Ljudski potencijali kao ključan čimbenik za uspjeh organizacije

Vidačić, Dino

Professional thesis / Završni specijalistički

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:136797

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



SPECIJALISTIČKI RAD br. 007/PiEUf/2021

LJUDSKI POTENCIJALI KAO KLJUČAN ČIMBENIK ZA USPJEH ORGANIZACIJE

DINO VIDAČIĆ

Varaždin, listopad 2021.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR-42000 Varaždin

Prijava specijalističkog poslijediplomskog rada

Definiranje teme specijalističkog poslijediplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo i EU fondovi

PRISTUPNIK Dino Vidačić | MATIČNI BROJ

DATUM | KOLEGIJ Upravljanje znanjem

NASLOV RADA Ljudski potencijali kao ključan čimbenik za uspjeh organizacije

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Human resources as a key factor for the success of the organization

MENTOR Anica Hunjet | ZVANJE prof. dr. sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc. dr. sc. Petar Mišević, predsjednik
2. doc. dr. sc. Damira Đukec, članica
3. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica
4. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, zamjenski član
5.

Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada

BROJ 007/PiEUf/2021

OPIS

Ljudski potencijali su ključni za uspjeh organizacije. Kvalitetni ljudski resursi danas su glavni čimbenik svake organizacije. Znanje je ključ uspjeha. Postoje razne tehnike, tehnologije, modernizacije, međutim, samo je čovjek taj koji zna kako i na koji način stvoriti, kreirati, napraviti nešto dobro i kvalitetno. Iz tog razloga, treba staviti naglasak na ljudske potencijale, jer oni su glavni čimbenik uspjeha. Svaki čovjek je jedinstven i poseban, a organizacija treba ujediniti različite profile ljudskih potencijala u jednu funkcionalnu cjelinu koja će biti skladna, homogena te davati kvalitetne rezultate. Tržište i konkurencija prate trendove i nove tehnologije, omjer ponude i potražnje kao i ljudske potencijale koji su dostupni za uspješan rad. U ljudske potencijale treba kontinuirano ulagati - pripremati radionice, seminare, razne edukacije, usavršavanja, iz razloga što se sve relativno brzo mijenja i razvija pa tako se i ljudski potencijali moraju razvijati u pozitivnom smjeru te neprestano učiti i usavršavati se na svim područjima djelovanja. Ljudski potencijali trebaju biti prioritet i zaštitni znak svake organizacije.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR-42000 Varaždin

UNIVERSITY NORTH

Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada (nastavak)

OPIS

U ovom radu će se:
- objasniti planiranje ljudskih potencijala,
- analizirati otvaranje novih radnih mjesta,
- definirati i objasniti motivaciju, mjerenje motivacije, test zadovoljstva,
- opisati nagrađivanje ljudskih potencijala i određena individualna priznanja za postignute rezultate,
- definirati što je sve potrebno da bi se napravila uspješna karijera, napori orijentirani na predanost, promaknuća i zakone,
- objasniti načine i oblike elektroničkog učenja,
- definirati konflikate te načine rješavanja istih,
- opisati teorije uspjeha poduzeća,
- provesti istaživanje,
- definirati predmet istraživanja, ciljeve i hipoteze,
- provesti analiza i interpretacija dobivenih rezultata,
- donijeti zaključak.

ZADATAK URUČEN 21.09.2021. | POTPIS MENTORA

REPUBLIKA HRVATSKA SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

STUDIJ PODUZETNIŠTVO I EU FONDOVI

SPECIJALISTIČKI RAD BR. 007/PiEUf/2021

LJUDSKI POTENCIJALI KAO KLJUČAN ČIMBENIK ZA USPJEH ORGANIZACIJE

Student:

Dino Vidačić

Mentorica:

Prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, listopad 2021.

PREDGOVOR

Želio bih iskoristiti ovu prigodu i kazati par bitnih riječi. U ovo izuzetno teško doba uzrokovano pandemijom koronavirusa, jako je teško i zahtjevno živjeti, raditi, funkcionirati normalno kao i prije. Stoga, zahvaljujem prof. dr. sc. Anici Hunjet na visokoj stručnosti, nesebičnoj pomoći te na profesionalnom radu i angažmanu kao i to što mi je svojim iskustvom i znanjem tijekom pisanja ovog rada uvelike olakšala pripremu, obradu i prezentaciju dobivenih podataka i cijeloga rada. Naravno, velike zahvale idu i mojoj obitelji koja je uvijek bila tu za mene kada mi je pomoć bila najpotrebnija. Veliko hvala i mojoj voljenoj supruzi Andrei koja mi je bila velika podrška u svakom trenutku. Također, želim se zahvaliti i svojim kolegama i kolegicama koji su mi uvijek bili na pomoć. Za kraj, htio bi poručiti svima da će i ova pandemija proći, da će se pronaći adekvatno rješenje i da ljudi nastave živjeti svoje snove te da kontinuirano rade na njima, jer u životu je sve moguće i sve je izvedivo, samo čovjek mora biti dosljedan i ne skrenuti s puta na kojem je bio pa naišao na neku prepreku, jer prepreke su dio života i samo čovjek odlučuje da li će odustati ili je premostiti i postati još bolji, jači, pametniji, iskusniji i mudriji. Stoga, puni snage i optimizma slijedite svoje snove, nikada nemojte odustati bez obzira na sve i kao posljedica toga, doći će adekvatan rezultat kao nagrada za sve ono što se uradilo i uložilo. Puno uspjeha i sreće svima!

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. OPĆENITO O LJUDSKIM POTENCIJALIMA 2
3. ZNAČAJ I ULOGA LJUDSKIH POTENCIJALA 4
3.1. Planiranje i predviđanje broja zaposlenih 4
3.1.1. Pojam i svrha planiranja 5
3.1.2. Proces planiranja 6
3.1.3. Ciljevi planiranja 7
3.1.4. Razlozi planiranja 8
3.1.5. Prednosti planiranja 9
3.1.6. Pribavljanje i raspoređivanje ljudskih potencijala u organizaciji 11
3.2. Analiza i kreiranje radnih mjesta 13
3.2.1. Izbor selekcijskih metoda 14
3.2.1.1. Testovi kognitivnih sposobnosti 14
3.2.1.2. Testovi psihomotoričkih sposobnosti 15
3.2.1.3. Test senzornih sposobnosti 15
3.2.1.4. Selekcijski intervju 16
3.2.1.5. Medicinski pregled 17
3.2.2. Izbor kriterija uspješnosti 18
3.3. Praćenje uspješnosti 19
3.3.1. Definiranje ciljeva i radnih normi djelatnika 20
3.3.2. Uloga voditelja 21
3.3.3. Koraci procjene radne učinkovitosti 21
3.3.3.1. Metoda grafičke mjerne ljestvice 22
3.3.3.2. Metoda izmjeničnog rangiranja 25
3.3.3.3. Metoda parne usporedbe 26
3.4. Motivacija ljudskih potencijala 27

3.4.1. Test opće motivacije 29
3.4.2. Mjerenje motivacije zaposlenih 30
3.4.3. Test zadovoljstva 31
3.4.4. Terminologija poticajnih plaća 32
3.5. Nagrađivanje ljudskih potencijala 33
3.5.1. Čista provizija 34
3.5.2. Beneficije 35
3.5.3. Individualno priznanje za rad 36
3.5.4. Udio zaposlenih u dobiti 37
3.6. Radni odnosi u organizaciji 38
3.6.1. Ugovori o radu 39
3.6.2. Kolektivno pregovaranje 40
3.6.3. Garantirano zaposlenje 41
3.6.4. Višak zaposlenih 42
4. PERSONALNI PRISTUP LJUDSKIH POTENCIJALA 44
4.1. Pružanje usluga djelatnicima 44
4.1.1. Zdravstveno osiguranje 44
4.1.2. Mirovina 45
4.1.3. Plaćanje neradnog vremena 46
4.1.4. Politike orijentirane obiteljima 47
4.2. Razvoj karijere u organizaciji 48
4.2.1. Karijere danas 49
4.2.2. Napori razvoja karijere orijentirani na predanost 50
4.2.3. Donošenje odluka o promaknuću 52
4.2.4. Promaknuća i zakon 54
4.3. E-učenje 55
4.4. Sigurnost i zdravlje zaposlenih 56

4.4.1. Uloga nadzornika u sigurnosti 57
4.4.2. OSHA norme 58
4.4.3. Inspekcije i upozorenja 60
4.4.4. Odgovornosti i prava poslodavaca i djelatnika 64
4.4.5. Uklanjanje nesigurnih uvjeta 66
4.5. Konflikti 68
4.5.1. Pojam konflikata 69
4.5.2. Vrste konflikata 70
4.5.2.1. Intrapersonalni konflikti 70
4.5.2.2. Interpersonalni konflikti 71
4.5.2.3. Intraorganizacijski konflikti 72
4.5.2.4. Interorganizacijski konflikti 73
4.6. Poremećeni oblici ponašanja ljudskih potencijala 75
4.6.1. Ovisnosti 75
4.6.1.1. Ovisnost o nikotinu 76
4.6.1.2. Ovisnost o opojnim drogama 77
4.6.2. Alkoholizam 78
4.6.3. Psihopatija 79
4.6.4. Neuroze i depresije 80
5. TEORIJE USPJEHA ORGANIZACIJA 82
5.1. Neoklasična teorija 82
5.2. Menadžerska teorija 83
5.3. Teorija posredovanja 83
5.4. Teorija transakcijskih troškova 84
5.5. Evolutivna teorija 85
5.6. Karakteristike uspjeha 85
5.6.1. Odlučnost 85

5.6.2. Mudrost 86
5.6.3. Disciplina 86
6. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA 87
7. ANALIZA I INTERPRETACIJA DOBIVENIH REZULTATA 89
8. ZAKLJUČAK 108
POPIS LITERATURE 110
POPIS SLIKA 112
POPIS TABLICA 114
POPIS GRAFIKONA 115

POPIS KORIŠTENIH KRATICA I SIMBOLA

Tj.- to jest

Sl.- slično

Tzv.- takozvani

$- američki dolar

Dr.- drugo

IQ- kvocijent inteligencije

Itd.- i tako dalje

Npr.- na primjer

SMART- specifični, mjerljivi, ostvarivi, realistični, vremenski odrediti ciljevi

%- postotak

Dkg- dekagram

FLSA- zakon o pravičnim standardima rada

Medicare- zdravstveni program koji osigurava osobama starijima od 65 godina kvalitetnu zdravstvenu skrb

PBGC- agencija za garanciju mirovina

ERISA- zakon o sigurnosti mirovinskih primanja zaposlenika

SAD- Sjedinjenje američke države

Baby boom- osobe koje u idućih par godina odlaze u mirovinu

E-učenje- elektroničko učenje

Courseware- implementacija virtualnih kolegija

KM- kilometar

OSHA- agencija za sigurnost i zdravlje na radu

Designsafe- program koji računa postotak sigurnosti djelatnika na radu

SAŽETAK

Ljudi su najveća vrijednost na Zemlji, njihove se karakteristike i znanja ne mogu kopirati, ukrasti ili zamijeniti. Svaka ozbiljna organizacija zna koliko su ljudi bitni za posao i napredovanje te za postizanje kvalitetnih rezultata na svim razinama. Stoga, u 21. stoljeću, pored svih novih i naprednih tehnika, tehnologije, digitalizacije i automatizacije, ne smiju se zaboraviti ljudski potencijali jer ljudi su ključan čimbenik sa kojima sve počinje i završava. Planiranje i predviđanje broja zaposlenih je vrlo važan elemenat jer svako poduzeće mora unaprijed dobro sve isplanirati i predvidjeti koliko ljudi je potrebno da bi mogli kvalitetno funkcionirati. Dakako, uz to se povezuje i analiza te kreiranje radnih mjesta, budući da se mora znati kakva su radna mjesta potrebna, koja su zauzeta, a kojima je potreban svježi ljudski kapital. Ne smije se zaboraviti da se ljudski potencijali moraju kontinuirano pratiti, odnosno mora se pratiti uspješnost kako bi se znalo gdje su poduzeća, što moraju raditi da bi bila bolja, učinkovitija i napredovala u svakom segmentu. Jasno je da svaki čovjek mora imati i neki određeni motiv kako bi mogao raditi i napredovati. Kako su ljudi različiti, tako su i motivi različiti, međutim, moraju postojati jer su oni ključni za postizanje dobrih rezultata. Uz dobre i kvalitetne rezultate moraju doći adekvatne nagrade, što poduzeća moraju uraditi kako bi se pokazalo poštovanje i zahvalnost radnicima koji marljivo rade i doprinose poduzeću. Svaka zajednica dobro funkcionira ako su ljudski odnosi dobri. Stoga, radni odnosi u poduzeću moraju biti kvalitetni i na dobroj razini, jer inače može doći do velikih sukoba i neslaganja, što vodi poduzeće u lošem i krivom pravcu. Svi djelatnici moraju dobivati kvalitetno pružanje usluga, što svaka organizacija mora imati kako bi ljudi mogli raditi u normalnim uvjetima. U svakom poduzeću ljudi žele napraviti i kvalitetnu karijeru. Ako postoji kvalitetan interes pojedinca, može napraviti značajnu karijeru u nekom poduzeću te tako ostvariti i privatni i poslovni interes. Elektroničko učenje je od velike važnosti te predstavlja kako sadašnjost tako i budućnost u smislu učenja i savladavanja gradiva. Sigurnost i zdravlje svakog radnika mora biti imperativ i temeljna zadaća svakom poduzeću, jer ljudi su ključan čimbenik uspjeha. Gdje su ljudi, tu su i konflikti. Uvijek se zna dogoditi situacija da se netko ne slaže, ima drugačiju viziju, mišljenje ili tumačenje, stoga uvijek može doći do nekog nesporazuma ili malog konflikta, što poduzeće mora znati regulirati. Također, postoje i oblici poremećenog ponašanja ljudskih potencijala tijekom radnog vremena, što svaka tvrtka mora znati riješiti ispravno. Postoje još i teorije uspjeha organizacija koje su navedene u radu te mogu poslužiti svim djelatnicima da dobiju drugačiji pogled na uspjeh. Cilj istraživanja je bio da se istraže te prošire sve aktualne činjenice, znanja i spoznaje, odnosno teorijske spoznaje o ljudskim potencijalima, u smislu

kako i na koji način se oni mogu najbolje iskoristiti i kvalitetno upotrijebiti za dobrobit organizacija i to na svim razinama. Rezultati istraživanja su vrlo kvalitetni i pozitivni. Na kraju se potvrdila hipoteza da uspjeh svakog poduzeća ili organizacije najviše ovisi o kvaliteti ljudskih potencijala, stoga je evidentno da poduzeća moraju ulagati u razvoj ljudskih potencijala kako bi postigla određena konkurentska prednost na tržištu pred drugima.

