/razvoj-hr-funkcije-u-organizaciji/ispitivanje-stavova-zaposlenika-i-zadovoljstvo-poslom-engagement/ [15.02.2016.]
[89] Bakotić, D. (2009): *Međuovisnost zadovoljstvana radu radnika znanja i organizacijskih performansi*. Doktorska disertacija, Split, str.44.

prijateljski i podupirući odnosi s kolegama stvaraju kod radnika osjećaj zadovoljstva, pa su prema tome, i važan faktor koji utječe na ukupno zadovoljstvo na radu.

- Nadređeni - posao nadređenih u osnovi obuhvaća pružanje tehničke i menadžerske podrške, koja se odnosi na stručnu pomoć i vođenje radnika u obavljanju svakodnevnih radnih zadataka, kao i na pružanje socijalne potpore koja uključuje brigu za dobrobit, napredak i zadovoljstvo radnika.

- Plaća - podrazumijeva se visina plaće, percepcija pravednosti plaćanja te adekvatnost korištenih metoda za obračun plaća. Korelacija između plaće i zadovoljstva na radu je iznenađujuće mala, pa se može zaključiti da plaća nije izrazito snažan faktor zadovoljstva na radu. Međutim, pravednost u plaćanju može biti vrlo bitna. Ovdje je također važno naglasiti da novac ne predstavlja ljudima samo sredstvo za zadovoljenje osnovnih potreba već je i instrument koji osigurava zadovoljenje potreba višeg reda. Naime, zaposlenicima često visina plaće koju primaju predstavlja odraz njihove važnosti i njihovog doprinosa u očima menadžmenta.
- Uvjeti rada - pogoršani uvjeti rada, bilo da su stvarno nastali ili su samo percipirani kao takvi od strane radnika, mogu utjecati za stvaranje negativnog stava o radu.
- Sigurnost zaposlenja - u najjednostavnijem smislu se ogleda u radnom odnosu na neodređeno vrijeme. Međutim, mnogi radnici rade na temelju ugovora na određeno vrijeme. To svakako doprinosi njihovoj nesigurnosti i neizvjesnosti

Osim navedenih faktora, tu su još i osobni faktori kao što su: dob, spol, duljina radnog staža, stupanj obrazovanja i pozicija u organizaciji.[90]

Prema dosadašnjim istraživanjima koje je proveo internetski portal *Moj posao*, pokazalo se kako su najzadovoljniji zaposlenici u malim tvrtkama i institucijama.[91] Može se pretpostaviti kako je razlog tome što zaposlenici u manjim sredinama ostvaruju lakšu i jednostavniju komunikaciju s nadređenima te je više prisutan osjećaj zajedništva. Porastom obrazovanosti, zabilježen je blagi pad zadovoljstva. Iz toga se može zaključiti kako s višim stupnjem obrazovanja rastu i zaposlenikova očekivanja, te ukoliko ona nisu ispunjena vrlo lako može

[90] Lovrinčević, M. (2006): *Zadovoljstvo poslom i organizacijska predanost zaposlenika u ESOP poduzeću*, Split, str.17.
[91] *Zadovoljstvo poslom,* http://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69977/Zadovoljstvo-poslom/ [18.02.2016.]

doći do pojave nezadovoljstva. Porast zadovoljstva zaposlenih rastao je očekivano s porastom mjesečnih primanja, dok su zaposlenici s više radnog staža u organizaciji bili nezadovoljniji u odnosu na one s manje staža. Naravno to nije strogo pravilo da porastom radnog staža raste i nezadovoljstvo, jer su također druga istraživanja ukazala i na obrnutu situaciju, odnosno da su zaposlenici s dužim radnim vijekom u organizaciji bili zadovoljniji. Osim navedenog, istraživanje je pokazalo kako muškarci više preferiraju poslove s višom razinom odgovornosti i više vrednuju svoj rad u odnosu na žene, dok su žene općenito iskazale nezadovoljstvo s mogućnostima napredovanja. Oba spola stavljaju sigurnost posla ispred visine iznosa plaće, te se većina ispitanika iskazala kako bi u slučaju nezadovoljstva poslom najvjerojatnije napustila radno mjesto, odnosno poduzeće. Iz svega navedenog može se zaključiti kako bi se svako veće poduzeće trebalo osloniti na rad menadžmenta ljudskih potencijala, ukoliko želi ostvarili neposredan kontakt s zaposlenicima. Na taj će način saznati njihove potrebe, želje i probleme, uključiti ih u odlučivanje, što će zasigurno rezultirati većim zadovoljstvom i odanošću zaposlenika, a samim time rastom konkurentnosti i profita.

3. POSLOVANJE PODUZEĆA *MAKRO D.O.O.*

3.1. Općenito o poduzeću *Makro d.o.o.*

Poduzeće *Makro d.o.o.* trgovačko je društvo koje je sa svojim radom započelo 1992.g. kada je osnovano i upisano u sudski registar na splitskom Trgovačkom sudu. Osnivač i jedini vlasnik društva je Ivan Čirko koji trenutno u poduzeću obavlja funkciju glavnog menadžera. Osim te funkcije jedini je član uprave i skupštine društva. Glavno sjedište poduzeća nalazi se u Dugopolju na adresi Ulica Matice Hrvatske 5. Trenutno poduzeće broji 130 zaposlenika te spada u srednje velika poduzeća. Prema statutu društva poduzeće je registrirano za obavljanje sljedećih djelatnosti:

- kupnja i prodaja robe
- trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu.
- proizvodnja metalnih konstrukcija
- obrada i presvlačenje metala
- poslovanje nekretninama
- građenje, projektiranja i rekonstruiranje objekata
- iznajmljivanje strojeva i opreme bez i sa rukovateljem
- pomorski i obalni prijevoz
- zastupanje inozemnih tvrtki
- usluge promidžbe
- knjigovodstveno-računovodstveni poslovi
- pružanje usluga u nautičkom, seljačkom, zdravstvenom, kongresnom, športskom, lovnom i drugim oblicima turizma, kao i pružanje ostalih turističkih usluga
- pripremanje i usluživanje pića i napitaka
- domaći i međunarodni cestovni prijevoz putnika i tereta

Između svih navedenih djelatnosti poduzeće se najviše bavi specijaliziranom maloprodajom i veleprodajom alkoholnih i bezalkoholnih pića te ostalih prehrambenih i neprehrambenih proizvoda namijenjenih suvremenom ugostiteljstvu i trgovini. Osim poslova maloprodaje i veleprodaje poduzeće se bavi i uslugama u ugostiteljstvu. Poslovi veleprodaje, odvijaju se u dva veleprodajna skladišta u posjedu tvrtke. Prvo skladište se nalazi u Stobreču, dok se novo skladište nalazi u Dugopolju. Maloprodaja robe odvija se u 15 trgovina (diskonti *Feniks*) koliko ih trenutno poduzeće posjeduje, te se nalaze na području Splitsko-dalmatinske

županije. Za distribuciju proizvoda između prodajnih jedinica u poduzeću i pribavljanje robe, poduzeće u svojem vlasništvu ima 23 teretna vozila. Tu je još i 5 osobnih automobila koji su na raspolaganju trgovačkim putnicima i administrativnom osoblju.

Ugostiteljski poslovi vrše se u restoranu *Feniks* koji je smješten u poslovnoj zoni Podi u Dugopolju. U sklopu restorana nalazi se caffe bar kao i tri sale za razne prigode kapaciteta (150, 250, 500 osoba). Restoran nudi organiziranje raznih svečanosti kao što su proslave vjenčanja, krštenja, pričesti, krizme, poslovna druženja i prezentacije, te usluge cateringa na drugim lokacijama.

U studenom 2004.g. poduzeće sudjeluje u osnivanju *Gastro Grupe d.o.o. Zagreb* te je stalni njezin član, a grupa predstavlja strateški savez 36 veleprodajnih subjekata, koja je kao takva lider u distribuciji hrane i pića na području cijele Hrvatske. Kao članica *Gastro Grupe* od 2006. godine poduzeće posjeduje i certifikat za sigurnost hrane EN ISO 9001/EN ISO 22000. Osim navedenog poduzeće *Makro d.o.o.* je i ekskluzivni distributer više vrsta proizvoda za Dalmaciju među kojim su istaknutiji proizvodi Karlovačke pivovare, Zagrebačke pivovare i Coca-cole. Uvoznik je i distributer također proizvoda tvornice *Vitaminka* iz Makedonije. Poduzeće se iznimno razvija i raste u posljednjih nekoliko godina što možemo zaključiti na temelju raznih podataka. Pri osnivanju, poduzeće je imalo 8 zaposlenih, 2008. godine 30 zaposlenih, dok danas broji kao što je ranije navedeno 130 zaposlenika. Do istog zaključka možemo doći i ako uzmemo u obzir da se prvo skladište u Stobreču prostiralo na 700 kvadratnih metara, dok se novoizgrađeno skladište u Dugopolju prostire na 16 000 kvadratnih metara što predstavlja porast skladišnog prostora za približno čak 23 puta. Proteklih nekoliko godina otvoreno je i 5 novih maloprodajnih trgovina.

Od ciljeva i planova za duži vrememenski horizont može se istaknuti kako poduzeće planira investirati u zemljište smješteno u Sinjskom polju, gdje bi započelo s proizvodnjom ekohrane. Proizvedenu hranu poduzeće bi dalje plasiralo na tržište preko svojeg maloprodajnog i veleprodajnog lanca trgovina, ali otvorena je mogućnost plasiranja proizvoda i na velika strana tržišta. Investiciju poduzeće planira ostvariti uz pomoć investicijskih fondova Europske unije. Također poduzeće planira proširiti svoje poslovanje i na turstički sektor, izgradnjom hotela i pratećih ugostiteljskih sadržaja.