Ključne riječi: ljudski potencijali, planiranje, motivacija, nagrađivanje, konflikti, istraživanje, teorije uspjeha poduzeća

SUMMARY

Human resources are the greatest value on Earth, their characteristics and knowledge cannot be copied, stolen or replaced by something else. It can be said that people are like wine - the older they are, the better and better they are. Every serious organization knows how important people are for work and advancement and for achieving quality results at all levels. Therefore, in the 21st century, in addition to all new and advanced techniques, technology, digitalization and automation, we must not forget the quality of human resources because people are the key factor with which everything begins and ends. Planning and forecasting the number of employees is a very important element because every company must plan everything well in advance and predict how many people are needed to be able to function well. Of course, this is immediately linked to the analysis and creation of jobs, since it is necessary to know what kind of jobs are needed, which are occupied, and which need fresh human capital. It must not be forgotten, of course, that human resources must be continuously monitored, ie performance must be monitored in order to know where companies are, what they must do to be better, more efficient and progress in each segment. It is clear that every man must also have a certain motive in order to be able to work and progress in his business and company. As people are different, so are motives, but they must exist because they are key to achieving good results. Along with good and quality results must come beautiful and adequate rewards, which companies must do to show respect and gratitude to workers who work hard and contribute to the company. Every community works well if human relationships are good. Therefore, working relationships in the company must be of good quality and at a good level, because otherwise there can be major conflicts and disagreements, which leads the company in the wrong and wrong direction. All employees must have and receive quality service delivery, which every organization must have in order for people to be able to work in normal conditions. In every company, people want to make a quality career. If there is a quality interest of an individual, he can make a beautiful and significant career in a company and thus achieve both private and business interest. E-learning is of great importance and represents both the present and the future in terms of learning and mastering the material. The safety and health of every worker must be an imperative and a fundamental task for every company, because people are a key factor in success. Where there are people, there are conflicts. There is always a situation where someone disagrees, has a different vision, opinion or interpretation, so there can always be a misunderstanding or a small conflict, which the company must know how to regulate. There are also forms of disordered behavior of human resources during working hours, which every company must know how to

solve properly. There are also theories of company success that are listed in the paper and can serve all employees to get a different view of success. The aim of the research was to investigate and expand all current facts, knowledge and insights, ie theoretical knowledge about human resources, in terms of how and in what way they can be best used and used for the benefit of the company at all levels. The research results are very high quality and positive. In the end, the hypothesis turned out that the success of any company or organization depends most on the quality of human resources, so it is evident that companies must invest in human resources development to achieve a certain competitive advantage in the market over others.

Key words: human resources, planning, motivation, rewarding, conflicts, research, theories of company success

1. UVOD

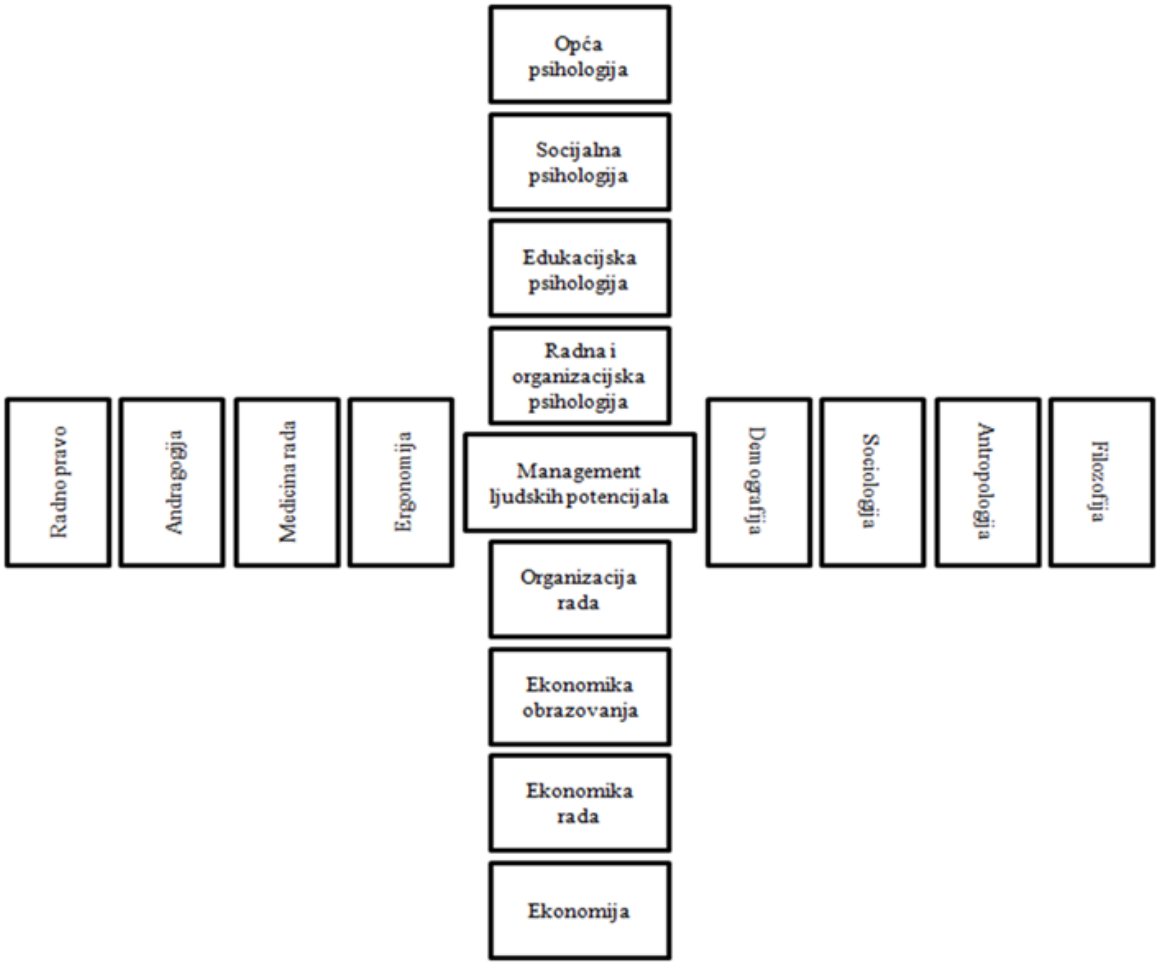
U današnjem izrazito dinamičnom svijetu punom izazova i problema te velikim dijelom uzrokovano i pandemijom koronavirusa, kako za čovjeka osobno, tako i za poduzeća, moraju se tražiti kvalitetna i dugoročna rješenja na dnevnoj bazi koja će garantirati dugoročnu sigurnost i stabilnost. U kontekstu toga ljudski resursi se nameću kao odgovor i rješenje na sve zahtjevne izazove. Elementarni razlog je taj što njihovo znanje i sposobnost imaju tu moć rješavanja svih nedaća i problema za dobrobit poduzeća. Mnogi menadžeri i vodeći ljudi u organizacijama ne smiju zanemarivati ovaj iznimno važan i značajan segment jer će u protivnom imati velikih planskih, organizacijskih i drugih problema u poduzeću. Iz tog razloga u ovom radu naglasak će biti na ljudskim potencijalima. Ljudi, ljudski potencijali i kadrovi prezentiraju živi čimbenik u organizaciji nekog poduzeća, koji svojim znanjem, brojnim vještinama, sposobnostima, kreativnošću i inovativnošću najviše doprinose konkurentnosti i uspješnom ostvarenju svih zadanih ciljeva. Ljudski resursi su svakako najveća vrijednost na Zemlji. To je jedini činitelj uspješnosti poslovanja koji se ne može preslikati, čije se sposobnosti, vještine i bogata znanja ne mogu kopirati. Ljudi su jedini poslovni resurs koji se mogu samorazvijati i kojima se upotrebom vrijednost ne smanjuje, nego povećava, što ih uvelike razlikuje od ostalih resursa, čije se vrijednosti trošenjem značajno reduciraju. Njihova evaluacija i satisfakcija postaju glavno oružje i moć konkurentske sposobnosti i prednosti na izrazito nepredvidljivom i zahtjevnom svjetskom tržištu. Na tom tragu koncept upravljanja ljudskim potencijalima određuje promjenu paradigme u sadržaju rada i načinu organiziranja kadrovskih funkcija u suvremenom poduzeću. Zbog složenosti i relevantnosti upravljanja ljudskim potencijalima, potrebno ih je podijeliti na više značajnih segmenata te pokušati objasniti njihova važna svojstva i svrhu. Bit će riječi o planiraju i predviđanju, analizi i kreiranju radnih mjesta, praćenju uspješnosti, motivaciji, nagrađivanju, radnim odnosima, pružanju usluga zaposlenima, razvoju karijere, elektroničkom učenju, problemima i konfliktima, poremećenim oblicima ponašanja, o teorijama uspjeha, o samoj metodologiji istraživanja te o analizi i dobivenim rezultatima. Za sve ovo navedeno potrebno je puno znanja, prakse, vještina, kompetencije te kontinuirana usavršavanja i edukacije na brojnim područjima.

2. OPĆENITO O LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Mnogi ističu da su ljudski resursi ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativnosti i motivacija kojom raspolaže neki subjekt, odnosno neka ukupna intelektualna i psihička energija koju je čovjek spreman dati i uložiti u razvoj te u ostvarenje ciljeva. Planiranje ljudskih potencijala je također neizostavni dio upravljanja ljudskim potencijalima. To je svjesna i organizirana aktivnost tj. proces kojim se percipiraju i anticipiraju neke određene spoznaje i vrijednosti. Poseban naglasak se stavlja na ulogu i važnost planiranja ljudskih potencijala, faktore koji utječu na planiranje ljudskih potencijala, razne procese i metode planiranja ljudskih potencijala, strategije u slučaju većeg broja zaposlenih, strategije za rješavanje viška zaposlenih te organizacijske posljedice. Danas u 21. stoljeću riječi poput kapital, inovacija i vrijednost, poprimaju posve drugo značenje. To postaju ljudi, njihova znanja te druge kompetencije i njihovi potencijali. Ljudi i njihov razvoj postaju glavno oružje konkurentske sposobnosti i prednosti na izrazito dinamičnom i zahtjevnom svjetskom tržištu. „Čovjek je po prirodi slobodno, individualno, društveno i političko biće“[1] (Gutić, Rudelj; 2012:43). On je s jedne strane pokretač raznih aktivnosti koje je putem organizacija uvijek poduzimao, bilo zbog opstanka, povećanja učinkovitosti ili profita te je tako razvio svoj intelekt koji je uspio nadići njegove fizičke mogućnosti. S druge strane, kada se čovjek rađa automatski započinje svoj životni put kao vrlo krhko biće, ali s dvije vrlo neprocjenjive kvalitete koje mu daju određenu konkurentsku prednost pred drugim živim bićima, a to su: specifična sposobnost učenja i okolina gdje mu sposobnost učenja omogućuje napredak u odnosima sa svijetom oko sebe, dok mu okolina kroz određeni proces prenosi borbu za opstanak. “Potreba za čuvanjem i prenošenjem znanja u prirodi je čovjeka, postoji od kada postoji i čovječanstvo“[2] (Zoretić, Čižmek Vujnović, Radovanić; 2020:89).

Ljudski resursi i management ljudskih resursa sigurno su ključne riječi i glavna tema suvremenih menadžera i raznih organizacija te taj pojam počinje sve intenzivnije ulaziti u znanstvenu literaturu posljednjih 20-ak godina. Kao predmet istraživanja uzimaju se ljudi, njihovo radno i organizacijsko ponašanje te različiti faktori koji ga određuju i usmjeravaju. Slika 1 prikazuje razna znanja i vještine koje su implementirane u procesu upravljanja ljudskim potencijalima u poduzetništvu.

[1]Gutić, D. i Rudelj, S. (2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek:. str. 43.
[2] Zoretić, G., Čižmek Vujnović, O., Radovanić, H. (2020.): Upravljanje znanjem u funkciji individualnog i profesionalnog razvoja zaposlenika, znanstveni članak, str. 89



Slika 1. Područja različitih znanja integriranih u procesu upravljanja ljudskim potencijalima.

Izvor: Bahtijarević Šiber, Fikreta: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, 1999.:8, Zagreb

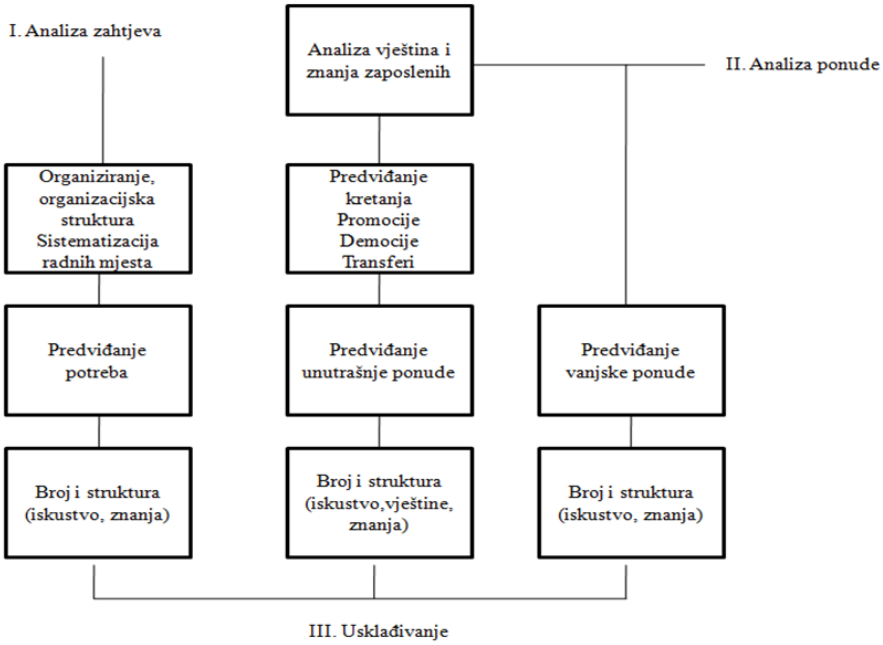
3. ZNAČAJ I ULOGA LJUDSKIH POTENCIJALA

Ljudski resurs kao zajednički faktor svih organizacija izvor je kompletnog doprinosa, putem svojih sposobnosti i umijeća. „Ljudi su oduvijek fokusirani na organizacije koje predstavljaju i određeno sredstvo, odnosno alat za realizaciju potreba, ali ljudi su ujedno i specifični sastavni element tih organizacija[3]“ (Gutić, Rudelj; 2011:45). Od kvalitetne procjene i izbora kandidata zavisi i daljnji razvoj i uspjeh poduzeća. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima mogu utjecati direktno i indirektno na produktivnost organizacije. Direktno, tako što će nalaziti bolje i efikasnije načine za ostvarivanje ciljeva i indirektno tako što će utjecati na poboljšanje radnih sposobnosti. Sam proces planiranja je više sklon mehaničkim sustavima, dok su sadašnje poslovne organizacije determinirane sve složenijom ulogom ljudi, a ljudi imaju novu ulogu koja je vrlo dominantna zahvaljujući informacijsko-tehnološkoj revoluciji. „U globalnoj ekonomiji znanja sposobnosti, učenje, talenti i osobine ljudi- njihov ljudski kapital- postali su presudni, kako za njihovu sposobnost zarađivanja, tako i za širi gospodarski rast“[4] (Keeley: 2007:23).

3.1. Planiranje i predviđanje broja zaposlenih

Proces planiranja ljudskih potencijala mora odgovoriti na pitanja o tome koliko ljudi treba za ostvarenje planiranih poslovnih ciljeva, kakav profil ljudi, koje vještine, znanja, sposobnosti treba osigurati, kako pripremiti sadašnje zaposlenike za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja i slično. „Planiranje mora značiti strategijsko razmišljanje i strategijsko djelovanje“[5] (Marušić: 2006:143). Predviđanje potrebnog broja zaposlenih obično ovisi o određenoj kategoriji posla ili sposobnostima i vještinama koje su potrebne organizaciji za sadašnjost i budućnost. Nakon identifikacije potreba, planer mora saznati informacije pomoću kojih će moći predvidjeti hoće li se potrebe za tim ljudima koji raspolažu potrebnim vještinama u budućnosti povećati ili reducirati. Slika 2 prikazuje kako se odvija planiranje ljudskih resursa.

[3] Gutić, D i Rudelj, S(2011): Menadžment humanih resursa u marketingu, Grafika d.o.o., Zagreb/Makarska.:str. 45
[4] Keeley, B(2007): Ljudski kapital, EDUCA nakladno društvo d.o.o., Zagreb.:str. 23.
[5] Marušić, S(2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.: str. 143.



Slika 2. Planiranje ljudskih resursa
Izvor: https://www.google.hr, pristup 20.01.2021.

3.1.1. Pojam i svrha planiranja

„Važnost planiranja ne može se dovoljno naglasiti zato što se objektivnim analitičkim pogledom na organizaciju i njezino buduće poslovanje otkrivaju njezine prednosti i slabe strane, uočavaju se opasnosti i otkrivaju uzroci te pronalaze mogućnosti za postizanje postavljenih ciljeva“[6] (Jurina; 2011:79). Planiranje je proces gdje treba odlučiti koja su radna mjesta od esencijalne važnosti da se popune na adekvatan način. U tom smislu treba jako dobro determinirati apsolutno sve aspekte koji imaju određeni utjecaj pri odlučivanju. Potrebno je obuhvatiti sva radna mjesta, stoga je vrlo značajno pažljivo odabrati ljudske potencijale od oružara u poduzeću pa sve top menadžmenta, odnosno do predsjednika uprave.

„Planiranje je samo racionalniji način poticanja da se stvari zbivaju, jer pruža sigurnost da svaka i najmanja operacija ili odluka budu unutar šireg okvira u kojem funkcionira razvoj poduzeća“[7] (Marušić: 2006:143). Treba svakako naglasiti da se tzv. plan zapošljavanja treba temeljiti na strateškim planovima organizacije. U tom kontekstu može se reći da planovi o usmjeravanju na

[6] Jurina, M (2011): O upravljanju ljudskim potencijalima, visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić,: str. 79.
[7] Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, IV. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adeco, Zagreb,: str. 143.

nove djelatnosti ili reduciranju troškova imaju utjecaj na vrste radnih mjesta koje će biti neophodno popuniti ili moguće i isprazniti. Logično pitanje koje se nameće jest da li će se popuniti radnja mjesta koja su planirana sa ljudskim potencijalima interno ili eksterno, što u pravilu zahtijeva drugačije kadrovske planove. U slučaju da će se radna mjesta popuniti internim načinom, treba izraditi određene planove usavršavanja, evaluacije i profesionalnog obučavanja. S druge strane, vanjsko ili eksterno pribavljanje ljudskih potencijala označava planiranje izvora kandidata. Kao što to zahtijevaju svi kvalitetni planovi, tako se i kadrovski planovi moraju bazirati na određenim prognozama ili mogućim procjenama. „U ovom slučaju to su:“[8] (Dessler: 2015:178)

- Kadrovske potrebe
- Broj unutarnjih kandidata
- Broj vanjskih kandidata

3.1.2. Proces planiranja

„Planiranje je proces, a on treba biti“:[9] (Gutić, Rudelj: 2012:238)

a) Unaprijed poznat i točno definiran, tj. utvrđen (pravilnik o planiranju, priručnik za izradu planova i slično).
b) Objektivno utemeljen na nizu spoznaja i prikupljenih informacija
c) Stručno vođen i sačinjen (poštovati pravila struke)
d) Sveobuhvatan (obuhvatiti sve poslovne aktivnosti i funkcije u poduzeću)
e) Razumljiv (podrazumijeva se da je osoblje kojima je plan namijenjen sposobno i stručno te da razumije metodologiju i sadržaj plana).

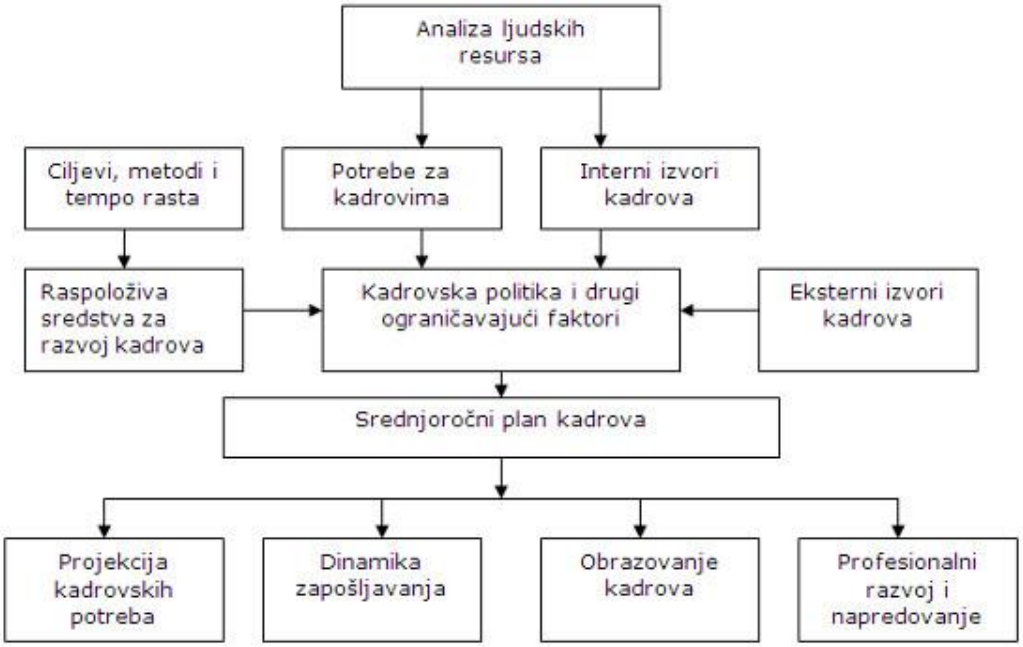
Slika 3 prikazuje proces planiranja ljudskih resursa.

„Plan treba dati odgovore na sljedeća i osnovna pitanja“:[10] (Gutić, Rudelj: 2012:238)

a) Dijagnoza. Gdje se danas nalazi naše poduzeće i zašto je tako pozicionirano
b) Prognoza: Kamo idemo?
c) Koji su nam ciljevi? Gdje trebamo ići- u kojem smjeru?

[8] Dessler, G.(2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o., Zagreb. :str. 178.
[9] Gutić, D. i Rudelj S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek.:str. 238.
[10] Gutić, D. i Rudelj S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek.:str. 238.

d) Strategija: Koji su najbolji, najrealniji i najefikasniji načini da stignemo do cilja?
e) Taktika: Koje sve aktivnosti trebamo poduzeti da se realizira strategija? Tko će to poduzeti? Kada će se poduzeti?
f) Kontrola: koja su to mjerila i kako ih treba pratiti radi realiziranja plana?



Slika 3. Proces planiranja ljudskih resursa

Izvor: Gutić, Rudelj (2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek.:str. 238.

3.1.3. Ciljevi planiranja

Svrha planiranja ljudskih potencijala je da procijeni gdje se organizacija trenutno nalazi, kamo ide te koje su implikacije tih procjena za buduću ponudu i potrebe ljudskih potencijala. Okvirno, planiranje ljudskih potencijala se može definirati kao proces koji je usmjeren na anticipiranje budućih poslovnih i zahtjeva okoline na organizaciju te na zadovoljavanje potreba za ljudskim potencijalima koje će diktirati ti uvjeti. Ono razmatra broj i profil ljudskih potencijala koji su potrebni za osiguranje uspjeha strateškog plana organizacije. „Iako je postojanje raznolikosti radne snage danas uvelike priznato u organizacijama diljem svijeta, o njoj se i previše razgovara

samo u okvirima poštivanja zakona i zaštite ljudskih prava“[11] (Cox ml. T.;2001:4). Općenito planiranje ljudskim potencijalima se može objasniti kao proces kojim poduzeće osigurava pravi broj i profil ljudi na pravom mjestu, u pravo vrijeme te ljudi koji su sposobni za učinkovito i uspješno obavljanje određenih zadataka.

„Temeljni ciljevi planiranja ljudskih potencijala su:“[12] (Bahtijarević Šiber; 1999:182)

- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala te maksimalno doprinijeti uspješnu ostvarenju strateških ciljeva
- povezati sve potrebe za ljudskim potencijalima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije
- utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim potencijalima u globalu i po specifičnim kategorijama
- zaštiti organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat u ulaganja u ljudske potencijale
- omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost

3.1.4. Razlozi planiranja

Evidentno je kako planiranje ljudskih potencijala postaje sve važnija i sve prisutnija aktivnost managementa u uspješnom reagiranju na izazove okoline i jačanju organizacijske konkurentske sposobnosti.

Više je razloga za planiranje ljudskih potencijala:

- ljudski potencijali postaju jedan kritičan resurs
- oskudno tržište radne snage
- vrijeme potrebno za educiranje i razvoj
- razne tehnološke promjene
- demografske promjene
- sve veća upotreba računala
- stavlja se naglasak na proizvodnost i kvalitetu

To su sve razlozi da planiranje ljudskih potencijala postaje sve više sredstvo ili alati kojima organizacije žele ostvariti značajnu konkurentsku prednost. Ujedno to su i razlozi da manageri gledaju unaprijed, da anticipiraju buduće potrebe i to ne samo broja nego i kvalitete ljudi

[11] Cox ml.T.(2001): Stvaranje multikulturalne organizacije, Mate d.o.o., Zagreb,:str. 4
[12]Bahtijarević Šiber, F (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb,:str. 182

odnosno njihova znanja, vještine i sposobnosti koje će igrati jednu važnu ulogu. „Svaki uspješan coaching uspijeva promijeniti načine na koji ljudi misle, što osjećaju i kako se ponašaju“[13] (Cope; 2012:61). Tako planiranje ljudskih potencijala omogućava da se snažnije poveže buduće poslovanje i zahtjeve s potrebnim ljudima te da se spriječe razni problemi koji mogu ugroziti konkurentski položaj organizacije. „Planiranje zapošljavanja (ili kadrovskog popunjavanja) jest proces odlučivanja koja će radna mjesta u tvrtki trebati popuniti i kako“[14](Dessler; 2015:178). Ono osigurava proaktivno djelovanje koje anticipira i priprema za budućnost umjesto reaktivnog koje djeluje tek, kad se određeni problemi pojave. Planiranje je način upravljanja neizvjesnošću; iz toga proizlazi i spoznaja da što je neizvjesnost okoline veća, to je potreba planiranja također veća, a samo planiranje sofisticiranije i složenije. Organizacije koje se brzo šire trebaju više planiranja nego one sa stabilnim ljudskim potencijalima ili one koje se povećavaju postupno. Također organizacije s većim udjelom skupljeg znanstvenog, stručnog i managerskog osoblja trebaju više i bolje planiranje nego one s manje stručnjaka. Organizacije koje su usmjerene prema stručnosti i inovativnome znanju, zahtijevaju više planiranja da bi uskladile neodgovarajuću ponudu sposobnih ljudi sa sve većim potrebama od organizacija koje upotrebljavaju postojeće znanje. Također vrijedi i što su organizacije veće, to znači da više trebaju dugoročno planiranje ljudskih potencijala gdje obično imaju financijske i ljudske resurse za obavljanje tih poslova.

3.1.5. Prednosti planiranja

Evidentno je da organizacije koje sustavno i dugoročno planiraju svoje ljudske potencijale kao sastavni dio poslovnog planiranja ostvaruju mnoge prednosti. Njihovi menadžeri su uvjereni da im planiranje ljudskim potencijalima daje određenu prednost na tržištu i čini njihovu organizaciju fleksibilnijom. Planiranje ljudskih potencijala vodi efektivnoj i ravnomjernoj uporabi i razvoju ljudskih resursa. Tome treba dodati da razne analize aktivnosti ljudskih potencijala pokazuju da njihova uspješnost ovisi o odgovorima na pitanja koliko je ljudi potrebno i kakvi profili su potrebni sa kojim znanjima i vještinama.