3.2. Planiranje ljudskih potencijala u poduzeću *Makro d.o.o.*

Uvidom u poslovanje poduzeća utvrđeno je kako poduzeće nema poseban odjel koji se bavi upravljanjem ljudskim potencijalima. U poduzeću postoji jasna organizacijska shema koja navodi koja odjeljenja postoje u organizaciji društva, tko je zadužen za koje odjeljenje te tko je kome odgovoran. Prema organizacijskom ustroju u društvu postoje linijski menadžeri tj. šefovi odjela koji upravljaju radom podređenih. Uz navedeno, isti surađuju međusobno kao i sa glavnim menadžerom, odnosno vlasnikom poduzeća. Za linijske menadžere u poduzeću *Makro d.o.o* glavni zadaci i aktivnosti su postaviti jasne ciljeve kao i svojim vještinama na pravi način prenijeti vlastita očekivanja podređenima. Moraju razumjeti poslovne aktivnosti podređenih kao i prepoznavati njihovo zalaganje i pomoći im kako da otklone slabosti. Treba napomenuti kako je sve te aktivnosti potrebno izvršavati u uvjetima promjenjivog okruženja. Ukratko, sve osnovne funkcije upravljanja zaposlenicima društva, mogu se navesti kroz nekoliko točaka:

- analiza poslova i planiranje ljudskih potencijala
- regrutiranje ljudskih potencijala
- selekcija
- obrazovanje zaposlenika u cilju unapređenja vještina i znanja
- praćenje radnih performansi zaposlenih
- nagrađivanje i motiviranje putem materijalnih i nematerijalnih kompenzacija
- upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih

Prva aktivnost, analiza poslova i planiranja ljudskih potencijala u poduzeću predstavlja jednu od važnijih funkcija upravljanja zaposlenicima. Pri planiranju se obavezno vrši analiza poslova koji će se obavljati i potreba za radnicima kroz sistematizaciju radnih mjesta, odnosno opis poslova i radnih zadataka pojedinog radnog mjesta. Primjerice uvjeti za radno mjesto voditelja restorana su SSS, KV, adekvatna srednja škola, 2 god. iskustva na traženim poslovima, poznavanje rada na računalu, sklonost timskom radu i vozačka dozvola B kategorije. Osim toga od zaposlenika na navedenom radnom mjestu očekuje se odgovornost za obavljanje poslova u određenom djelokrugu rada, izvještavanje nadležnih o funkcioniranju procesa rada, kao i davanje preporuka za poboljšanje i suradnja s drugim organizacijskim dijelovima s ciljem eliminiranja uočenih slabosti. Pri planiranju ljudskih potencijala u poduzeću *Makro d.o.o.* vrši se procjena postojećih i potrebnih budućih ljudskih potencijala.

Kada se pojavi potreba za zapošljavanjem novog radnika, prvo se pristupa planu regrutiranja i selekcije. Regrutiranje se u društvu vrši interno, na osnovu preporuke pojedinog voditelja organizacijskog dijela ili eksterno, preko Zavoda za zapošljavanje, a ponekad pak i na temelju preporuke određenih poznanika i prijatelja. Regrutirani kandidati, najčešće se selektiraju pomoću formulara, koji sadrže osnovne podatke o kandidatu, testova koji se provode u zavisnosti od radnog mjesta na način da se izvrši simulacija obavljanja posla za koji se radnik traži te intervjua. Također, osim toga vrši se i provjera biografije i preporuke koji su prema saznanjima najčešći oblik selekcije. Ukoliko radno mjesto zahtjeva, obavlja se i fizički pregled kandidata.

Nakon prijema novog radnika na posao u Društvo provodi se socijalizacija novozaposlenog. Socijalizacija, odnosno uvođenje u posao, u poduzeću *Makro d.o.o.* vrši se na neformalan oblik. Rad novozaposlenog prati i nadzire šef odjela koji donosi ocjenu o njegovom radu. Socijalizacija se u poduzeću provodi kroz slijedeće faze:

- Upoznavanje sa općim svakodnevnim i rutinskim poslovima,
- Upoznavanje sa organizacijom, radom,
- Detaljna prezentacija pravila organizacije, rada u istoj kao i pogodnosti koje pruža poduzeće i obveze zaposlenika

U društvu *Makro d.o.o.* također se vodi računa o permanentnoj obuci i usavršavanju radnika, naročito u administrativnom dijelu, s obzirom na to da se zakonski propisi vrlo često mijenjaju. Obuka i obrazovanje provodi se internim i eksternim putem. Obuka na samom radnom mjestu sastoji se u tome da se zaposleniku od strane voditelja prenese novost, a isti to odmah radi na pojedinačnom primjeru. Zamjena radnog mjesta (rotacija) provodi se iz razloga kako bi zaposlenici naučili i ostale poslove, odnosno kako ne bi bili specijalisti samo za pojedini posao. Prisutna su također i stručna predavanja od strane ovlaštenih suradnika, a novozaposlenima se dodjeljuje mentor na određeno vrijeme. Eksterni način obuke i obrazovanja provodi se prisustvovanjima na raznim seminarima, te dodatnim školovanjima uz rad prema potrebi društva.

Ocjenjivanje performansi i nagrađivanje zaposlenih provodi se u poduzeću od strane linijskih menadžera i vlasnika poduzeća. Uglavnom je neformalno i vrši se svakodnevno. Kompetencije koje se najčešće vrednuju su timski rad, komunikativnost, posvećenost poslu, kreativnost, fleksibilnost i odnos prema kupcima i kolegama. Najveća važnost pridaje se pohvalama i primjedbama od strane krajnjih korisnika usluga. U slučaju pohvale od strane korisnika, radniku se isplaćuje adekvatna nagrada. Ukoliko se pak utvrdi da se na rad

pojedinca stranka žalila ili je isti svojim nesavjesnim radom oštetio poduzeće u financijskom ili u pogledu ugleda, radniku se sukladno Pravilniku o radu vrši ustezanje od plaće. U cilju prikupljanja podataka o radu svojih zaposlenika, društvo *Makro d.o.o.* najmanje jednom godišnje u svojim prodajnim centrima, odnosno restoranu, provodi anketu o zadovoljstvu korisnika pruženom uslugom, koja doprinosi ocjeni zaposlenih za adekvatnu nagradu.

Upravljanje karijerom zaposlenika također u poduzeću obavlja linijski menadžer-voditelj odjela. Najznačajniji zadatak za njega je točno procijeniti ima li zaposlenik potencijal za obavljanje pojedinog posla, kao i sagledati razliku u potencijalima između pojedinih zaposlenika. Najčešće situacije prilikom upravljanja karijerama su premještanje zaposlenika na bolja radna mjesta (promocije), degradacije-razrješenja s dužnosti, te prijedlozi za otkaz.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

4.1. Struktura uzorka

Anketno istraživanje je provedeno u travnju 2016. Godine, na uzorku od 45 zaposlenika poduzeća *Makro d.o.o.* Anketirani su zaposlenici u različitim poslovnicama te na različitim radnim mjestima. Radna mjesta koja su obuhvaćena istraživanjem jesu: zaposlenici u maloprodaji, veleprodaji, voditelji poslovnica, linijski menadžeri i generalni menadžeri, kako bi se osigurala reprezentativnost uzorka.

Anketiranje je provedeno *offline*, tj. izravno na način da su anketni upitnici podijeljeni zaposlenicima koji bi ih potom ispunili te dali anketaru (autoru rada).

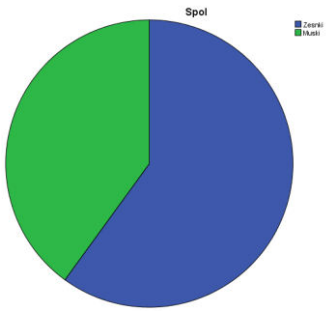
U nastavku slijedi prikaz ispitanika po demografskim karakteristikama (spol, dob, stručna sprema, ukupni radni staž i radno mjesto).

Tablica 1. Ispitanici prema spolu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ženski	27	60.0	60.0	60.0
	Muški	18	40.0	40.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

U istraživanju je ukupno sudjelovalo 45 ispitanika, od čega ih je 27 ženskog spola (60%) dok ih je 18 muškog spola (40%). Omjer ispitanika prema spolu je prikazan i na grafikonu 1.



Grafikon 1: Ispitanici prema spolu

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

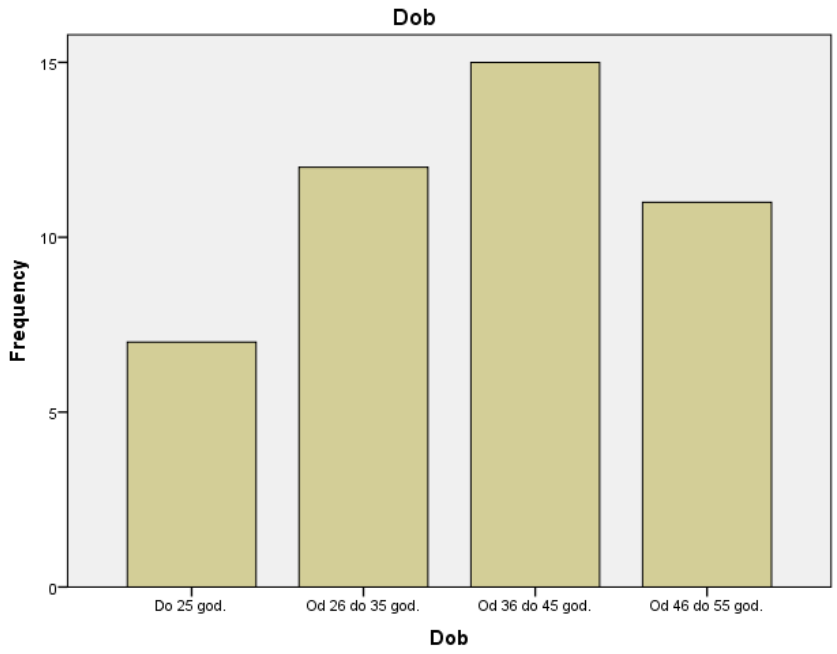
Tablica 2: Ispitanici prema dobi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Do 25 god.	7	15.6	15.6	15.6
	Od 26 do 35 god.	12	26.7	26.7	42.2
	Od 36 do 45 god.	15	33.3	33.3	75.6
	Od 46 do 55 god.	11	24.4	24.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Od ukupno 45 ispitanika, njih 7 ili 15,6% je u dobi do 25 godina, 12 ispitanika ili 26,7% je u dobi od 26 do 35 godina, 15 ili 33,3% u dobi od 36 do 45 godina, 11 ili 24,4% u dobi od 46 do 55 godina, te nitko od anketiranih ispitanika nije stariji od 55 godina.