U organizacijama s dobrim sustavom planiranja ljudskih potencijala zaposleni imaju veće šanse sudjelovati u planiranju vlastite karijere, treninga i razvoja. Vrlo je vjerojatno da osjećaju da su njihovi talenti i sposobnosti s kojima raspolažu važni organizaciji i da imaju veće šanse doći na radna mjesta koja će bolje upotrebljavati njihove talente. To dakako vodi ka većem

[13] Cope, M(2012): Tajne uspješnog coachinga, Veble commerce, Zagreb,:str. 61
[14] Dessler, G(2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o., Zagreb,:str. 178

zadovoljstvu, motivaciji te općenito vrlo pozitivno utječe na radno ponašanje gdje smanjuje apsentizam, fluktuaciju i razne nezgode na radu. Također vodi i većem osjećaju brige i poštenog odnosa. Međutim, najvažnije je to što omogućava da se putem prekvalifikacije, usavršavanja i premještanja izbjegne pojava viška zaposlenika i da se reduciraju otpuštanja. „Planiranje potiče i zahtijeva kvalitetniji management ljudskih potencijala u cjelini“[15] (Bahtijarević Šiber; 1999:188). Kad se od menadžera zahtijeva da uz planove proizvodnje, financija i sl. daju i planove ljudskih potencijala, zapravo ih se prisiljava da bolje i kvalitetnije upravljaju tim danas najvažnijim organizacijskim resursom. Smanjivanje troškova ljudskih potencijala je važan efekt njihova planiranja. Troškovi rada čine značajan segment troškova suvremenih poduzeća. Njihova neracionalna upotreba povećava troškove, a kvalitetno planiranje kao sastavni dio upravljanja ljudskim potencijalima smanjuje ih i povećava ukupnu dobit organizacije, odnosno pretvara ulaganja u ljudske potencijale u razvojnu investiciju s iznimno visokim stopama povrata. Ono zaštićuje organizacijska ulaganja u ljudske resurse i izbjegava troškove odlazaka. Procjenjuje se da je investiranje organizacije u novouposlenog s diplomom ili magisterijem oko 60 000$, uz malu vjerojatnost da u prvoj godini u poslu dade značajan doprinos kroz svoju radnu aktivnost. Otpuštanje ili odlazak takvog stručnjaka nakon samo godinu dana i zapošljavanje njegove zamjene sljedeće godine, proizvođenje je velikih i nepotrebnih troškova. Puna radna učinkovitost i odgovarajući stručni doprinos takvih stručnjaka traži razdoblje od 3 do 5 godina većeg ili manjeg organizacijskog ulaganja.

Prednosti planiranja ljudskih potencijala:

- razvija se „pool“ talenata
- zadržavaju se najbolji ljudi i pruža im se stalni izazov
- održava se kontinuitet managementa
- daje informacije o potrebama i ljudima tako da se to može međusobno uskladiti
- razvija objektivne i valjane informacije o managerima
- omogućuje najbolje odluke postavljanja i razmišljanja ljudi
- poboljšava managersku uspješnost
- omogućuje se promoviranje iznutra.

[15]Bahtijarević Šiber, F(1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb,:str. 188

3.1.6. Pribavljanje i raspoređivanje ljudskih potencijala u organizaciji

Nikada nije lako predvidjeti koliko zaposlenika treba u određenoj godini u određenoj kategoriji posla. „Profesionalna selekcija ili odabir osoblja jest proces kojim se između većeg broja kandidata za posao opredjeljujemo za one koji imaju (naj)više vjerojatnosti da će u poslu uspjeti“[16] (Šverko; 2012:48). Uloga pribavljanja ljudskih potencijala je stvoriti ponudu novih potencijalnih zaposlenika koje bi organizacija mogla zaposliti. „Dakle, pribavljanje ljudskih potencijala definira se kao praksa ili aktivnost koju organizacija provodi u svrhu prepoznavanja i privlačenja potencijalnih zaposlenika“[17] (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright; 2006:160). Cilj pribavljanja nije jednostavno prikupiti veliki broj kandidata, jer ako proces tvori veliki broj nekvalificiranih kandidata, tada će organizacija imati velika izdavanja za selekciju osoblja. „Menadžment humanih resursa integrira ljude, procese i organizacije i na taj način poprima sasvim drugo značenje od puke zadaće pribavljanja i servisiranja zaposlenika u organizacijama“[18](Gutić, Rudelj; 2011:48). Pribavljanje i selekcija novog osoblja su dva iznimno složena procesa te je svaku od tih zadaća vrlo teško uspješno obaviti. Organizacija koja želi ili nastoji simultano izvršiti oba, vrlo vjerojatno neće izvršiti nijedan.

Kako postoje strateške razlike među tvrtkama, tako svaka tvrtka može različito pristupiti pribavljanju. Međutim, sva poduzeća moraju donositi odluke u tri područja pribavljanja:

- politike osoblja koje se odnose na vrstu poslova koje tvrtka nudi
- izvori pribavljanja u kojima se traže potencijalni kandidati
- karakteristike i ponašanje kandidata koji se prijavljuje

Izvori pribavljanja mogu biti:

- eksterni
- interni

Kod eksternog zapošljavanja novi zaposlenici se pribavljaju iz ponude sa tržišta rada. U tu su ponudu obično obuhvaćene nezaposlene osobe, ali ima i zaposlenih osoba koji pokazuju interes za neko upražnjeno mjesto. Svaka organizacija nastoji privući što je moguće više kvalitetnih kandidata, jer se na taj način povećava vjerojatnost da se izabere onaj kandidat koji najbolje odgovara kriterijima organizacije. „Važno je razumjeti da će se u budućnosti razlikovati i tvrtke

[16] Šverko, B(2012): Ljudski potencijali- usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb,:str., 48

[17]Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright(2006): Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb,:str. 160

[18] Gutić, D i Rudelj, S(2011): Menadžment humanih resursa u marketingu, Grafika d.o.o., Zagreb/Makarska,:str. 48

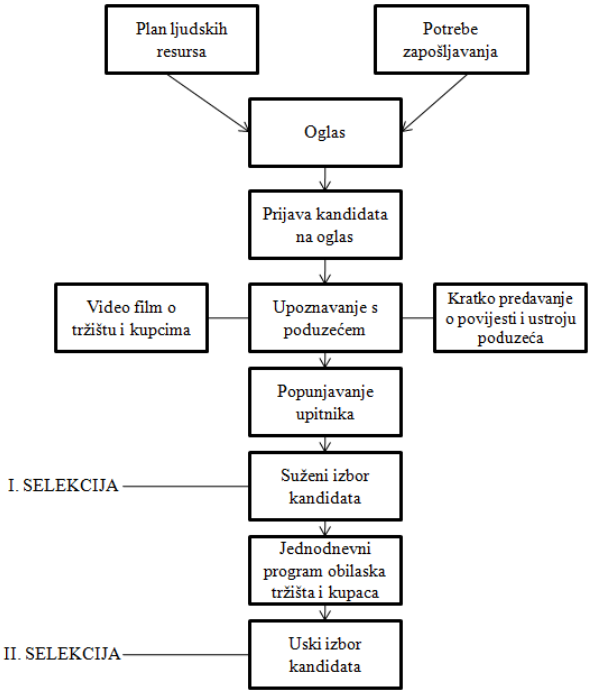
u kojima će djeca raditi i okružje, odnosno tržište, u kojem će te tvrtke djelovati“[19] (Vukić; 2019:43). U eksterne izvore spadaju: izravni i preporučeni kandidati, oglasi u novinama i časopisima, javne agencije za zapošljavanje, fakulteti i sveučilišta i sl.

Kod internog zapošljavanja treba naglasiti kako organizacije većinom daju prednost pri popunjavanju iz unutrašnjih izvora kad god je to moguće, jer se na taj način izravno djeluje na motivaciju i razvitak ljudskih resursa. Primanje ili uvođenje je fazni proces koji ima ogromnu važnost u upravljanju ljudskih potencijala, jer propusti koji nastanu kod primanja kandidata mogu se loše odraziti na motivaciju, rezultate rada, razvoj ljudi, nagrađivanju i sl.

U fazi primanja zaposlenika, poduzeće može napraviti dvije pogreške, a to su:

- primanje nekvalitetnog i nekompetentnog kandidata na posao
- da kroz selekciju odbaci onog dobrog i kvalitetnog kandidata

Budući da je primanje bitna faza u upravljanju ljudskih potencijala, stavljen je primjer primanja predstavnika prodaje što se vidi na slici 4.



Slika 4. Shema primanja predstavnika prodaje

Izvor: Dragutin Gutić i Siniša Rudelj: Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, 2012., str. 270

[19] Vukić, B.(2019): Osnivači, nasljednici, menadžeri, Beletra, Zagreb,:str. 43

3.2. Analiza i kreiranje radnih mjesta

„Analiza posla (rada) jest stručni posao koji obuhvaća prikupljanje, obradu, analizu te interpretaciju svih informacija koje su relevantne za neki posao“[20] (Gutić, Rudelj; 2012:336). Tu se podrazumijeva kvaliteta i kvantiteta delegiranih poslova i zadataka odnosno vrstu, opseg i utvrđivanje odgovornosti, odnosi unutar radnika te zahtjevi koji se postavljaju pred izvršitelje. Može se reći da je analiza posla glavno polazište na kojem se izgrađuju procesi selekcije ljudi, unaprjeđenje, osposobljavanje i usavršavanje ljudi, ocjenjivanje, motivacija i dr. Krajnji rezultati analize su od ogromne važnosti za menadžere ljudskih resursa, jer kvalitetna analiza pokazuje što se dobro napravilo, što se loše napravilo te što se mora promijeniti. „Analiza radnog mjesta jest proces određivanja glavnih zaduženja na radnim mjestima te osobina ljudi koje na ta mjesta treba zaposliti“[21] (Dessler; 2015:142). “Iako nas pojmovi: analitike rada, analitičke procjene ili analize radnih mjesta asociraju na dugotrajan proces kojim službe poduzeća ili vanjski stručnjaci i specijalisti (uz visoke troškove) dolaze do određenih opisa i kvantitativno određenih značajki rada - obično se smatra da se bez opisa posla ne može u poduzeću niti planirati, niti organizirati“[22] (Marušić; 2006:125).

Analiza posla bi trebala odgovoriti na sljedeća temeljna pitanja:

- koliko ljudi je bilo potrebno za obavljanje posla?
- kako su međusobno povezani pojedini poslovi i skupine poslova?
- kako je funkcionirao sustav odgovornosti za posao?
- kakav je učinak taj posao imao na ukupnu uspješnost poduzeća?
- koja znanja, sposobnosti i vještine su korištene u poslu?

Izvori informacija za analizu posla su:

- opservacija- tu se podrazumijeva izravno i neizravno promatranje
- intervjui- obavljaju se u određenim intervalima, obično polugodišnje ili godišnje
- intervjui se mogu obaviti individualno ili grupno što ovisi o vrsti posla i ciljevima

[20] Gutić, D i Rudelj, S(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek,:str. 336
[21] Dessler, G(2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o., Zagreb,:str., 142
[22] Marušić, S.(2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, IV. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adeco, Zagreb,:str. 125.

3.2.1. Izbor selekcijskih metoda

Razni su načini kako se mogu kreirati radna mjesta, koje su potrebne informacije o zaduženjima, aktivnostima, odgovornostima itd. Dakako, u praksi se može koristiti bilo koja metoda ili način za koji se pretpostavlja je najbolji i najadekvatniji ili se može čak i kombinirati. Od velike važnosti je da se nastoji koristiti ona metoda koja zapravo odgovara onome što se želi postići. Tako na primjer, ukoliko se želi izraditi popis zaduženja u okviru radnog mjesta i samog opisa istog, treba koristiti intervju kao primjereni način. Ako se želi napraviti kvalitetna kvantitativna analiza radnog mjesta, onda je sigurno da bi upitnik bio najbolji za numeričko izražavanje relativne vrijednosti svakog radnog mjesta s konačnim ciljem determiniranja plaće. Općenito se može reći da su najbolje metode za prikupljanje informacija intervjui, upitnici, opservacije i bilješke. Zaključak je da sve ove navedene metode polučuju dobivanje kvalitetnih i primjerenih informacija o tome što ljudi zaista rade na nekom radnom mjestu. U nastavku će objasniti neke relevantne metode detaljnije.

3.2.1.1. Testovi kognitivnih sposobnosti

To su vrlo moderni i napredni testovi koji se već dugi niz godina koriste u ozbiljnim poduzećima kako bi se privukla što bolja i kvalitetnija radna snaga. Testovi kognitivnih sposobnosti se dijele na testove inteligencije i konkretne kognitivne sposobnosti. „U prostoriji u kojoj se provodi testiranje trebala bi biti tišina i trebalo bi biti dovoljno prostora za sve kandidate koje namjeravate testirati“[23] (Cook, Cripps; 2009:41). Za početak treba istaknuti da se testovi inteligencije koriste za mjerenje, ne samo jedne osobine, nego čitav spektar sposobnosti. To su memorija, vokabular, govor te matematička sposobnost. Prvotna ideja je bila ta da postupak podijeli mentalnu dob nekog djeteta, koja je izmjerena testom inteligencije, njegovom kronološkom dobi i onda da se dobiveni rezultat pomnoži sa 100. Tako da ukoliko jedno osmogodišnje dijete odgovori na pitanja kao da ima deset godina, njegov bi IQ iznosio 10 podijeljeno sa 8, pomnoži se sa 100, odnosno 125. dakako, kod odraslih je to drugačija situacija. Stoga, IQ rezultat odrasle osobe je zapravo na određeni način „izvedeni“ rezultat. Nadalje, inteligencija se nerijetko mjeri provođenjem klasičnih pojedinačnih testova, kao što je Stanford-Binet ili Wechsler test. Ostali testovi koji se mogu koristiti su: Kaufmanov test inteligencije, Slosson test inteligencije, Test inteligencije širokog spektra te Obuhvatni test neverbalne inteligencije. S druge strane, kada je riječ o konkretnim kognitivnim sposobnostima, treba

[23] Cook, M. i Cripps, B.(2009): Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu, školska knjiga, Zagreb,:str. 41

istaknuti da postoje i mjerenja konkretnih mentalnih sposobnosti, kao što su induktivno i deduktivno zaključivanje, verbalno razumijevanje, memorija i numerička sposobnost. Testovi takve vrste često budu nazvani od strane psihologa testovima sposobnosti, jer oni nastoje mjeriti određene sposobnosti koje su potrebne za primjereno obavljanje posla. Tako da se kao takvi primjeri mogu slobodno uzeti: Test mehaničkog zaključivanja i test mehaničkih sposobnosti. „Posebnom metodom matematičko - statističke obrade, koja se naziva faktorska analiza, nastoji se onda utvrditi s koliko se takvih ključnih faktora može opisati cjelokupna čovjekova kognitivna djelatnost, a utvrđeni faktori se tumače kao temeljne čovjekove sposobnosti“[24] (Šverko; 2012:53). Također, sve moderne, velike u suvremene organizacije nastoje koristiti i ove vrste testove u cilju prikupljanja kvalitetne radne snage, odnosno adekvatnih ljudskih potencijala koje će biti od velike pomoći u ostvarivanju svih zadanih ciljeva i zadataka.

3.2.1.2. Testovi psihomotoričkih sposobnosti

„Pomoću njih se ispituje brzina i preciznost pokreta, točnost s kojom su pokreti usuglašeni s osjetnim podacima, mišićna snaga i elastičnost“[25] (Šverko; 2012:56). To su vrlo interesantni testovi gdje se može vidjeti reakcija, odnosno pokretljivost prstiju, ruku ili pak vrijeme reagiranja. Kao jedan vrlo kvalitetan primjer može se izdvojiti Crawfordov test koji se odnosi na pokretljivosti minornih dijelova. Naime, on se odnosi na brzinu i točnost jednostavnog prosuđivanja te brzinu ruku, šake i prstiju. Također, nije na odmet spomenuti i ostale vrlo relevantne testove koji mogu biti od vrlo značajne koristi, a to su: Strombergov test pokretljivosti, Minnesota test ručne pokretljivosti te purdue test s perforiranom pločom.