Distribucija ispitanika po dobi vidljiva je i na grafikonu 2.



Grafikon 2: Ispitanici prema dobi
Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

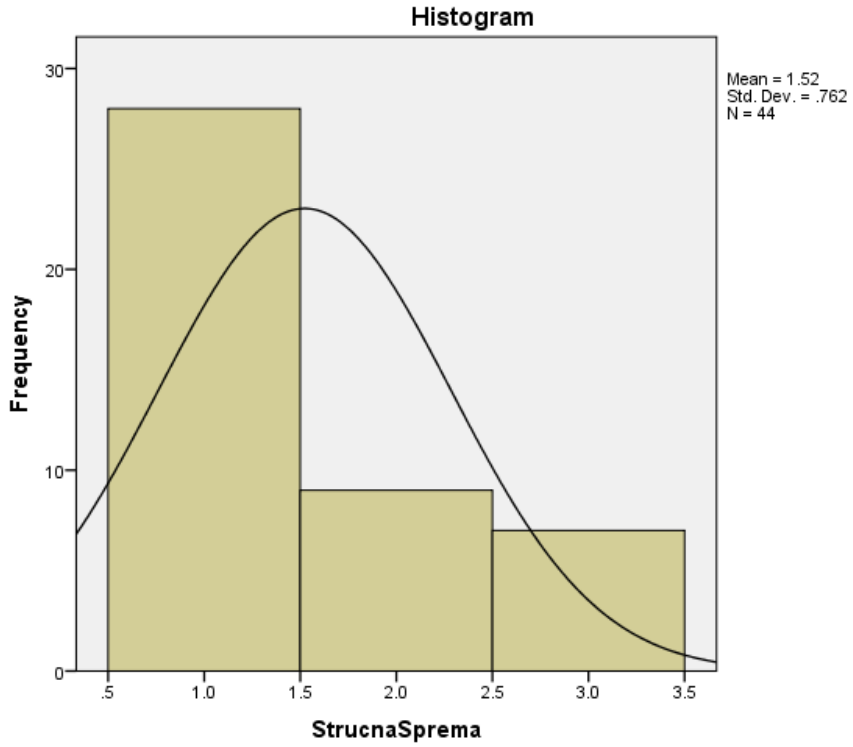
Tablica 3: Ispitanici prema stručnoj spremi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SSS	28	62.2	63.6	63.6
	VŠS	9	20.0	20.5	84.1
	VSS	7	15.6	15.9	100.0
	Total	44	97.8	100.0	
Missing	System	1	2.2		
Total		45	100.0		

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Znatna većina ispitanika ima srednju stručnu spremu (SSS), njih ukupno 28 ili 62,2%. Višu stručnu spremu ima 9 ispitanika ili njih 20%, dok je u istraživanju zabilježeno 7 zaposlenika, odnosno 15,6% visoko obrazovanih. Jedan od ispitanika nije odgovorio na ovo pitanje.

Distribucija ispitanika je prikazana na grafikonu 3.



Grafikon 3: Ispitanici prema stručnoj spremi
Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Tablica 4: Ispitanici prema radnom stažu

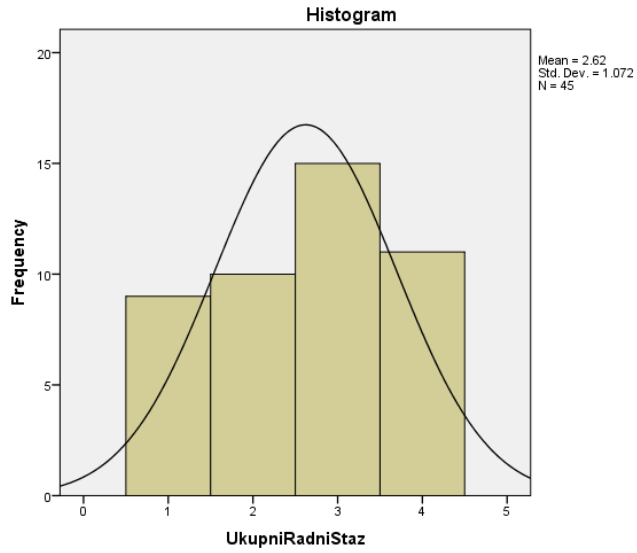
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Do 5 god.	9	20.0	20.0	20.0
	Od 6 do 10 god.	10	22.2	22.2	42.2
	Od 11 do 20 god.	15	33.3	33.3	75.6
	Od 21 do 30 god.	11	24.4	24.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Do 5 godina radnog staža ima 9 ispitanika ili njih 20%, od 6 do 10 godina radnog staža ima 10 ispitanika ili njih 22,2%, od 11 do 20 godina radnog staža ima 15 ispitanika ili njih 33,3%, a od 21 do 30 godina radnog staža ima 11 ispitanika ili njih 24,4%. Nitko od ispitanika nema više od 30 godina radnog staža.

Prema podatcima iz tablice 2., većina ispitanika je u dobi od 36 do 45 godina, dok je prema podatcima iz tablice 4. vidljivo da većina ispitanika ima od 11 do 20 godina radnog staža. Navedeno ukazuje da ispitivano poduzeće ima radnu skupinu s podosta iskustva te da je većina ispitanika tu počela raditi u 20-tim godinama.

Distribucija ispitanika prema radmom iskustvu ili stažu je prikazana i na grafikonu 4.



Grafikon 4: Ispitanici prema random stažu
Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Iz grafikona je vidljivo kako distribucija ispitanika prati krivulju normalne distribucije.

Tablica 5: Ispitanici prema radnom mjestu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Maloprodaja	24	53.3	53.3	53.3
	Veleprodaja	7	15.6	15.6	68.9
	Voditelj poslovnice	8	17.8	17.8	86.7
	Linijski menadžer	5	11.1	11.1	97.8
	Gereralni menadžer	1	2.2	2.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Iz tablice 5 je vidljivo da najveći dio ispitanika radi u maloprodaji, njih 24 ili 53,3%. U veleprodaji radi 7 ispitanika ili njih 15,6%. Anketni upitnik je ukupno ispunilo 8 voditelja poslovnica te oni čine 17,8% uzorka, 5 linijskih menadžera koji čine 11,1% uzorka, te 1 generalni menadžer.

4.2. Metoda istraživanja

U istraživanju je primijenjen *offline* ili fizički anketni upitnik, koji je bio u potpunosti anoniman te se sastojao od:

- općenitih pitanja o ispitanicima ili tzv. demografskih pitanja (spol, dob, stručna sprema)
- pitanja o radnom mjestu (vrsti radnog mjesta)
- pitanja o tome koliko su ispitanici upoznati s pojmom službe ljudskih potencijala (informiranje o službi ljudskih potencijala, upoznatost o uvođenju službe ljudskih potencijala, važnost postojanja službe ljudskih potencijala)
- pitanja o dostupnosti informacija o mogućnostima napredovanja, jednakosti pri unapređivanju na druge radne funkcije
- pitanja o trenutnoj razini zadovoljstva određenih pojavama i procesima u poduzeću te zadovoljstvu tim istim pojavama i procesima u slučaju uvođenja odjela za ljudske potencijale

Svaki ispitanik je slobodno sudjelovao u istraživanju te je anketni upitnik ispunjavao prema uputama anketara/autora. Podijeljeno je 130 anketnih upitnika (koliko iznosi ukupan broj zaposlenika), te ih je u konačnici ispunjeno 45, što čini uzorak anketnog istraživanja od 34,62%.

4.3. Analiza uzorka

Za potrebe analize rezultata koristio se program SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*. Pri obradi rezultata korištene su standardne metode deskriptivne statistike. Za donošenje zaključka o hipotezi H1 koristila se intervalna procjena. Pri testiranju hipoteze H2 koristila se analiza varijance s jednim promjenjivim faktorom, dok se za hipotezu H3 koristila razlika aritmetičkih sredina dvaju osnovnih zavisnih skupova.

U nastavku rada bit će prikazani podaci koji neće biti odrađeni prilikom testiranja i donošenja zaključaka o hipotezama, ali su važni za shvaćanje ukupnog stanja u poduzeću *Makro d.o.o*. po pitanju upravljanja ljudskih potencijalima.

Tablica 6: Upoznatost sa službom ljudskih potencijala

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Od radnih kolega	17	37.8	37.8	37.8
	Od prijatelja	12	26.7	26.7	64.4
	Na usavrsavanju od poslodavca	2	4.4	4.4	68.9
	Preko skole,fakulteta	7	15.6	15.6	84.4
	Nigdje	4	8.9	8.9	93.3
	Ostalo	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Kao što je i vidljivo iz tablice 6, najveći dio ispitanika se upoznao s pojmom službe ljudskih potencijala preko radnih kolega, takvih ispitanika je 17 te čine 37,8% uzorka. Sljedeća najveća skupina ispitanika se sa službom ljudskih potencijala upoznala preko prijatelja, takvih ispitanika je 12 te čine 26,7% ukupnog uzorka. Za službu ljudskih potencijala se na

usavršavanju kod poslodavca upoznalo 2 ispitanika ili 4,4%, prilikom obrazovanja (bilo u školi ili fakultetu) se upoznalo 7 ispitanika ili 15,6%, ukupno su se 3 ispitanika ili 6,7% preko nekih drugih načina upoznali sa službom ljudskih potencijala, dok se 4 ispitanika ili 8,9% nije upoznalo sa službom ljudskih potencijala.