3.2.1.3. Test senzornih sposobnosti

Ovdje je vrlo bitno naglasiti da je to test osobnosti mjere gdje se stavlja naglasak na nekim segmentima kao što su primjerice introvertiranost, stabilnost te motivacija. Treba istaknuti da su neki od tih testova zapravo prognostički. U tom smislu, osoba nastoji reagirati na takav stimulans. Iz tog razloga, budući da su slike podosta nejasne, osoba navodno može na samu sliku projicirati svoje vlastite stavove. Druge pak prognostičke tehnike podrazumijevaju Sastavi

[24] Šverko, B(2012): Ljudski potencijali, usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb,:str. 53
[25] Šverko, B.(2012): Ljudski potencijali, usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb,:str. 56

slikovnu priču, kuća-stablo-osoba i Forerov test dovršavanja strukturiranih rečenica. Za ostale testove osobnosti može se reći da su „samo-izvještavajući“. Naime, kandidati ih nastoje sami ispuniti te se tako nastoji pronaći kvalitetan odgovor na pitanje o adekvatnoj odluci koji su ljudski potencijali potrebni. Nije na odmet spomenuti da Gilford-Zimmerman ispitivanje mjeri primjerice personalne značajke kao što su emocionalna stabilnost naspram ćudljivosti ili srdačnost nasuprot kriticizmu. S druge strane, Minnesota multifaznični inventar osobnosti odnosi se na osobine poput hipohondrije i paranoje. Nadalje, inventar međuljudskog stila je samo - izvještavajući inventar koji je sastavljen od 300 točno/netočno izjava koje pokrivaju osobine poput osjetljiv, promišljen, stabilan, socijalan itd. Wonderlic inventar osobnih značajki nastoje pak mjeriti pet dimenzija osobnosti.

3.2.1.4. Selekcijski intervju

Intervjui su jedan klasičan način kako se nastoje odrediti oni najbolji kandidati, odnosno odvojiti od prosječnog ostatka. Na vodećim ljudima je da osmisle način kako će to izvesti, dakle da li će to biti uobičajeni intervju sa kandidatom ili će to biti neka nova, modificirana verzija sa nekim novim elementima, a sve u cilju da se izvuče onaj maksimum, ona značajna informacija od strane kandidata koja će biti od velike važnosti za čelne ljudi da mogu dalje nastaviti graditi svoj put i viziju. U tom smislu postoji i varijanta grupnog intervjua, koji je od koristi kada jedan određeni veliki broj ljudi obavlja sličan posao, iz razloga što su takve varijante i oblici zapravo vrlo brz i podosta jeftin način sakupljanja kvalitetnih informacija. „Intervjuiranje kandidata se realizira kroz nekoliko međusobno povezanih i međusobno uvjetovanih faza. Osnovne i najčešće faze intervjua su“[26]: (Gutić, Rudelj: 2012:277)

I Pripreme za intervju

U pripreme za intervju spadaju:

a) Odrediti (izabrati) osobu koja će obaviti intervju s kandidatom
b) Odrediti mjesto gdje će se intervju obaviti
c) Izrada plana intervjuiranja kandidata
d) Osobne pripreme za intervjuiranje
e) Strukturiranje pitanja i upitnika
f) Terminiranje intervjua (određivanje početka i trajanja intervjua)
g) Proučavanje prijave i upitnika kandidata

[26] Gutić, D. i Rudelj, S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o.:str. 277.

h) Priprema informacija o poslu

II Početak (start) intervjuiranja

Ova faza obično sadrži:

a) Izbor načina i modela predstavljanja kandidatu
b) Modeli i vještine za opuštanje kandidata
c) Neobvezni početni razgovor s kandidatom
d) Ukazivanje na cilj, tijek, svrhu i trajanje intervjuiranja.

III Glavni dio intervjua

Glavni dio intervjua obrađuje i sadrži:

a) Razradu sadržaja i oblika pitanja koja će se postaviti kandidatu
b) Formulaciju i postavljanje pitanja
c) Prikupljanje informacija od kandidata
d) Slušanje i pažljiva opservacija ponašanja kandidata
e) Poticanje kandidata na razgovor i sadržaj intervjua
f) Usmjeravanje kandidata na postavljena pitanja
g) Davanje informacija kandidatu
h) Vođenje zabilješki

IV Kraj intervjua

3.2.1.5. Medicinski pregled

Medicinski pregled je također vrlo važan segment ljudskih potencijala. Svi potencijalni radnici koji žele stupiti u radni odnos moraju biti zdravi kako bi mogli biti na raspolaganju poduzeću. S druge strane, svaka organizacija želi imati zdrave radnike koji su u stanju raditi i postizati rezultate. Postoje razne varijante kako poduzeća organiziraju kvalitetne i vrlo bitne medicinske preglede. U tom smislu neka poduzeća prije zapošljavanja novog radnika, šalju istog odmah na detaljni sistematski pregled, kako bi se odmah utvrdilo zdravstveno stanje te tako ništa ne prepuštaju slučaju, što je pokazatelj vrlo odgovornog poduzeća. Neke organizacije znaju u toku godine napraviti u jednom određenom vremenskom razdoblju medicinske preglede, na koji odlaze svi zaposlenici te im rade sve relevantne provjere i kontrole, poput vađenja krvi, slušanja srca i pluća, kontrola jetra, vida, sluha, mokraćnih organa te ostale bitne provjere. Obično se radi kvalitetan medicinski pregled jednom godišnje, uz neke određene izuzetke za one ljude

koji rade na nešto težim i opasnim poslovima te oni imaju češće razne kontrole i provjere zdravstvenog stanja. Nažalost, postoje i brojna poduzeća koja ne mare za zdravlje svojih radnika, ne znaju ili ne žele prepoznati relevantne elemente za dobrobit svog poduzeća te ništa ne poduzimaju po tom pitanju, čineći pritom velike greške. Čelni ljudi u svakom poduzeću moraju biti svjesni činjenice da su ljudski potencijali, pa tako i ljudski životi najvažniji čimbenik svake organizacije, te u tom smislu moraju poduzeti određene radnje i korake kako bi sačuvali, pa i poboljšali zdravlje svojih vrijednih djelatnika te im tako omogućili normalan rad i život, kako za postizanje osobnog, tako i za postizanje poslovnog uspjeha. Čovjek živi u 21. stoljeću te se susreće s brojnim izazovima, nedaćama, neprilikama i problemima, živeći vrlo brzo i dinamično u nepredvidljivoj okolini gdje opasnosti dolaze iz svih strana te suvremeni menadžeri moraju prepoznati takve situacije i jednostavno ulagati kontinuirano u ljudske potencijale te im, omogućiti i kvalitetan medicinski pregled te voditi računa i brigu o zdravlju svojih kvalitetnih i vrijednih djelatnika.

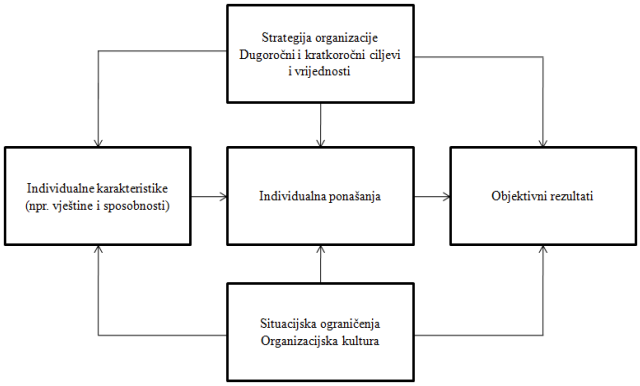
3.2.2. Izbor kriterija uspješnosti

Prvi korak u procesu mjerenja uspješnosti je određivanje posla i kriterija uspješnosti. Naglasak se stavlja na definiranje i utvrđivanje važnosti te srži posla kao i samog načina rada i to za sva radna mjesta. Intencija je da sve što je poduzeto u tom smislu mora doprinijeti ostvarenju i realizaciji svih ciljeva poduzeća. Poslije utvrđivanja srži i načina rada svakako je od velike važnosti i značaja da se odrede standardi i kriteriji radne uspješnosti. Međutim, postoji podosta mnogo diferencijalnih tipova kriterija i standarda. Stoga, bazično gledano i promatrano postoje kvalitativni (npr. dobar/loš) i kvantitativni (moraju biti količinski i objektivno mjerljivi). Naravno, jednom kada su svi kriteriji i standardi jasno postavljeni djelatnicima je uvelike laganije slijediti i evidentirati da li oni obavljaju posao kako treba ili ne. Općenito se može reći da se kriteriji obično odnose na prije navedenu kvalitetu i kvantitetu kao i na sve troškove koji se odnose na brojna poslovanja i dragocjeno vrijeme. Postavljanje ciljeva dolazi na kraju priče. Vrlo je interesantna činjenica kako postoje tzv. SMART ciljevi (specific/specifični, measurable/mjerljivi, attainable/ostvarivi, realistic/realistični, timely/vremenski odredivi). Odnosi se na to da postavljeni ciljevi u poduzeću moraju biti specifični, odnosno, moraju biti vrlo jasni i konkretni u cilju kako bi radnici saznali što se očekuje od njih, nadalje, moraju biti i mjerljivi kako bi čelni ljudi unutar tvrtke bili u mogućnosti kvalitetno pratiti i kontrolirati dinamiku ostvarenja svih postavljenih ciljeva, zatim moraju biti realni te nadasve ostvarivi iz razloga što samo ciljevi takve naravi mogu djelovati poprilično motivirajuće na sve djelatnike. Na posljetku moraju biti i vremenski definirani i determinirani, odnosno moraju biti jasno

definirani određeni vremenski rokovi do kada ih je potrebno realizirati. Kvalitetno definirani i postavljeni ciljevi trebaju nastojati djelovati vrlo motivirajuće na rad iz razloga što postizanjem zadanog određenog cilja uvelike raste i samopouzdanje samih djelatnika, što je vrlo relevantno.

3.3. Praćenje uspješnosti

Upravljanje radnom uspješnošću se može definirati kao proces kojim menadžeri osiguravaju da su sve aktivnosti i rezultati zaposlenika sukladni s ciljevima organizacije te je od ključne važnosti za postizanje određene konkurentske prednosti. Sustav upravljanja uspješnošću pokazuje koji su aspekti rada relevantni organizaciji kroz kvalitetnu analizu posla. Ti se aspekti mjere tzv. procjenom uspješnosti, što je samo jedna od metoda mjerenja postignutih rezultata radnika. Treba kazati kako je vrlo relevantno dati zaposlenicima povratnu informaciju kroz različite sastanke kako bi oni mogli prilagoditi svoj rad prema ciljevima organizacije. „Ujedno je vrlo važno izgraditi i podržati ideju o tome tko obavlja što u poslu, tko je odgovoran za određivanje koliko tko radi i tko je odgovoran za donošenje konačne odluke ako se partneri ne slažu“[27] (Škrtić, Mikić; 2011:131). Jedna bitna komponenta je i strategija organizacije. Povezanost između upravljanja uspješnošću i strategija organizacije se često zanemaruje. Da bi se postigla konkurentska prednost, osobine, ponašanja i rezultati moraju biti povezani sa strategijom poduzeća. Postoje razni kriteriji za praćenje i uspoređivanje uspješnosti, ali ipak treba izdvojiti onih pet najvažnijih, a to su: strategijsko podudaranje, valjanost, pouzdanost, prihvatljivost i specifičnost. Slika 5 prikazuje model upravljanja uspješnošću u nekoj organizaciji.



Slika 5. Model upravljanja uspješnošću u organizacijama

Izvor: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright: Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb, 2006., str. 277

[27] Škrtić, Mikić (2011.): Poduzetništvo, sinergija, Zagreb, str. 131

3.3.1. Definiranje ciljeva i radnih normi djelatnika

Svi radnici bi trebali biti upoznati i dobro i kvalitetno informirani temeljem čega će oni biti testirani i procjenjivani. Uglavnom vodeći ljudi u poduzeću služe se raznim obrascima za procjenjivanje s mnogim generalnim parametrima i kriterijima, poput „kvaliteta posla“ ili „da li se slaže s drugima“. Tako se može reći da opći kriteriji zapravo postanu određene norme temeljem kojih će menadžeri procjenjivati svoje radnike. Idući pristup je procijeniti ih u komparaciji sa konkretnim normama od kojih se nastoje očekivati primjerice, neka se privuče između 10-15 novih klijenata sljedeće godine. Moguće je da se to čini jednostavnim, međutim u stvarnoj praksi je to proces objašnjavanja i pojašnjavanja radnicima koji je vrlo kompleksan da se objasni što se zapravo traži od njih. Naime, poslodavci obično pišu nekakve opise poslova ne za konkretne poslove, nego za određene grupe poslova, a sami opisi zaista rijetko podrazumijevaju neke ozbiljne i konkretne ciljeve. Deskripcija posla npr. menadžera prodaje nekog poduzeća mogla bi navoditi dužnost poput, „motivirati prodajnu radnu snagu“. No, od tog menadžera prodaje može se predvidjeti i očekivati da personalno godišnje proda neku vrstu robe u vrijednosti od 600 000 kuna na način da se može vrlo jednostavno upravljati dvama najvećim računima odjela te održavati prodajnu radnu snagu podosta zadovoljnom i sretnom. Kao što je svima već jako dobro znano i poznato, vrlo je teško definirati, uspostaviti i sprovesti motivacijske ciljeve. Na neki način to se jednostavnije može izvesti tako da se utvrde oni mjerljivi ciljevi ili norme za svaku pojedinu dužnost. Vrlo dobar primjer može biti kako mjeriti cilj „motivirati prodajnu radnu snagu“ gdje se mora uzeti u obzir izmjena radnika (radi pretpostavke da je uobičajeno da će bilo koje godine 10% prodajne radne snage jednostavno dati otkaz o radu te kad je moral na vrlo visokoj razini). Također, treba izdvojiti smjernice za uspostavu djelotvornih i učinkovitih ciljeva, a to su:

- Odrediti pametne ciljeve - moraju biti konkretni, mjerljivi, relevantni te pravodobni
- Dodijeliti konkretne ciljeve - radnici koji imaju ozbiljne i konkretne ciljeve nastoje pokazati bolju i kvalitetnu radnu efikasnost od onih koji nemaju takve namjere i ciljeve
- Dodijeliti mjerljive ciljeve - treba uvijek nastojati izraziti cilj u brojkama te je potrebno uključiti vrlo ciljane datume kao i rokove
- Dodijeliti izazovne, ali izvedive ciljeve - moraju biti izazovni, no ne toliko zahtjevni da se čine nemogućim za ostvarivanje
- Ohrabriti sudjelovanje - oni ciljevi sudioničke naravi obično rezultiraju boljom efikasnošću.

3.3.2. Uloga voditelja

Svi voditelji u svojim organizacijama imaju velike odgovornosti i obaveze. Ne mogu svi obavljati taj posao i nije nimalo jednostavno, koliko se to možda nekima na prvu čini. Potrebno je imati puno znanja, iskustva i vještina kako bi se posao mogao obavljati adekvatno. Također, jedna od relevantnih vještina je i procjena radne učinkovitosti, koja je vrlo teška te neophodna vještina koju voditelji moraju posjedovati. Ta osoba mora ujedno provoditi i procjenu te onaj voditelj koji svoje radnike ocjeni podosta visoko ili nisko, ne radi nikakvu uslugu ni radnicima ni poduzeću. Iz tog razloga voditelji jednostavno moraju biti vrlo dobro i kvalitetno upoznati s raznim tehnikama u smislu procjenjivanja, trebaju razumjeti te pokušati izbjegavati probleme koji ozbiljno mogu donijeti određenu štetu te svakako moraju dobro znati način za pravedno interpretiranje i provođenje procjena. Nadalje, treba naglasiti da odjel za ljudske resurse ima ulogu savjetnika te onoga čiji je zadatak da donosi politike. Također i menadžeri ljudskih potencijala generalno nude pomoć i određene savjete u smislu kojim se tehnikama procjenjivanja treba služiti, ali konačne odluke o postupcima pak ostavljaju operativnim voditeljima odjela. „Iznimno je važno istaknuti da zaposleni nisu sami po sebi humani kapital za poslodavca nego to postaju tek onda kada svoje znanje i sposobnosti transformiraju u djela, koja doprinose stvaranju vrijednosti za tvrtku“[28] (Hrvatska gospodarska komora; 2004:23). Bitno je kazati kako bi skupina ljudskih potencijala trebala biti odgovorna i za osposobljavanje voditelja, iz razloga da bi se poboljšale njihove procjenjivačke vještine, kontrole efikasnosti procjenjivačkog sustava te zbog signifikantnog osiguranja u nastojanju da procjenjivački sistem prati i poštuje zakone o jednakim prilikama i mogućnostima prilikom zapošljavanja.

3.3.3. Koraci procjene radne učinkovitosti

Izuzetno je važno kako efikasne procjene počinju podosta daleko prije same stvarne procjene. Kao prvo, potrebno je odrediti i definirati posao radnika te radne parametre i kriterije. Sam pojam definiranje posla odnosi se na to da se voditelj te njemu podređeni moraju slagati oko dužnosti i poslovnih normi djelatnika te u korelaciji s tim koju metodu procjene je potrebno primijeniti. Nakon nekog određenog vremena, potrebno je učiniti procjenjivanje radne učinkovitosti, što podrazumijeva uspoređivanje realne radne efikasnosti podređenog voditelju s određenim normama, što uobičajeno podrazumijeva neki oblik mjerenja. Nadalje, svrsishodna i efikasna procjena mora biti potkrepljena povratnom informacijom. To podrazumijeva

[28] Hrvatska gospodarska komora(2004): Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama, Zagreb,:str. 23

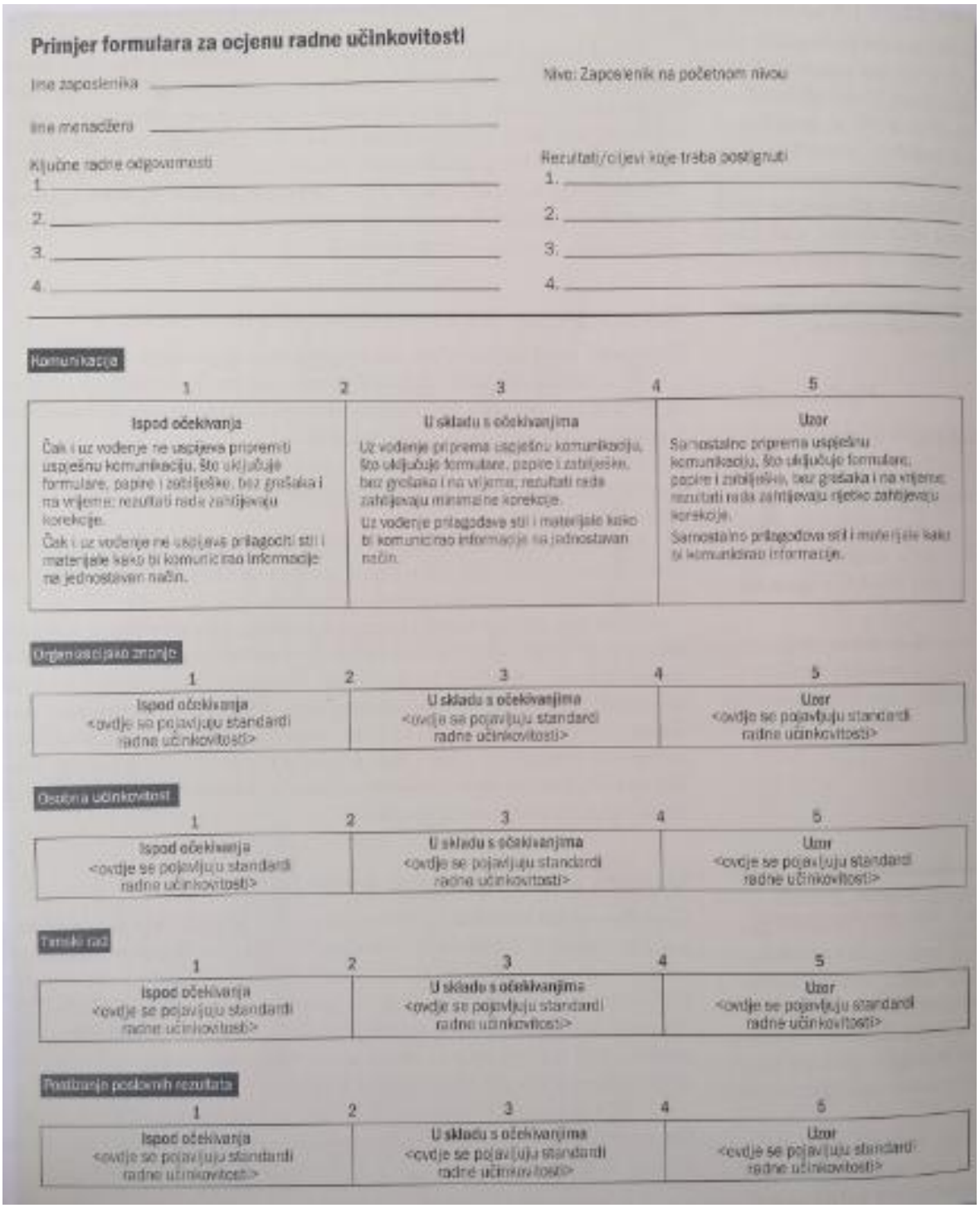
razgovor između voditelja i njemu podređenog o radnoj efikasnosti te progresu kao i izradu određenih relevantnih planova. Posljedično menadžer ili čelnik završava procjenu uporabom predodređenog i službenog alata. U tom smislu dva su bazična pitanja prilikom oblikovanja alata stvarne procjene, a to su: što mjeriti i kako mjeriti. „Primjerice, kad je riječ o tome što mjeriti, možemo mjeriti, kao što je već spomenuto, radnu učinkovitost djelatnika u odnosu na općenite dimenzije kao što su kvaliteta ili pravovremenost rada, ili radnu učinkovitost u odnosu na postignuće konkretnih ciljeva“[29] (Dessler; 2015:335). S druge strane, kada je riječ o tome što je potrebno mjeriti, postoje mnoge metodologije, podrazumijevajući grafičku mjernu ljestvicu, metodu izmjeničnog rangiranja i metodu parne usporedbe, o čemu će biti više riječi u nastavku ovog poglavlja.

3.3.3.1. Metoda grafičke mjerne ljestvice

Ova metoda je najjednostavnija i vrlo popularna. Ona navodi značajke poput komunikacije ili timski rad te cijeli spektar radne efikasnosti, od nezadovoljavajućeg do izvrsnog za svaku pojedinu značajku. U tom smislu šef ili voditelj mora dati ocjenu svakom podređenom na način da zaokruži ili zabilježi rezultat ili ishod koji najbolje opisuje radnu efikasnost podređenog u svezi svake značajke. Nakon toga, moraju se zbrojiti sve vrijednosti dodijeljene značajkama. Nadalje, grafički oblici mjerenja obično nastoje mjeriti jednu ili pak više od četiri elemenata koji su neophodni za posao. Kao što se vidi dolje na slici, menadžer može izabrati da mjeri generalne poslovne elemente, poput komunikacije, grupnog rada, know-how znanje te količinu. Nadalje, iduća je mogućnost da se procjene stvarne dužnosti posla. Tako iduća slika prikazuje jedan dio formulara procjene za radno mjesto klasičnog pizza majstora. Tim formularom se želi procijeniti bazični skup dužnosti koje su karakteristične za navedeni posao, jedna od kojih je održavati odgovarajuće zalihe tijesta za pizzu. Dakle, ovdje bi se procjena trebala bazirati na tome koliko je dobre rezultate radnik postigao u samom izvršavanju svake od tih obaveza i dužnosti. Zatim iduća bitna stavka jeste formulari za procjenu bazirani na sposobnosti. U ovoj se formi usmjerava na ispitivanje do koje mjere radnici mogu pokazati određene sposobnosti koje su neophodne i ključne za obavljanje posla. Relevantna pitanja koja se mogu postaviti svakako su: koju bi sposobnost voditeljica medicinskih sestara morala aplicirati na svom poslu? Kao jedna bi mogla biti da se nastoji izgraditi kulturu koja je pristupačna te otvorena za poboljšanje zdravstvene skrbi. Zašto je potrebno sad se usmjeriti na sposobnosti? Treba

[29] Dessler, G (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o., Zagreb,:str., 335

pretpostaviti da strategija bolnice podrazumijeva unapređenje i poboljšanje kvalitete same skrbi. U tom slučaju će usmjeravanje navedene voditeljice na poboljšavanje vlastitih sposobnosti kliničke skrbi u većoj mjeri podržati strategiju bolnice negoli procjena dužnosti kao što bi bilo primjerice, kontrolirati i nadzirati dvadesetak medicinskih sestara. Posljednja ali ne i najmanje bitna stavka jeste procjena radne efikasnosti radnika u komparaciji sa sposobnostima i ciljevima. Kada je naglasak na sposobnostima, od radnika se svakako očekuje da razvije te demonstrira sposobnosti poput toga da otkriva i nastoji analizirati probleme te da održava skladne i efikasne radne odnose i veze sa kolegama i kolegicama. Voditelj i radnik trebali bi ispuniti onaj dio koji se odnosi na ciljeve na početku godine te zatim bi trebali procijeniti konačne ishode kao i postaviti nove, što se podrazumijeva kao dio sljedeće procjene. Slika 6 prikazuje obrazac mjerenja rada, a tablica 1 prikazuje procjenu radne učinkovitosti na primjeru pizza majstora.



Primjer formulara za ocjenu radne učinkovitosti

Ime zaposlenika _____ Nivo: Zaposlenik na početnom nivou

Ime menadžera _____

Ključne radne odgovornosti
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Rezultati/ciljevi koje treba postignuti
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Komunikacija

1	2	3	4	5
Ispod očekivanja Čak i uz vođenje ne uspijeva pripremiti uspješnu komunikaciju, što uključuje formulare, papire i zabilješke, bez grešaka i na vrijeme; rezultati rada zahtijevaju korekcije. Čak i uz vođenje ne uspijeva prilagoditi stil i materijale kako bi komunicirao informacije na jednostavan način.		**U skladu s očekivanjima** Uz vođenje priprema uspješnu komunikaciju, što uključuje formulare, papire i zabilješke, bez grešaka i na vrijeme; rezultati rada zahtijevaju minimalne korekcije. Uz vođenje prilagođava stil i materijale kako bi komunicirao informacije na jednostavan način.		**Uzor** Samostalno priprema uspješnu komunikaciju, što uključuje formulare, papire i zabilješke, bez grešaka i na vrijeme; rezultati rada zahtijevaju rijetko zahtijevaju korekcije. Samostalno prilagođava stil i materijale kako bi komunicirao informacije.

Organizacijske sposobnosti

1	2	3	4	5
Ispod očekivanja <ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti>		**U skladu s očekivanjima** <ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti>		**Uzor** <ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti>

Osobna učinkovitost

1	2	3	4	5
Ispod očekivanja <ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti>		**U skladu s očekivanjima** <ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti>		**Uzor** <ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti>

Timski rad

1	2	3	4	5
Ispod očekivanja <ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti>		**U skladu s očekivanjima** <ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti>		**Uzor** <ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti>

Postizanje poslovnih rezultata

1	2	3	4	5
Ispod očekivanja <ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti>		**U skladu s očekivanjima** <ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti>		**Uzor** <ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti>

Slika 6. Primjer mjernog obrasca grafičkog mjerenja radne učinkovitosti

Izvor: Gary Dessler: Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o. Zagreb, str. 2015., str. 336.