Tablica 7: Upoznatnost s mogućnostima uvođenja službe ljudskih potencijala

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uopće nisam upoznat/a	24	53.3	53.3	53.3
	Djelomično sam upoznat/a	18	40.0	40.0	93.3
	Uglavnom sam upoznat/a	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Tablica 7 prikazuje ispitanike prema upoznatosti s mogućnostima uvođenja službe ljudskih potencijala. Iz promatrane tablice je vidljivo kako više od polovine ispitanika, točnije njih 24 ili 53,3% uopće nije upoznato s mogućnostima uvođenja službe ljudskih potencijala. Znatan dio ispitanika, njih 18 ili 40% je djelomično upoznato, dok su samo 3 ispitanika ili njih 6,7% uglavnom upoznati s mogućnostima uvođenja službe ljudskih potencijala.

Tablica 8: Važnost postojanja službe ljudskih potencijala

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nevažno	7	15.6	15.6	15.6
	Osrednje važno	10	22.2	22.2	37.8
	Važno	23	51.1	51.1	88.9
	Izrazito važno	5	11.1	11.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

U tablici 8 su prikazana mišljenja važnosti postojanja službe ljudskih potencijala te je iz iste vidljivo kako samo 15,6% ispitanika smatra da je ona nevažna, 22,2% ispitanika ju smatra osrednje važnom, 51,1% važnom, dok ju 11,1% ispitanika smatra izrazito važnom.

Tablica 9: Jasne i jednake informacije o mogućnostima napredovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	33	73.3	78.6	78.6
	Ne	9	20.0	21.4	100.0
	Total	42	93.3	100.0	
Missing	System	3	6.7		
Total		45	100.0		

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Tablica 9. prikazuje mišljenja ispitanika o posjedovanju jasnih i jednakih informacija o mogućnostima napredovanja unutar poduzeća. Velika većina ispitanika, njih 33 ili 73,3% smatra da svi zaposlenici posjeduju jasne i jednake informacije o mogućnostima napredovanja, dok 9 ispitanika ili njih 20% smatra kako to nije slučaj. Važno još za napomenuti jest da 3 ispitanika nisu odgovorila na ovo anketno pitanje.

Tablica 10: Prednost pri unapređivanju naspram vanjskih kandidata

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	24	53.3	57.1	57.1
	Podjednako	16	35.6	38.1	95.2
	Ne	2	4.4	4.8	100.0
	Total	42	93.3	100.0	
Missing	System	3	6.7		
Total		45	100.0		

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Više od polovine ispitanika, točnije, njih 24 ili 53,3% smatra da postojeći zaposlenici imaju prednost pri unapređivanju naspram vanjskih kandidata. Ukupno 16 ispitanika ili njih 35,6% smatra kako su zaposlenici i vanjski kandidati jednaki prilikom unapređivanja. Samo 2 ispitanika, tj. 4,4% smatra kako vanjski kandidati imaju prednost prilikom unapređivanja. Kao i u prethodnoj tablici, 3 ispitanika nisu odgovorila na ovo pitanje.

4.4. Testiranje hipoteza

U nastavku rada predstavljaju se tri hipoteze koje su dodatno pojašnjene uz pomoć tablica i pripadajućih grafikona, te je u konačnici donijet zaključak o istima.

Hipoteza 1: Zaposlenici su nezadovoljni zbog nepostojanja odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću te neadekvatnom provedbom pojedinih grupa poslova funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

Zaključak o ovoj hipotezi se donosi pomoću intervalne procjene. Intervalnom procjenom se definira donja i gornja granica aritmetičke sredine. Granice izravno ovise o broju ispitanika i razini pouzdanosti ili signifikantnosti.[92] Ispitanici su mogli ispitivanim pojavama i procesima dati ocjene od 1 do 5; ocjena 1 predstavlja najnižu razinu zadovoljstva, a ocjena 5 najvišu razinu zadovoljstva. Budući da je u samoj definiciji hipoteze istaknuto da su zaposlenici nezadovoljni, veličina s kojom se interval procjene uspoređuje iznosi 2,5. Ukoliko za većinu testiranih pojava i procesa veličina 2,5 upada u interval između donje i gornje granice, hipoteza 1 će biti prihvaćena.

Tablica 11: Intervalna procjena za varijablu opća razina zadovoljstva radnim mjestom

			Statistic	Std. Error
Prije 1-OpćaRazinaZadovoljstvaRadnimMjestom	Mean		3.49	.093
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.30	
		Upper Bound	3.68	
	5% Trimmed Mean		3.54	
	Median		4.00	
	Variance		.392	
	Std. Deviation		.626	
	Minimum		2	
	Maximum		4	
	Range		2	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		-.829	.354
	Kurtosis		-.262	.695

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

[92] Pivac, S. (2010.): Statističke metode, e-nastavni materijal, Split, str. 121.

Aritmetička sredina iznosi 3,49, dok se interval procjene kreće od 3,30 do 3,68; tj. Pr{3,30<X<3,68}=95% zaključuje se da opća razina zadovoljstva radnim mjestom nije nezadovoljavajuća. Prosječna ocjena je dovoljno visoka da ne izražava nezadovoljstvo, ali i dalje je dovoljno niska da ne izražava ni zadovoljstvo. Što se tiče ocjena ispitanika o razini zadovoljstva radnim mjestom, najniža ocjena iznosi 2, a najviša 4. Nitko od ispitanika nije u potpunosti zadovoljan niti u potpunosti nezadovoljan.

Nakon intervalne procjene opće razine zadovoljstva, izračunata je intervalna procjena zadovoljstva metodom regrutiranja

Tablica 12: Intervalna procjena ocjene zadovoljstva ispitanika za varijablu trenutne metode regrutiranja

			Statistic	Std. Error
Prrije 2-Trenutne metode regrutiranja	Mean		3.09	.129
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.83	
		Upper Bound	3.35	
	5% Trimmed Mean		3.08	
	Median		3.00	
	Variance		.736	
	Std. Deviation		.858	
	Minimum		2	
	Maximum		5	
	Range		3	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		.052	.357
	Kurtosis		-1.149	.702

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Aritmetička sredina za trenutne metode regrutiranja iznosi 3,09, dok interval procjene iznosi Pr{2,83<X<3,35}=95%, što ukazuje na zaključak da ispitanici nisu nezadovoljni postojećim metodama regrutiranja. Najniža ocjena iznosi 2, dok najviša ocjena iznosi 5.

U tablici 13. prikazna je intervalna procjena zadovoljstva trenutnih metoda selekcije.

Tablica 13: Intervalna procjena za varijablu trenutne metode selekcije

			Statistic	Std. Error
Prije 3-Trenutne metode selekcije	Mean		3.07	.121
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.82	
		Upper Bound	3.31	
	5% Trimmed Mean		3.10	
	Median		3.00	
	Variance		.655	
	Std. Deviation		.809	
	Minimum		1	
	Maximum		4	
	Range		3	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		-.394	.354
	Kurtosis		-.628	.695

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Prosječna ocjena zadovoljstva trenutnih metoda selekcije iznosi 3,07. Interval procjene iznosi Pr{2,82<X<3,31}=95%, što ukazuje na zaključak da ispitanici nisu nezadovoljni trenutnim metodama selekcije. Najniža ocjena iznosi 1, dok najviša ocjena iznosi 4.

Tablica 14. prikazuje intervalnu procjenu zadovoljstva mogućnosti napredovanja.

Tablica 14: Intervalna procjena za varijablu mogućnosti napredovanja

			Statistic	Std. Error
Prije 4-Mogućnosti napredovanja	Mean		3.11	.139
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.83	
		Upper Bound	3.39	
	5% Trimmed Mean		3.12	
	Median		3.00	
	Variance		.874	
	Std. Deviation		.935	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Range		4	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		-.229	.354
	Kurtosis		-1.044	.695

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Prosječna ocjena zadovoljstva mogućnostima napredovanja iznosi 3,11. Interval procjene iznosi $Pr\{2,83<X<3,39\}=95\%$, što također ukazuje na zaključak da ispitanici nisu nezadovoljni mogućnostima napredovanja. Najniža ocjena iznosi 1, dok najviša ocjena iznosi 5.

Tablica 15. prikazuje intervalnu procjenu zadovoljstva oblicima obuka i obrazovanja.

Tablica 15: Intervalna procjena za varijablu oblici obuka i obrazovanja

			Statistic	Std. Error
Prije 5-Oblici obuka i obrazovanja	Mean		2.96	.127
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.70	
		Upper Bound	3.21	
	5% Trimmed Mean		2.95	
	Median		3.00	
	Variance		.725	
	Std. Deviation		.852	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Range		4	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		.087	.354
	Kurtosis		-.441	.695

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Prosječna ocjena zadovoljstva oblicima obuka i obrazovanja iznosi 2,96. Interval procjene iznosi Pr{2,96<X<3,21}=95% te ukazuje na zaključak da ispitanici nisu nezadovoljni oblicima obuka i obrazovanja. Najniža ocjena iznosi 1, dok najviša ocjena iznosi 5.