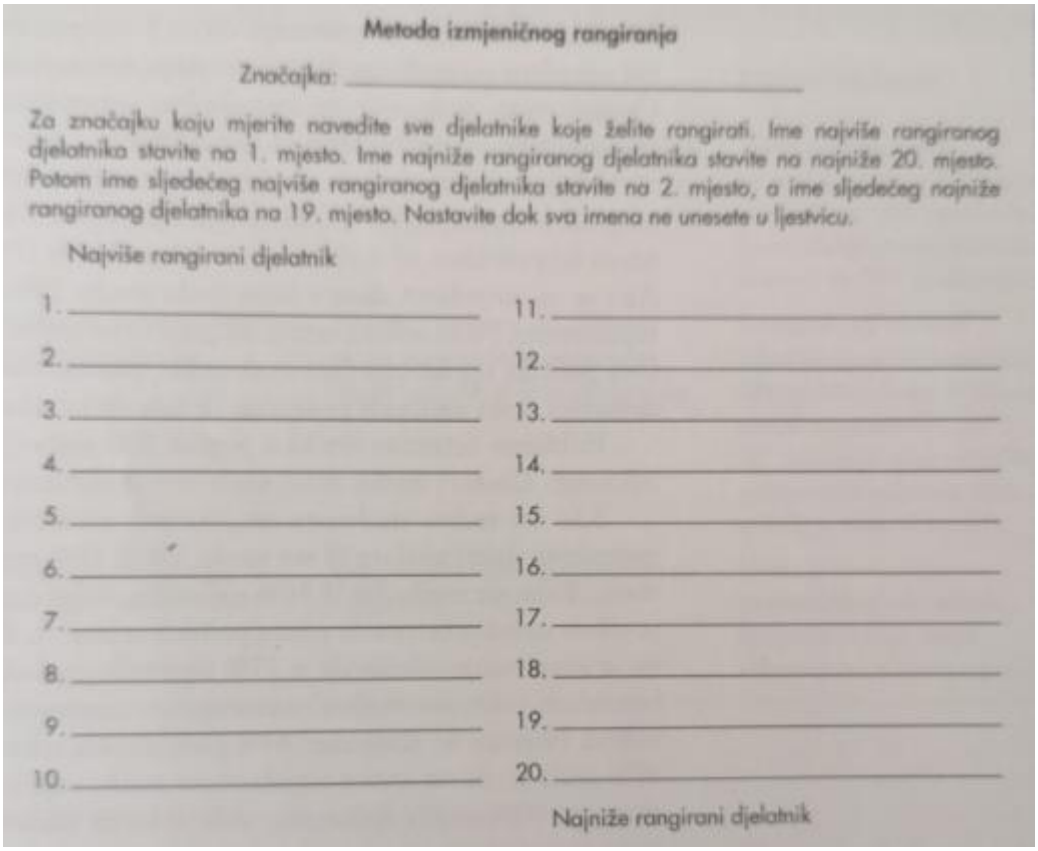
Tablica 1. Prikaz procjene radne učinkovitosti djelatnika kad je riječ o konkretnim dužnostima na primjeru pizza majstora

Pozicija: Pizza majstor			
Dužnost 1: Održavati odgovarajuće zalihe tijesta za pizzu	Ocjena		
Svako okruglo tijesto za pizzu mora težiti između 30 do 40 dkg i mora se mijesiti najmanje dvije minute prije negoli ga se stavi u hladnjak, u kojem je temperatura i vlažnost kontrolirana, gdje ga se mora držati barem per sati prije uporabe. Trebalo bi biti dovoljno tijesta za jedan dan, ali ne više od dnevne potrebe.	Potrebno poboljšanje	Zadovoljavajuće	Izvrsno

Izvor: Gary Dessler: Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o. Zagreb, str. 2015., str. 337.

3.3.3.2. Metoda izmjeničnog rangiranja

Ovo je jedna vrlo kvalitetna metoda koja može biti od velike koristi i pomoći svim čelnim ljudima neke organizacije. Ovdje se radi o tome da se može rangirati radnike od onog najboljeg do onog najlošijeg na bazi raznih značajki. Upravo iz tog razloga mnogo je lakše razlikovati najlošije od onih najboljih radnika te je upravo ova metoda odličan izbor za to. Kao prvo, potrebno je navesti sve podređene koji će biti rangirani te treba precrtati imena onih koji nisu prilično dovoljno poznati da bi bili u mogućnosti da budu rangirani. Zatim, treba u obrascu označiti radnika koji je u odnosu na značajku koja se mjeri najbolji, odnosno najviše rangiran i radnika koji je najniže rangiran. Potom, potrebno je odabrati idućeg najviše rangiranog radnika i sljedećeg najniže rangiranog radnika, te tako nastaviti izmjenjivati između najvišeg i najnižeg sve dok se ne rangiraju svi radnici. Slika 7 prikazuje ljestvicu za izmjenično rangiranje osobe koju se procjenjuje.



Metoda izmjeničnog rangiranja

Značajka: _____

Za značajku koju mjerite navedite sve djelatnike koje želite rangirati. Ime najviše rangiranog djelatnika stavite na 1. mjesto. Ime najniže rangiranog djelatnika stavite na najniže 20. mjesto. Potom ime sljedećeg najviše rangiranog djelatnika stavite na 2. mjesto, a ime sljedećeg najniže rangiranog djelatnika na 19. mjesto. Nastavite dok sva imena ne unesete u ljestvicu.

Najviše rangirani djelatnik

1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____

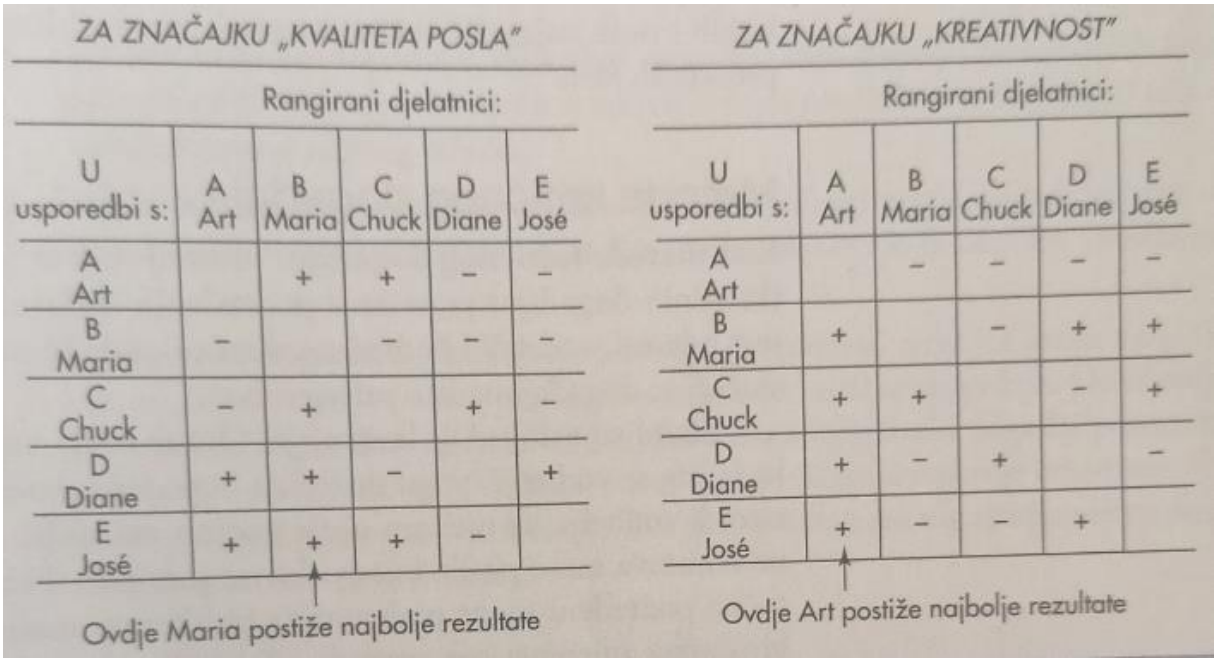
Najniže rangirani djelatnik

Slika 7. Ljestvica za izmjenično rangiranje osobe koju se procjenjuje

Izvor: Gary Dessler: Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o. Zagreb, str. 2015., str. 339.

3.3.3.3. Metoda parne usporedbe

Metoda parne usporedbe omogućuje podosta veću preciznost i točnost metodi rangiranja. Bitno je istaknuti da za svaku značajku ili karakteristiku (količina posla, kvaliteta i sl.) treba spojiti i komparirati svakog podređenog sa svakim od podređenim. Može se pretpostaviti da poduzeće ima pet radnika koje treba rangirati. Ova metoda parne usporedbe omogućuje određenu izradu tablice i to svih mogućih parova radnika za svaku pojedinu karakteristiku. Potom, potrebno je svaku karakteristiku označiti sa + ili – koji je radnik para bolji i kvalitetniji. Nakon toga, treba zbrojiti broj pluseva za svakog radnika. Kao primjer može se vidjeti na sljedećoj slici 8 koja prikazuje radnicu Mariu, odnosno da je ona najviše rangirana, kad se priča o samoj kvaliteti posla i također ima najviše pluseva, dok je radnik pod imenom Art najviše rangiran na ljestvici kada se govori o samoj kreativnosti.



ZA ZNAČAJKU „KVALITETA POSLA"

Rangirani djelatnici:

U usporedbi s:	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José
A Art		+	+	−	−
B Maria	−		−	−	−
C Chuck	−	+		+	−
D Diane	+	+	−		+
E José	+	+	+	−	

Ovdje Maria postiže najbolje rezultate

ZA ZNAČAJKU „KREATIVNOST"

Rangirani djelatnici:

U usporedbi s:	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José
A Art		−	−	−	−
B Maria	+		−	+	+
C Chuck	+	+		−	+
D Diane	+	−	+		−
E José	+	−	−	+	

Ovdje Art postiže najbolje rezultate

Slika 8. Rangiranje djelatnika metodom parne usporedbe

Izvor: Gary Dessler: Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o. Zagreb, str. 2015., str. 339.

3.4. Motivacija ljudskih potencijala

„Motivacija je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje tih potreba"[30] (Jurina; 2011:110). Svaki čovjek je originalan na svoj način i posjeduje određene osobine koje drugi nemaju. U tom smislu, postavljaju se mnoga pitanja kao na primjer zašto netko radi upravo tako, zašto se rezultati njegovog rada razlikuju od rezultata drugih zaposlenika sa istom stručnošću i iskustvom u organizaciji, zašto jedna vrsta poticaja i stimulacija djeluje dobro na ljude, a zašto manje dobro na druge zaposlenike itd. Sve odgovore na ta pitanja, daju motivi i motivacija zaposlenika. „Motivacija ljudstva, kreiranje većega zadovoljstva zaposlenih, razvoj karijere zaposlenih i niz drugih aktivnosti samo su instrument rasta profita"[31] (Gutić Martinčić; 2017:13). „Motivi, potrebe ili porivi glavni su pokretači ljudskog ponašanja. Može se reći da je sve što radimo, bilo to za nas dobro ili loše, u funkciji zadovoljenja neke potrebe"[32] (Više autora; 2002:69). Menadžeri koji misle da se motivima svojih zaposlenika i suradnika ne trebaju baviti previše,

[30] Jurina, M.(2011): O upravljanju ljudskim potencijalima, visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić,:str. 110.
[31] Gutić Martinčić, S.(2017): Upravljanje karijerom, Effectus studij financije i pravo, Zagreb,:str. 13
[32] Više autora(2002): Poslovna žena- društveni položaj, karijera, obitelj, Krug- Hrvatska udruga poslovnih žena, Zagreb,:str. 69

ne poznaju osnovnu filozofiju menadžmenta ljudskih resursa i žive u velikom neznanju, jer bez stalnog ispitivanja i praćenja motiva svakog u organizaciji, nema uspješnog menadžmenta. „Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje“[33] (Bobera, Hunjet, Kozina; 2015:79). Slika 9 prikazuje slikoviti prikaz motivacije.

„Motivacija ljudi podrazumijeva“[34] (Gutić, Rudelj; 2012:371):

- izradu metodologije za utvrđivanje motivacije
- metodologija motivacije zaposlenika
- utvrđivanje faktora motivacije po segmentima rada
- utvrđivanje demotivacijskih faktora
- izrada modela motivacije po segmentima rada
- praćenje motivacije i analiza motivacijskih faktora.



Slika 9. Slikoviti prikaz motivacije

Izvor: https://www.google.com/search?q=motivacija, pristup 28.01.2021.

[33] Bobera, Hunjet, Kozina (2015): Poduzetništvo, Sveučilište Sjever, Varaždin, str. 79
[34]Gutić, D. i Rudelj, S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek,:str. 371

3.4.1. Test opće motivacije

U ovoj točki bit će prikazan test, odnosno tablica 2 koja se odnosi na opću motivaciju. Odgovori su 1- presudno važno, 2-jako važno, 3-važno, 4- ne baš tako važno, 5-malo važno, 6-nevažno.

Tablica 2. Test opće motivacije zaposlenih

	Test opće motivacije zaposlenih						
Broj	Motiv	Identifikacija motiva					
		1	2	3	4	5	6
1.	Čista plaća						
2.	Čista proizvodnja						
3.	Plaća+provizija u različitim kombinacijama						
4.	Stabilnost poduzeća i radnog mjesta						
5.	Kvalitetni tržišni i razvojni programi poduzeća						
6.	Dobre tržišne pozicije i budućnost poduzeća						
7.	Stručno napredovanje i usavršavanje u struci						
8.	Plaćene beneficije od strane poduzeća						
9.	Samostalno donošenje važnih odluka u poslu						
10.	Ugodno radno okruženje						
11.	Dobri radni uvjeti						
12.	Napredovanje u organizaciji poduzeća						
13.	Neograničene mogućnosti zarade						
14.	Želja za samodokazivanjem						
15.	Pohvale i priznanja od strane rukovoditelja						
16.	Lojalnost (odanost) poduzeću						
17.	Izgradnja osobne karijere						
18.	Osobna sigurnost i perspektiva						
19.	Posao koji volim i poznajem						
20.	Stečena rutina u obavljanju posla						
21.	Kupci me poznaju i cijene						
22.	Moji podređeni me cijene i prihvaćaju						
23.	Dinamičnost posla koji obavljam						
24.	Točno znam kome odgovaram i za koji posao odgovaram						
25.	Rad na terenu i s ljudima						
26.	Rad bez velikih stresova						
27.	Stjecanje širokog kruga poznanika i prijatelja						
28.	Atraktivnost i perspektiva moje struke						
29.	Strah od gubitka posla (nezaposlenost)						
30.	Ostali razlozi						

Izvor: Gutić, Rudelj: Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, 2012., str. 373

3.4.2. Mjerenje motivacije zaposlenih

U ovoj točki prikazat će se alat, odnosno tablica 3 koja je namijenjena vodećim ljudima da mogu utvrditi određene beneficije u kontekstu motivacije koje su vrlo značajne kod odabira kvalitetnih ljudskih potencijala od kojih poduzeće nastoji imati određenu korist u budućnosti. Iduća tablica prikazuje čimbenike koji su uzeti u obzir, kao i sam njegov zbroj i interpretaciju dobivenih rezultata.

Tablica 3. Test opće motivacije zaposlenih

Test za utvrđivanje beneficija kao motiva				
Motiv	Rang motiva	Procjena vjerojatnosti aktualizacije motiva	Vrijednost ranga motiva	Procjena motivacije (vjerojatnost x vrijednost motiva)
1	2	3	4	5
1.	1	0,10	5	0,50
2.	2	0,15	4	0,60
3.	3	0,20	3	0,60
4.	4	0,25	2	0,50
5.	5	0,30	1	0,30
Ukupno	/	1,00	/	2,50

Orijentacijske vrijednosti motivacije ispitanika:

1- nema motivacije
2- slaba motivacija
3- dobra motivacija
4- vrlo dobra motivacija
5- izvrsna motivacija

Izvor: Gutić, Rudelj: Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, 2012., str. 374

3.4.3. Test zadovoljstva

Ovaj test, odnosno tablica nastoji dati određeni odgovor vodećim ljudima kakvo zadovoljstvo vlada među ljudskim potencijalima. Potrebno je raspodijeliti ukupno 100 bodova na zadane tvrdnje (1-20), koje reflektiraju zadovoljstvo čelnika radom i na radu na način da ukupni broj bodova bude 100. Tako tablica 4 prikazuje test zadovoljstva.