Tablica 16. prikazuje intervalnu procjenu zadovoljstva sudjelovanja u odlučivanju

Tablica 16: Intervalna procjena za varijablu sudjelovanje u odlučivanju

			Statistic	Std. Error
Prije 6-Sudjelovanje u odlučivanju	Mean		2.89	.128
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.63	
		Upper Bound	3.15	
	5% Trimmed Mean		2.88	
	Median		3.00	
	Variance		.737	
	Std. Deviation		.859	
	Minimum		2	
	Maximum		4	
	Range		2	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		.221	.354
	Kurtosis		-1.625	.695

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Prosječna ocjena zadovoljstva sudjelovanja u odlučivanju iznosi 2,89. Interval procjene iznosi Pr{2,89<X<3,63}=95% i upućuje na zaključak da ispitanici nisu nezadovoljni udjelom u odlučivanju. Najniža ocjena iznosi 2, dok najviša ocjena iznosi 5.

Tablica 17. prikazuje intervalnu procjenu razine zadovoljstva sustavom materijalnih kompenzacija.

Tablica 17: Intervalna procjena za varijablu sustav materijalnih kompenzacija

			Statistic	Std. Error
Prije 7-Sustav materijalnih kompenzacija	Mean		2.84	.119
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.61	
		Upper Bound	3.08	
	5% Trimmed Mean		2.83	
	Median		3.00	
	Variance		.634	
	Std. Deviation		.796	
	Minimum		2	
	Maximum		4	
	Range		2	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		.292	.354
	Kurtosis		-1.353	.695

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Prosječna ocjena zadovoljstva sustavom materijalnih kompenzacija iznosi 2,84. Interval procjene iznosi Pr{2,61<X<3,08}=95% i vodi k zaključku da ispitanici nisu nezadovoljni sustavom materijalnih kompenzacija. Najniža ocjena iznosi 2, dok najviša ocjena iznosi 4.

Tablica 18. priakzuje intervalnu procjenu zadovoljstva sustavom nematerijalnih kompenzacija.

Tablica 18: Intervalna procjena za varijablu sustav nematerijalnih kompenzacija

			Statistic	Std. Error
Prije 8-Sustav nematerijalnih kompenzacija	Mean		2.82	.120
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.58	
		Upper Bound	3.06	
	5% Trimmed Mean		2.80	
	Median		3.00	
	Variance		.649	
	Std. Deviation		.806	
	Minimum		2	
	Maximum		4	
	Range		2	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		.341	.354
	Kurtosis		-1.372	.695

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Prosječna ocjena zadovoljstva sustavom materijalnih kompenzacija iznosi 2,82. Interval procjene iznosi Pr{2,58<X<3,06}=95% i ukazuje također na zaključak da ispitanici nisu nezadovoljni sustavom nematerijalnih kompenzacija. Najniža ocjena iznosi 2, dok najviša ocjena iznosi 4.

Budući da ispitanici nisu nezadovoljni nijednom ispitivanom pojavom i procesom u poduzeću **hipoteza 1 se odbacuje.**

Nijedna od ispitivanih varijabli se ne ističe zadovoljstvom ili nezadovoljstvom. Sve prosječne ocjene se kreću od 2,82 (zadovoljstvo sustavom nematerijalnih kompenzacija) do 3,49 (opća razina zadovoljstva radnim mjestom).

Hipoteza 2: Razina zadovoljstva zaposlenika vezanih uz organizaciju odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću se razlikuje s obzirom na njihove osobne faktore

Pri razradi hipoteze 2 koristit će se analiza varijance s jednim promjenjivim faktorom, pri čemu su za razine zadovoljstva određenim pojavama i procesima (pitanje 11. iz anketnog upitnika) izračunate prosječne ocjene svakog ispitanika te se one uspoređuju po demografskim obilježjima ispitanika. Zaključak o signifikantnosti se donosi na razini od 95%, tj. empirijska razina signifikantnosti se uspoređuje s graničnom od 5%.

Tablica 19: Testiranje razlike razine zadovoljstva prema spolu ispitanika

Raz zadovoljstva

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.315	1	2.315	4.203	.046
Within Groups	23.685	43	.551		
Total	26.000	44			

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Zaključak o značajnosti djelovanja promjenjivog faktora, u ovom slučaju spola, se donosi na temelju empirijske razine signifikantnosti koja iznosi 4,6%. Ta razina se uspoređuje sa zadanom razinom signifikantnosti koja iznosi 5%. Budući da je empirijska razina signifikantnosti manja od 5%, tj. $\alpha^* < \alpha_{tab}$(4,6% < 5%) zaključuje se da se zadovoljstvo ispitanika statistički značajno razlikuje obzirom na spol ispitanika.

Tablica 20: Testiranje razlike razine zadovoljstva prema dobi ispitanika

Raz zadovoljstva

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.479	3	.826	1.440	.245
Within Groups	23.521	41	.574		
Total	26.000	44			

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Budući da empirijska signifikantnost iznosi 24,5% te je veća od 5%, tj. $\alpha^* < \alpha_{tab}$ zaključuje se da se zadovoljstvo ispitanika ne razlikuje statistički značajno s obzirom na dob ispitanika. Ispitivane su sve dobne granice obuhvaćene istraživanjem.

Tablica 21: Testiranje razlike razine zadovoljstva prema stručnoj spremi ispitanika

Raz zadovoljstva

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11.893	2	5.946	17.282	.000
Within Groups	14.107	41	.344		
Total	26.000	43			

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Budući da je empirijska razina signifikantnosti manja od 5%, tj. $\alpha^* < \alpha_{tab} (\alpha \approx 0\% < 5\%)$ zaključuje se da se zadovoljstvo ispitanika statistički značajno razlikuje s obzirom na stručnu spremu ispitanika.

Tablica 22: Testiranje razlike razine zadovoljstva prema ukupnom random stažu ispitanika

Raz zadovoljstva

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.708	3	1.569	3.022	.040
Within Groups	21.292	41	.519		
Total	26.000	44			

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Empirijska razina djelovanja ukupnog radnog staža iznosi 4%. Uspoređujući tu signifikantnost s tabličnom zaključuje se da vrijedi $\alpha^* < \alpha_{tab}$, stoga se zaključuje da se razina zadovoljstva ispitanika statistički značajno razlikuje s obzirom na ukupni radni staž.

Tablica 23: Testiranje razlike razine zadovoljstva prema radnom mjestu ispitanika

Raz zadovoljstva

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16.500	4	4.125	17.368	.000
Within Groups	9.500	40	.238		
Total	26.000	44			

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Budući da empirijska razina signifikantnosti iznosi gotovo 0%, točnije teži k nuli ($\alpha \approx 0\%$) i budući da vrijedi da je $\alpha^* < \alpha_{tab,}$ zaključuje se da se zadovoljstvo ispitanika statistički značajno razlikuje s obzirom na radno mjesto ispitanika.

Temeljem analize varijance prosječne razine zadovoljstva svih ispitivanih pojava i procesa u poduzeću prema demografskim obilježjima ispitanika, zaključuje se razina zadovoljstva ispitanika statistički značajno razlikuje obirom na demografska obilježja spol, stručna sprema, ukupni radni staž i radno mjesto. Kod demografskog obilježja dobi ispitanika nije zaključena statistički značajna razlika u zadovoljstvu ispitanika. Stoga **se hipoteza 2 prihvaća.**

Hipoteza 3: Razina zadovoljstva zaposlenika će se povećati ukoliko poduzeće Makro d.o.o. organizira odjel za upravljanje ljudskim potencijalima

Pri donošenju zaključka o ovoj hipotezi se uspoređuje trenutna razina zadovoljstva s potencijalnom budućom razinom zadovoljstva, koja nastaje kao posljedica uvođenja odjela za upravljanje ljudskim potencijalima. Navedeno se svodi na testiranje značajnosti razlike aritmetičke sredine dvaju zavisnih skupova. Naime, budući da su isti ispitanici izražavali svoju trenutnu i potencijalnu buduću razinu zadovoljstva, radi se o zavisnim uzorcima, jer su odgovori međusobno ovisni.[93] Trenutna prosječna razina zadovoljstva po navedenim stavkama se uspoređuje s potencijalnim budućim. Zaključci su donijeti uz graničnu signifikantnost od 5%.

U tablici 24. su prikazane prosječna razine zadovoljstva ispitanika prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale.

Tablica 24: Prosječne ocjene opće razine zadovoljstva prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Prije opća razina -	3.49	45	.626	.093
	Poslije opća razina	3.82	45	.860	.128

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Prosječna razina zadovoljstva prije uvođenja službe za ljudske potencijale iznos 3,49, dok poslije uvođenja ispitanici procjenjuju da bi prosječna razina nihovog zadovoljstva iznosila 3,82. Očito je da razlika u prosječnoj ocjeni postoji, no bitno je je li ona statistički značajna. Odgovor se nalazi u tablici 25.

[93] Pivac, S. (2010.): Statističke metode, e-nastavni materijal, Split, str. 173.

Tablica 25: Razlike opće razine zadovoljstva prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Prije opća razina - Poslije opća razina	-.333	.707	.105	-.546	-.121	-3.162	44	.003

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Razlika dviju aritmetičkih sredina iznosi -0,333 što ukazuje da ispitanici smatraju da će opća razina zadovoljstva porasti ukoliko dođe do uvođenja službe za ljudske potencijale. Zaključak o značajnosti razlike se donosi na temelju empirijske signifikantnosti koja iznosi 0,3%. Budući da vrijedi da je $\alpha^* < \alpha_{tab}$, tj. 0,3% < 5% zaključuje se da postoji statistički značajno povećanje opće razine zadovoljstva ispitanika uvođenjem službe za ljudske potencijale.

U sljedećim tablicama su prikazani pojedinačni ispitivani procesi i pojave.

Tablica 26:Prosječne ocjene razine zadovoljstva metodama regrutiranja prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Prije metode regrutiranja	3.09	44	.858	.129
	Poslije metode regrutiranja	3.34	44	1.077	.162

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Tablica 26 prikazuje prosječne ocjene ispitanika o razini zadovoljstva metodama regrutiranja prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale. Iz tablice je vidljivo da ispitanici procjenjuju da će razina zadovoljstva porasti s 3,09 na 3,34 uvođenjem službe za ljudske potencijale. U daljnjem koraku se testira značajnost razlike.

Tablica 27: Razlike razine zadovoljstva metodama regrutiranja prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Prije metode regrutiranja - Poslije metode regrutiranja	-.250	.651	.098	-.448	-.052	-2.545	43	.015

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Iz tablice 27 je vidljivo kako razlika prosječnih razina zadovoljstva metodama regrutiranja prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale iznosi -0,25 što znači da ispitanici smatraju da će se razina zadovoljstva metodama regrutiranja povećati uvođenjem službe za ljudske potencijale. Budući da empirijska signifikantnost iznosi 1,5%, tj. $\alpha^* < \alpha_{tab}$, zaključuje se da postoji statistički značajno povećanje razine zadovoljstva metodama regrutiranja uvođenjem službe za ljudske potencijale.

Tablica 28: Prosječne ocjene razine zadovoljstva metodama selekcije prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Prije metode selekcije	3.07	45	.809	.121
	Polsije metode selekcije	3.44	45	1.099	.164

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Razina zadovoljstva metodama selekcije prije uvođenja službe za ljudske potencijale iznosi 3,07, dok poslije uvođenja iznosi 3,44.

Tablica 29: Razlike razine zadovoljstva metodama selekcije i obuke prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Prije metode selekcije - Poslije metode selekcije	-.378	.716	.107	-.593	-.163	-3.538	44	.001

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Iz tablice 29 je vidljivo da razina zadovoljstva, uvođenjem službe za ljudske potencijale, raste za 0,378. Pomoći empirijske signifikantnosti se donosi zaključak o značajnosti te razlike. Budući da je $\alpha^* < \alpha_{tab}$, tj. 0,1% < 5% zaključuje se da postoji statistički značajno povećanje razine zadovoljstva metodama selekcije i obuke uvođenjem službe za ljudske potencijale.

Tablica 30: Prosječne ocjene razine zadovoljstva mogućnostima napredovanja prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Prije mogućnosti napredovanja	3.11	45	.935	.139
	Poslije mogućnosti napredovanja	3.44	45	1.119	.167

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Ispitanici procjenjuju da će razina zadovoljstva mogućnostima napredovanja porasti s 3,11 na 3,44 uvođenjem službe za ljudske potencijale.

Tablica 31: Razlike razine zadovoljstva mogućnostima napredovanja prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Prije mogućnosti napredovanja - Poslije mogućnosti napredovanja	-.333	.826	.123	-.581	-.085	-2.708	44	.010

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Kao i iz prethodne tablice, tako i iz trenutne, očito je da razina zadovoljstva raste za 0,333 no bitno je zaključiti je li ta promjena razine zadovoljstva i statistički značajna. Pošto empirijska signifikantnost iznosi 1%, tj.vrijedi $\alpha^* < \alpha_{tab}$ ili 1% < 5%, zaključuje se da postoji statistički značajno povećanje razine zadovoljstva mogućnostima napredovanja uvođenjem službe za ljudske potencijale.

Tablica 32: Prosječne ocjene razine zadovoljstva oblicima obuke i obrazovnja prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Prije obuka i obrazovanja	2.96	45	.852	.127
	Poslije obuka i obrazovanja	3.51	45	.991	.148

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Ispitanici procjenjuju da će razina zadovoljstva oblicima obuke i obrazovanja uvođenjem službe za ljudske potencijale porasti s razine od 2,96 na 3,51.

Tablica 33: Razlike razine zadovoljstva oblicima obuke i obrazovanja prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Prije obuka i obrazovanja - Poslije obuka i obrazovanja	-.556	.693	.103	-.764	-.347	-5.380	44	.000

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Iz tablice 33 je vidljivo kako se radi o relativno velikom povećanju razine zadovoljstva od 0,556. Budući da je $\alpha^* \approx 0\% < 5\%$, tj. $\alpha^* < \alpha_{tab,}$ zaključuje se da postoji statistički značajno povećanje razine zadovoljstva oblicima obuke i obrazovanja uvođenjem službe za ljudske potencijale.

Tablica 34: Prosječne ocjene razine zadovoljstva sudjelovanja u odlučivanju prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Prije sudjelovanje u odlučivanju	2.89	45	.859	.128
	Poslije sudjelovanje u odlučivanju	3.47	45	1.079	.161

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Ispitanici procjenjuju da će razina zadovoljstva sudjelovanja u odlučivanju uvođenjem službe za ljudske potencijale porasti s 2,98 na 3,47. Radi se o najvećem dosadašnjem rastu, taj rast iznosi 0,578.

Tablica 35: Razlike razine zadovoljstva sudjelovanja u odlučivanju prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale

		Paired Differences					T	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Prije sudjelovanje u odlučivanju - Poslije sudjelovanje u odlučivanju	-.578	.723	.108	-.795	-.361	-5.363	44	.000

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Iz promatrane tablice je vidljivo da je $\alpha^* \approx 0\% < 5\%$, tj. $\alpha^* < \alpha_{tab,}$ stoga se zaključuje da postoji statistički značajno povećanje razine zadovoljstva sudjelovanja u odlučivanju uvođenjem službe za ljudske potencijale.

Tablica 36: Prosječne ocjene razine zadovoljstva sustavom materijalnih kompenzacija prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Prije sustav materijalnih kompenzacija	2.84	45	.796	.119
	Poslije sustav materijalnih kompenzacija	3.40	45	.863	.129

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Ispitanici procjenjuju da će razina zadovoljstva sustavom materijalnih kompenzacija uvođenjem službe za ljudske potencijale porasti s 2,84 na 3,40.

Tablica 37: Razlike razine zadovoljstva sustavom materijalnih kompenzacija prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Prije sustav materijalnih kompenzacija - Poslije sustav materijalnih kompenzacija	-.556	.693	.103	-.764	-.347	-5.380	44	.000

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Dakle, uvođenjem službe za ljudske potencijale razina zadovoljstva raste za 0,556 te se u sljedećem koraku analiza testira je li ta promjena statistički značajna. Iz tablice 37 je vidiljivo da empirijska signifikantnost iznosi gotovo nula, tj. $\alpha^* \approx 0\% < 5\%$ te vrijedi da je $\alpha^* < \alpha_{tab}$, stoga se zaključuje da postoji statistički značajno povećanje razine zadovoljstva sustavom materijalnih kompenzacija uvođenjem službe za ljudske potencijale.

Tablica 38: Prosječne ocjene razine zadovoljstva sustavom nematerijalnih kompenzacija prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Prije sustav nematerijalnih kompenzacija	2.82	45	.806	.120
	Poslije sustav nematerijalnih kompenzacija	3.38	45	.936	.140

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Tablica 38 prikazuje razine zadovoljstva sustavom nematerijalnih kompenzacija prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale. Ispitanici procjenjuju da će razina zadovoljstva sustavom nematerijalnih kompenzacija uvođenjem službe za ljudske potencijale porasti s prvotnih 2,82 na 3,38. U tablici 39 je vidljivo da razina zadovoljstva sustavom nematerijalnih kompenzacija raste za 0,556 uvođenjem službe za ljudske potencijale.

Tablica 39: Razlike razine zadovoljstva sustavom nematerijalnih kompenzacija prije i poslije uvođenja službe za ljudske potencijale

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Prije sustav nematerijalnih kompenzacija - Poslije sustav nematerijalnih kompenzacija	-.556	.693	.103	-.764	-.347	-5.380	44	.000

Izvor: Rezultati istraživanja, 2016.

Kao što je već spomenuto, razlika u razini zadovoljstva sustavom nematerijalnih kompenzacija iznosi 0,556 ili točnije, razina zadovoljstva sustavom nematerijalnih kompenzacija raste za 0,556 uvođenjem službe za ljudske potencijale. Budući da empirijska signifikantnost iznosi gotovo nula, tj. teži k nuli jer vrijedi da je $\alpha^* \approx 0\% < 5\%$ ili kraće $\alpha^* < \alpha_{tab}$, zaključuje se da postoji statistički značajno povećanje razine zadovoljstva sustavom nematerijalnih kompenzacija uvođenjem službe za ljudske potencijale.

Budući da je uočen statistički značajan rast razina zadovoljstva, **hipoteza 3 se prihvaća**.

4.5. Analiza rezultata istraživanja

Nakon provedenog istraživanja zaključuje se kako su ispitanici većinom ženskog spola, u dobi od 36–45 godina, većinom imaju srednju stručnu spremu (SSS), imaju većinom od 11-20 godina radnog staža te ih najviše radi u maloprodaji.

Za službu ljudskih potencijala većinom su čuli od radnih kolega, te većinom nisu upoznati s mogućnostima uvođenja iste. Ali unatoč tomu službu za ljudske potencijale smatraju važnom. No s obzirom na to da je velika većina zaposlenih za službu ljudskih potencijala čula od svojih kolega i prijatelja, a ne tijekom školovanja i stručnih usavršavanja, postavlja se pitanje, poznaju li oni doista sve prednosti koje ta služba pruža.

Također, smatraju da imaju jednake i jasne informacije o mogućnostima unapređenja te da imaju prednost pri unapređenju naspram vanjskih kandidata.

Prilikom provedene analize za ***hipotezu 1*** utvrđeno je da nijedna od analiziranih stavki zadovoljstva na radnom mjestu nije negativna, iako je i bitno za napomenuti kako kod nijedne od stavki nije utvrđena ni pozitivna razina zadovoljstva. Najviša razina je utvrđena kod opće razine zadovoljstva, a najmanja kod sustava nematerijalnih kompenzacija. Razlog niže razine zadovoljstva kod sustava nematerijalnih kompenzacija može biti ukoliko jedan ili više faktora politike kompenzacija ispravno ne funkcionira, odnosno trebaju biti jasno određene razlike u plaćama između različitih poslova kao i konkurencije. Također, zaposlenik mora razumjeti na temelju čega se njegov rad procjenjuje da bi vjerovao da je plaća pravedna. U konačnici, ova hipoteza je odbačena.

Kod analiza vezanih uz ***hipotezu 2*** utvrđeno je kako postoji značajna razlika u razinama zadovoljstva kod ispitanika različitog spola, kod ispitanika s različitom stručnom spremom, kod ispitanika s različitom duljinom radnog staža i kod ispitanika koji rade na različitim radnim mjestima. Jedino kod ispitanika različite dobi nije utvrđena značajna razlika među razinama zadovoljstva. Na temelju navedenog se zaključuje kako spol, stručna sprema, radni staž i radno mjesto djeluju značajno na razinu zadovoljstva na radnom mjestu. Postojanje značajne razlike u razinama zadovoljstva kod ispitanika različitog spola s teorijskog aspekta može se objasniti tako što muškarci i žene različito preferiraju poslove s višim razinama odgovornosti, mogućnostima napredovanja, a isto tako drugačije vrednuju svoj rad. Također, uobičajeno je kako porastom obrazovanosti može doći do pada zadovoljstva, budući da porastom obrazovanosti rastu i zaposlenikova očekivanja te često ukoliko nisu ispunjena može doći do pojave nezadovoljstvva. Uobičajeno je i da radni staž utječe na zadovoljstvo te raste s godinama staža, ali ne linearno. Razlike u zadovoljstvu kod zaposlenika na različitim pozicijama mogu se objasniti tako što obično uz viši položaj idu i veća primanja, veća moć i status u društvu, a samim time i veće zadovoljstvo. Ova hipoteza je prihvaćena.

Kod analiza vezanih uz ***hipotezu 3*** utvrđeno je kako ispitanici smatraju da će se uvođenjem službe za ljudske potencijale sve ispitivane pojedinačne razine, ali i ukupna razina zadovoljstva značajno povećati. Vrlo visok rast zadovoljstva (više od pola stupnja) utvrđen je kod oblika obuke i obrazovanja, sudjelovanja u odlučivanju, sustava materijalnih kompenzacija i sustava nematerijalnih kompenzacija. Očekivano je kako, ukoliko bi došlo do uvođenja odjela ljudskih potencijala, postoji mogućnost porasta zadovoljstva baš kod ovih

funkcija, jer poznato je naime da ove funkcije djeluju izrazito motivirajuće te pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenih.

Najmanji rast zadovoljstva, iako statistički značajan utvrđen je kod metoda regrutiranja. Takav rezultat može se opravdati već trenutnim relativno dobrim funkcioniranjem metoda regrutiranja, budući da se većina zaposlenika (njih 73,3%) izjasnila kako svi zaposlenici posjeduju jednake i jasne informacije o mogućnostima napredovanja. Pri tomu se nikako ne smiju zapostaviti odgovori onih ispitanika (20%) koji smatraju kako svi zaposlenici ne posjeduju jednake i jasne informacije o mogućnostima napredovanja. Takav rezultat ostavlja prostora povećanju nezadovoljstva i stvaranju negativne atmosfere u poduzeću. Isto tako, više od polovine ispitanika (53,3%) smatra da postojeći zaposlenici imaju prednost pri unapređivanju naspram vanjskih kandidata, što pozitivno djeluje na zadovoljstvo zaposlenika, kao i motivirajuće. U konačnici, ova hipoteza je prihvaćena.

4.6. Plan i ideje o preustroju zaposlenih u poduzeću Makro d.o.o.

Kako poduzeće *Makro d.o.o.* u posljednje vrijeme pokazuje iznimnu tendenciju širenja unutar postojećih privrednih grana, te također prema sadašnjim dugoročnim planovima planira širenje i u druge privredne grane, kao što su turizam i ekološka proizvodnja poljoprivrednih namirnica, pojavljuje se pitanje izbora kvalitetne radne snage. Budući da poduzeće nema posebno ustrojen odjel koji će se brinuti za ljudske potencijale upitno je može li poduzeće odgovoriti na ovako veliki izazov.

Kroz zasebno ustrojen odjel i agažiranjem tima stručnjaka za ljudske potencijale, poduzeće bi ostvarilo višestruke prednosti. Odjel koji bi posebno skrbio o ljudskim potencijalima lakše bi pravovremeno osigurao potrebnu radnu snagu, kvalitetnije skrbio o njoj te bi teškoće u upravljanju i kontroli zaposlenih bile manje izvjesne.

Menadžer ovog odjela bio bi jedan od dosadašnjih linijskih menadžera budući da oni već poznaju način poslovanja poduzeća kao i zaposlene. Novoizabrani menadžer još bi bio upućen na razne seminare koji poučavaju na temu ljudskih potencijala. Konkretno, odjelu bi bili delegirani svi zadaci u poduzeću koji su povezani uz ljudske potencijale. Prvenstvno pod tim zadacima, podrazumijevali bi se poslovi vezani uz planiranje, privlačenje i selekcije potencijalnih zaposlenika.

Budući da poduzeće stalno raste i planira nova širenja, postojeća radna snaga bit će nedovoljna te će biti potrebno eksterno regrutiranje. Ukoliko bi bilo upražnjenih mjesta na višim razinama, postojeći zaposlenici bili bi promovirani sukladno stručnoj osposobljenosti, iskustvu i dosadašnjim rezultatima. Na njihova radna mjesta, zaposlili bi se novo regrutirani kandidati za posao.

Osim toga, odjel bi bio zadužen za razvijanje zaposlenika, provođenjem obuke i obrazovanja, kao i za vršenje procjena njihovih performansi. Dosadašnji oblici obuke bili su poprilično detaljni te bi se njih nastavilo provoditi kao i do sada, dok bi se pažnja pridala novim metodama obrazovanja. Zaposlenicima bi bilo omogućeno dodatno školovanje u raznim centrima za obrazovanje odraslih i na fakultetima.
Sustav nagrađivanja detaljnije bi se razradio, odnosno zaposlenicima bi se prezentirali određeni ciljevi i ukoliko bi bili ispunjeni, oni bi bili nagrađeni povišicama na plaću, slobodnim danima i promocijma.

Isto tako odjel bi provodio aktivnosti povezane s dugoročnim održavanjem ljudskih potencijala u poduzeću, provođenjem politike kompenzacija i vođenjem računa o radnim odnosima unutar organizacije.

Samim ustrojem ovog odjela, rasteretili bi se linijski menađeri, budući da su dosada oni obavljali ove funkcije u poduzeću, te bi sada imali više vremena za obavljanje svojih primarnih zadataka.

U prilog ustroju ovakvog odjela idu i rezultati provedenog empirijskog istraživanja koji pokazuju kako bi kod svih funkcija upravljanja ljudskim potenencijalima poraslo zadovoljstvo zaposlenih ukoliko bi se ustrojio takav odjel. Isto tako opća razina zadovoljstva na radnom mjestu također bi porasla.

Poznato je da nam teorija ukazuje kako porast zadovoljstva zaposlenih rezultira manjim izbivanjem s posla, manjim stupnjem fluktuacije i većim stupnjem produktivnosti. Svi ti efekti prije svega utječu na bolju održivu konkurentnost i na kraju poslovnu uspješnost koja je u današnjim prilikama u Republici Hrvatskoj vrlo poželjna jer otvara mogućnosti većeg stupnja zaposlenja novih kadrova i prosperitet hrvatskog gospodarstva.

5. ZAKLJUČAK

Na samome početku rada iznijela se teza o uspješnosti poslovanja i ostvarivanju konkurentske prednosti svakog poduzeća ukoliko se racionalno ulaže u razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima. Kao osnovni predmet istraživanja proučavalo se poduzeće *Makro d.o.o.* i nepostojanje odjela ljudskih potencijala u tom poduzeća.

S obzirom na teorijske postavke rada o uzajamnosti organizacijskih i socijalnih ciljeva, postavljene su i hipoteze u empirijskom dijelu radu. Istraživanjem se pokazalo kako je opća trenutna razina zadovoljstva samim poduzećem zadovoljavajuća. Prosječni rezultat kod ispitanika je 3,49 Takav rezultat u skladu je s navedenim činjenicama o dobroj provedenosti organizacijskih ciljeva u *Makru d.o.o.* U prilog tomu ide uspješnost poduzeća na užem domaćem tržištu, otvaranje novih poslovnica te stalno proširivanje postojećeg poslovanja u nove sektore. No, rezultati vezani uz socijalne ciljeve pokazali su izraziti stupanj mogućnosti poboljšanju (3,82). Važno je istaknuti kako nijedan segment poslovanja i zadovoljstva postavljen u hipotezama i anketi nije ocijenjen niti izrazito negativno, niti izrazito pozitivno, već prosječno što ukazuje na činjenicu kako je poduzeće *Makro d.o.o.* poduzeće izrazitog potencijala za unapređivanje i uvođenje odjela ljudskih potencijala, povećanje razine zadovoljstva, što je prije svega, preduvjet uspješnog i konkurentnog poslovanja.

Poduzeće *Makro d.o.o.* pokazalo se vrlo dobrim primjerom naglašavanja potrebitosti i važnosti postojanja odjela za ljudske potencijale. U poduzeću je prepoznat potencijal za prikaz teorijskih postavki ekonomske misli o suvremenim trendovima u menadžmentu ljudskih potencijala, što je dodatno potkrijepljeno rezultatima istraživanja. No, ono važnije poduzeće je, također, prepoznato kao potencijal i primjer uspješnog poslovanja u Republici Hrvatskoj. U gospodarsko često zanemarivanoj regiji Dalmaciji pokazuje visoke afinitete za ostanak na domaćem tržištu, njegovo unapređivanje, ali prije svega svojim poslovnim širenjem potencijal za zapošljavanje velikog broja mladih, obučenih, kompetentnih kadrova.

POPIS LITERATURE:

1. Bahtijarević- Šiber, F. (1999: *Menadžment ljudskih potencijala*, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb
2. Bahtijarević-Šiber, F. (2014): *Strateški menadžment ljudskih potencijala,* Školska knjiga, Zagreb
3. Bakotić, D. (2009): *Međuovisnost zadovoljstvana radu radnika znanjai organizacijskih performansi*, Split
4. Buble, M. (2006): *Menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
5. Buble, M., Bakotić, D. (2013): *Kompenzacijski Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split
6. Buble, M. (2009): *Menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
7. Cerović, Z. (2003): *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
8. DeCenzo, D.A., Robbins, S. (2007): *Fundamentals of human resource management*, Wiley, SAD
9. Dessler, G. (2015): *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Mate, Zagreb
10. Galetić, L., Pavić, I. (1996): *Upravljanje plaćama*, RriF, Zagreb
11. Gutić, D., Rudelj, S. (2012): *Menadžent ljudskih resursa,* Grafika, Osijek
12. Lovrinčević, M. (2006): *Zadovoljstvo poslom i organizacijska predanost zaposlenika u ESOP poduzeću*, Split
13. Marušić, S. (2006): *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb
14. Noe,R.A.; Hollenbeck, J.R.; Gerhart, B.;Wright, P. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate
15. Obradović,V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015): *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Plejada, Zagreb
16. Pivac, S. (2010.): Statističke metode, e-nastavni materijal, Split
17. Skupina autora, (2002): *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Novi liber, Zagreb
18. Skupina autora, (2002): *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Novi liber, Zagreb
19. Šverko, B. (2012): *Ljudski potencijali*, Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb
20. Vujić, V. (2005): *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
21. Weihrich, H., Koontz, H. (1998): *Menadžment*, Mate, Zagreb
22. Zelenika, R. (1998): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

OSTALI IZVORI

23. *Ispitivanje stavova zaposlenika i zadovoljstvo poslov-engagment*, http://www.selectio.hr/savjetovanje-o-ljudskim-resursima/razvoj-hr-funkcije-u-organizaciji/ispitivanje-stavova-zaposlenika-i-zadovoljstvo-poslom-engagement/ [15.02.2016.]
24. Jambrek, I., Penić, I. *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća,* hrcak.srce.hr/file/63808. [09.01.2016.]
25. *Kako procijeniti radnu uspješnost zaposlenika,* http://www.poslovni.hr/sponzorirani/kako-procijeniti-radnu-uspjesnost-zaposlenika-254399 [27.01.2016.]
26. *Kompenzacije i ljudski potencijali,* http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/9.%20predavanje%20MLJR%20izmjenjeno.pdf [01.02.2016.]
27. Marcetić, A. *Upravljanje ljudskim potencijalima i zadovoljstvo na poslu*, http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu [15.09.2015.]
28. Milinković, M., Bogdan, V., Herbst,A., *Politike u prakse upravljanja ljudskim resursima* http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/A-18-politike%20i%20prakse%20upravljanja%20ljudskim%20resursima.ppt. [27.01.2016.]
29. Omazić, M. *Menadžment ljudskih potencijala,* http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic//menadzment%20-%202012/20121211%20-%20MLJP.pdf [07.01.2016.]
30. Poljak, T. *Analiza radnog učinka*, http://161.53.18.5/static/erg/2005/poljak/performanse.html [01.02.2016.]
31. Rado, T. *Sve tajne selekcijskog postupka-Intervju.* http://www.istrazime.com/organizacijska-psihologija/sve-tajne-selekcijskog-postupka-intervju/ [20.01.2016.]
32. Richards, R., Kirbiš Škreblin, I., Koričan, M. *Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima,* http://hrcak.srce.hr/44014[12.01.2016.]
33. Rijavec, M., Miljković, D. Tipovi intervjua i njihova vrijednost, http://www.posao.hr/savjet.php?page=tipovi_intervjua[24.01.2016.]

34. *Zadovoljstvo poslom,* http://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69977/Zadovoljstvo-poslom/ [18.02.2016.]

SAŽETAK

U ovome diplomskome radu analizirala se svijest zaposlenika o važnosti postojanja odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću *Makro d.o.*o. U suvremenome svijetu poslovanja ljudski potencijali, a samim time ustroj i postojanje službe za iste, nameću se kao primat uspješnosti i konkurentnosti. S obzirom na dugoročne ciljeve poduzeća *Makro d.o.o*, nametnulo se pitanje o ustroju službe za ljudske potencijale u bližoj budućnosti kako bi se poslovanje maksimalno unaprijedilo, ali i kako bi se zadržalo zadovoljstvo, motivacija i poslovna efikasnost zaposlenih.

Empirijsko istraživanje provelo se na uzorku od 45 zaposlenika u raznim sektorima poslovanja. Utvrđeno je kako postoji prosječna trenutna razina zadovoljstva u poduzeću, ali isto tako istraživanje je pokazalo kako bi ta razina porasla u budućnosti ustrojem službe za ljudske potencijale. Sukladno rezultatima istraživanja ponuđen je okvirni plan ustroja službe za ljudske potencijale u poduzeću *Makro d.o.o.*

ABSTRACT

In this thesis the employees' awareness of the importance of the existence of human resources management department in the company *Makro d.o.o* was analyzed. In the contemporary world of business, the human resources, its organization and existence as well, impose themselves as the primacy of the success and competitiveness. Regarding the long term goals of the *Makro d.o.o* company, a question about the human resources organization in the near future was posed, in order for improve the business as much as possible, but to keep the satisfaction, motivation and business efficiency level of the employees, as well.

Empirical research was conducted on a sample of 45 employees in various sectors of business. It was found that there is an average current level of satisfaction in the company, but the study also showed that this level would be increased in the future, if the human resources department was organized. In accordance with the study's results, a framework plan for organizing human resources department in the company has been proposed.

PRILOG: UPITNIK ZA POTREBE ISTRAŽIVANJA

Poštovani, student sam diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu. Ova anketa je napravljena za potrebe izrade Diplomskog rada. Anketa je u potpunosti anonimna, te će se prikupljeni podaci koristiti samo u svrhu izrade rada.

1. Spol
- Ženski
- Muški

2. Starost
- do 25 god
- od 26 do 35 god
- od 36 do 45 god
- od 46 do 55 god
- iznad 56 god

3. Školska sprema
- sss
- vš s
- vss

4. Ukupni radni staž
- do 5 god
- od 6 do 10 god
- od 11 do 20 god
- od 21 do 30 god
- iznad 31 god

5. Radno mjesto koje obavljate
- radnik u maloprodaji
- radnik u veleprodaji
- voditelj poslovnice
- šef službe- linijski menadžer
- direktor- generalni menadžer

6. Gdje ste čuli za službu ljudskih potencijala?
- Od radnih kolega
- Od prijatelja
- Na usavršavanju u organizaciji gdje sam zaposlen
- Od sindikata
- Preko škole, fakulteta
- Nigdje
- Ostalo

7. U kojoj mjeri ste upoznati s mogućnosti uvođenja službe za ljudske potencijale?
- Uopće nisam upoznat/a
- Djelomično sam upoznat/a
- Uglavnom sam upoznat/a
- U potpunosti sam upoznat/a

8. Ocjenite važnost postojanja službe za ljudske potencijale u poduzeću.

	1	2	3	4	5	
Izrazito nevažno	•	•	•	•	•	Izrazito važno

9. Imaju li svi zaposlenici jasne i jednake informacije o mogućnosti napredovanja u poduzeću Makro d.o.o.?

• Da, svi zaposlenici imaju jasne i jednake informacije o mogućnosti napredovanja.
• Ne, nemaju svi zaposlenici jasne i jednake informacije o mogućnosti napredovanja

10 . Imaju li zaposlenici poduzeća Makro d.o.o. prednost pred vanjskim kandidatima pri unaprjeđivanju na druge radne funkcije?

• Da, zaposlenici poduzeća imaju prednost pri unaprjeđivanju na druge radne funkcije.
• Podjednaku prednost imaju i zaposlenici i vanjski kandidati
• Ne, zaposlenici nemaju prednost pri unaprjeđivanju na druge radne funkcije.

11. Procijenite trenutnu razinu zadovoljstva određenim pojavama i procesima u poduzeću.

(Pri čemu 1 znači „izrazito nezadovoljan“ dok 5 znači „izrazito zadovoljan“)

	1	2	3	4	5
Opća razina zadovoljstva na radnom mjestu	•	•	•	•	•
Trenutne metode regrutiranja	•	•	•	•	•
Trenutne metode selekcije	•	•	•	•	•
Mogućnosti Napredovanja	•	•	•	•	•
Oblici obuka i obrazovanja	•	•	•	•	•
Sudjelovanje u odlučivanju	•	•	•	•	•
Sustav materijalnih kompenzacija	•	•	•	•	•
Sustav nematerijalnih kompenzacija	•	•	•	•	•

12. Procijenite razinu zadovoljstva određenim pojavama i procesima u poduzeću ukoliko bi se ustrojio odjel za ljudske potencijale u budućnosti.

(Pri čemu 1 znači „izrazito nezadovoljan“ dok 5 znači „izrazito zadovoljan“)

	1	2	3	4	5
Opća razina zadovoljstva na radnom mjestu.	•	•	•	•	•
Nove metode regrutiranja	•	•	•	•	•
Nove metode selekcije	•	•	•	•	•
Mogućnosti Napredovanja	•	•	•	•	•
Novi oblici obuka i obrazovanja	•	•	•	•	•
Sudjelovanje u odlučivanju	•	•	•	•	•
Sustav materijalnih kompenzacija	•	•	•	•	•
Sustav nematerijalnih kompenzacija	•	•	•	•	•