Tablica 4. Test opće motivacije zaposlenih

Test zadovoljstva	
Tvrdnja	Broj bodova
1	2
1. Volim raditi poslove na koje sam raspoređen	
2. Zadovoljan sam s ljudima koji me okružuju i radnom grupom	
3. U ovom poduzeću vidim svoju materijalnu egzistenciju i sigurnost	
4. Volim raditi poslove za koje sam se školovao i za koje sam stručan	
5. Zadovoljan sam svojim primanjima	
6. Zadovoljan sam rasporedom svog radnog vremena	
7. Volim komunicirati s ljudima unutar poduzeća i na tržištu	
8. Vjerujem da imam šanse napredovati na poslu i u karijeri	
9. Zadovoljan sam odnosom pretpostavljenih prema meni	
10. Zadovoljan sam uvjetima rada	
11. Volim učiti i to postižem na ovom poslu	
12. Zadovoljan sam klimom u poduzeću	
13. Ovaj posao mi ne donosi velike stresove	
14. Zadovoljan sam što točno znam zašto i kome odgovaram za posao	
15. Uživam u povjerenju koje mu ukazuju moji pretpostavljeni	
16. Za svoj rad dobivam priznanja i nagrade	
17. Svojim radom mogu izravno utjecati na svoja primanja	
18. Ideje i prijedloge koje prezentiram nailaze na interes mojih suradnika i pretpostavljenih	
19. Posao koji obavljam nije monoton i dosadan	
20. Bez većih fizičkih i umnih napora obavljam ovaj posao	
Ukupno (iznosi 100 bodova)	Bodova: 100

Izvor: Gutić, Rudelj: Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, 2012., str. 377

3.4.4. Terminologija poticajnih plaća

Poticajne plaće su termin koji je vrlo značajan za ljudske potencijale u kontekstu vrednovanja njihovih rezultata. Svaki čovjek je individualan te drugačiji od ostalih. Međutim, kada je riječ o motiviranju, odnosno o načinu vrednovanja, svi se slažu da su poticajne plaće nešto što svi priželjkuju te im je vrlo drago kada se otvori ovakva tema za raspravu. Dakako, poduzeće mora dobro voditi računa kako i na koji način će to nastojati realizirati u praksi, kako bi radnici ali i poduzeće bili određenoj sinergiji. Kada se naglasak stavi na poticajne planove, čelni ljudi u poduzeću nastoje koristiti vrlo često dva pojma. Plaće po radniku je načelo na kojem počivaju uglavnom svi poticajni planovi. Može se reći da svi oni povezuju plaću radnika s njegovim učinkom koji postigne. „Varijabilna plaća specifična je: obično se radi o poticajnom planu koji vezuje plaće tima ili skupine s određenom mjerom profitabilnosti ukupne tvrtke (ili organizacije); planovi udjela o dobiti primjer su toga“[35] (Dessler; 2015:462). Dakako, koliko god to bilo možda konfuzno, neki eksperti koriste pojam „varijabilna plaća“ kako bi aktivirali poticajne planove za pojedine djelatnike. Kao jedan kvalitetan primjer, može se uzeti Walmart. Oni su morali platiti jednu vrlo veliku nagodbu, budući da navodno nisu dobro izračunali plaću za prekovremeni rad. Problem je ležao u njihovom kritičnom vidu poticajnih plaća. Ukoliko je plaća po učinku u formi nagrade ili gotovinske nagrade, Zakon o pravičnim standardima rada nalaže da poslodavac općenito mora uračunati vrijednost te nagrade prilikom izračunavanja plaće za prekovremeni rad za tog djelatnika za vrijeme tog određenog platnog razdoblja. Opet, treba kazati i par riječi o određenim bonusima. Oni se mogu isključiti iz izračuna plaće za prekovremeni rad. Kao primjer mogu poslužiti božićnice i određeni darovni bonusi koji se ne baziraju na odrađenim satima, ili su jednostavno toliko veliki da ih radnici ne smatraju dijelom svoje plaće, stoga se ne moraju uračunavati prilikom izračuna plaće. Shodno tome, paušalni bonusi u kojima poslodavac zadržava određenu diskreciju, može ili ne može bilo što isplatiti i koliko također se mogu jednostavno isključiti iz obračuna plaća za prekovremeni rad. Ostale vrste poticaja se pak moraju uključiti. Sukladno Zakonu o pravičnim standardima rada (FLSA), bonusi koji se moraju uzeti u obzir prilikom izračunavanja plaće za prekovremeni rad, podrazumijevaju bonuse koji su bili obećani tek zaposlenim radnicima, bonuse koji su zajamčeni ugovorom sklopljenim sa sindikatom ili drugim sporazumima, i bonuse koji su najavljeni kako bi na određeni način potaknuli ustrajnost, produktivnost, brzinu te efikasnost

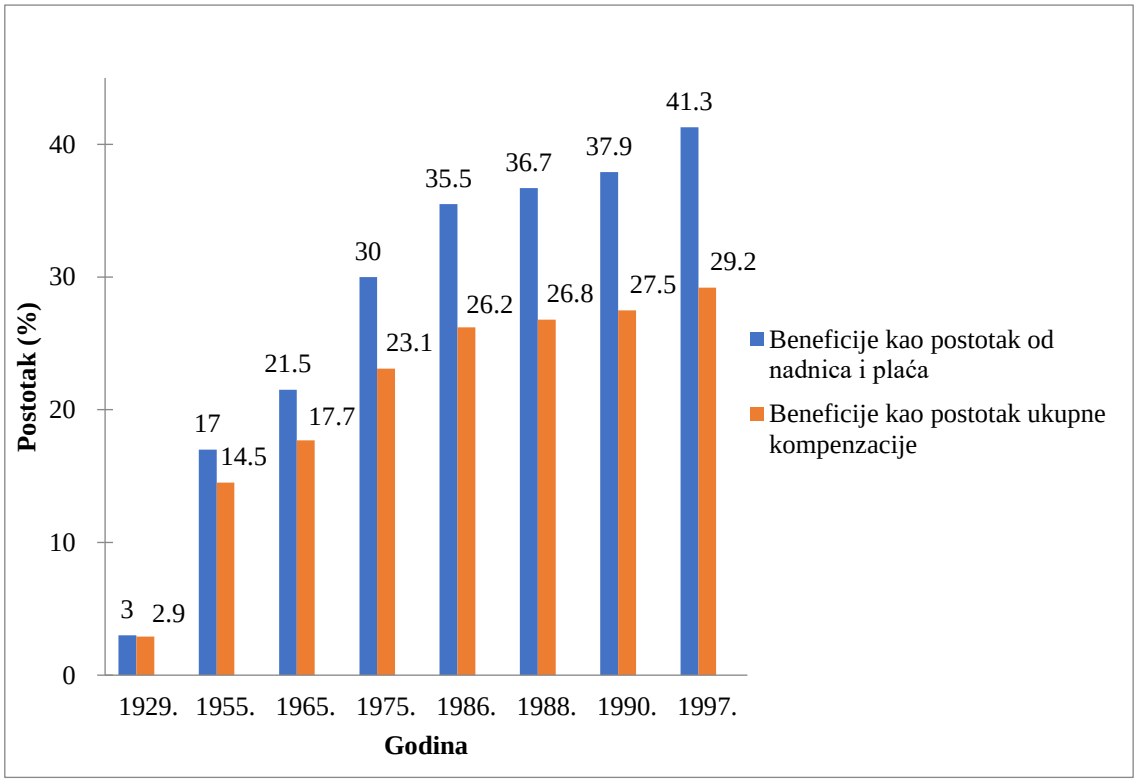
[35] Dessler, G (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o., Zagreb,:str., 462

radnika ili najavljeni kako bi zadržali djelatnike unutar svog poduzeća te na taj način pokušali s njima postizati kvalitetne i hvalevrijedne rezultate od kojih bi svi imali velike koristi.

3.5. Nagrađivanje ljudskih potencijala

Za nagrađivanje se može reći da su to različiti oblici materijalnih davanja zaposlenicima i menadžerima, čime se vrednuje njihov trud, zalaganje i postignuti rezultati. Nagrađivanje na određeni način integrira i rezultira iz drugih funkcija rukovođenja ljudstvom kao što su: ocjenjivanje radnih rezultata, motivacije ljudi, osposobljavanje i usavršavanje. Može se reći kako su nagrada i nagrađivanje jedni od osnovnih motiva, gdje novac ima veliku moć pri zadovoljavanju ljudskih potreba. Slika 10 tako prikazuje benefite zaposlenih u razdoblju od 1929. godine do 1997. Kod nagrađivanja ljudi, važne aktivnosti su:

- utvrđivanje standarda i stimulacija s rezultatima rada
- izrada prijedloga stimulacija zaposlenika
- izrada prijedloga beneficija
- analiza sustava nagrađivanja



Slika 10. Rast beneficija zaposlenika u razdoblju od 1929.-1997.

Izvor: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright: Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb, 2006., str. 451

3.5.1. Čista provizija

Čista provizija je čest oblik nagrađivanja zaposlenih. Koristi se u dosta slučajeva kod poslova u prodaji: osiguranja, namještaja, kućanskih aparata, malih strojeva, lijekova odjeće i slično. „Dobre su strane ovog sustava nagrađivanja“[36]: (Gutić, Rudelj; 2012:384)

a) Potiče zaposlenike da rade svojim maksimalnim zalaganjem i kapacitetom
b) Potiče zaposlenike na kreativnost, inovacije i poduzetništvo
c) Razvija takmičarski duh među zaposlenicima
d) Čvršće povezuje kretanje troškova marketinga s ukupnim rezultatima rada (ukupnim prihodom)
e) Omogućuje diferenciran pristup (različite oblike i postotke provizija za različite zadatke, te uvođenje diferencirane politike i strategije organizacije).

„Loše strane su“[37]: (Gutić, Rudelj; 2012:384)

a) Zaposlenici nerado obavljaju različite sporedne poslove koji nisu u izravnoj vezi s provizijom, što ponekada može biti veliki problem. Tako, naprimjer, nezaintersiranost predstavnika prodaje oko prikupljanja podataka o djelovanju konkurencije, jer su motivirani samo kroz postotak ostvarene prodaje, može dugoročno biti velika pogreška.
b) Zaposlenici često znaju činiti pritisak na menadžment da, naprimjer, snizi prodajne cijene za određeno tržište ili segment potrošača pod izgovorom tržišnih uvjeta (strukturne potražnje, mjera konkurencije i slično), a stvarni je razlog i motiv da se poveća prodaja i ostvari veća provizija.
c) Sustav čiste provizije se je pokazao općenito skupljim u primjeni. Za niz različitih poslova, naprimjer, u prodaji se često moraju plaćati neki poslovi u fiksnom iznosu.
d) U fazi rasta prodaje zaposlenici u sustavu čiste provizije realno mogu ostvariti visoke zarade koje objektivno i nisu u korelaciji s njihovim osobnim naporima i zalaganjima, nego su više rezultat ulaganja u razvoj tržišta i promociju.
e) Kad dođe do stagnacije na tržištu (zbog pada potražnje) zaposlenici koji rade po sustavu čiste provizije gube interes za rad, jer svojim rezultatima objektivno ne mogu ili sasvim malo mogu utjecati na visinu provizije.

[36] Gutić, D. i Rudelj S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek.:str. 384.
[37] Gutić, D. i Rudelj S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek.:str. 384.

3.5.2. Beneficije

Beneficije su također vrlo važan segment ljudskih potencijala, budući da se radi o određenom sustavu nagrađivanja radnika za sva ona dobra i kvalitetna djela koja nastoje isporučivati svojim radom, trudom i zalaganjem tokom čitavih godina. „U teoriji i praksi rukovođenja ljudskim resursima postoji puno modela različitih poticaja koji spadaju u oblast nagrađivanja zaposlenika. Najčešće se spominju i koriste:“[38] (Gutić, Rudelj; 2012:385)

a) Naknade različitih troškova zaposlenicima koji su vezani uz obavljanje redovnih radnih zadataka kao što su: putni troškovi, troškovi korištenja osobnog automobila za službene potrebe, troškovi smještaja i ishrane kod terenskog rada, naknada troškova mobitela, troškovi reprezentacije, službena odjeća za rad, troškovi promocije, različiti administrativni troškovi, itd.
b) Dodatne povlastice: dodatno zdravstveno osiguranje, osiguranje za slučaj nesreće na radu, životno osiguranje, plaćeno puno bolovanje, uplate životne rente, plaćeni troškovi dječjeg vrtića i jaslica, članarine u različitim klubovima i udruženjima, selidbeni troškovi, troškovi zakupa stana, otpremnine, itd.
c) Beneficije koje su vezane uz korištenje slobodnog vremena mogu također biti vrlo poticajne. Najčešće su to: plaćeno troškovi ljetovanja ili zimovanja s obitelji, plaćene večere i izlasci sa suprugama (supruzima) u elitne restorane i hotele, plaćeni vikend odmori, plaćeni blagdanski izlasci, itd.
d) Posebni poticaji: nagradna takmičenja, nagrade za različite usluge i slično.
e) Troškovi potpomaganja osoblja su se u praksi pokazali kao produktivni poticaji za mlade zaposlenike i mlade menadžere. Naime, umjesto sustava plaće i provizije danas mladi vide svoje razvojne mogućnosti kroz ulaganja u njih i/ili njihove kompetencije (znanja i vještine): stručna usavršavanja u zemlji i inozemstvu, stipendije za postdiplomske i doktorske studije u inozemstvu, upotrebu osobnih računala i informatičke tehnologije, učenje stranih jezika, itd. Ta će im ulaganja pomoći u razvitku njihove karijere, a to će se odraziti na njih same i njihovu obitelj.

[38] Gutić, D. i Rudelj S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek.:str. 385.

3.5.3. Individualno priznanje za rad

Ovaj segment je vrlo zanimljiv radnicima ali i poslodavcima, jer radnici su ti koji mogu svojim radom, trudom i željom postići nešto veliko, nešto lijepo i time simultano napraviti dobrobit za svoje poduzeće, dok se poslodavci istovremeno mogu pohvaliti sa svojim radnicima kao i rezultatima organizacije općenito. U pravilu nagrada ili neko određeno priznanje bi trebalo doći od šefa ili nekog neposrednog voditelja, međutim, kod većih dostignuća ili kod nekih uspješno realiziranih strategijskih ideja i prijedloga, priznanje ili nagradu bi trebao osobno uručiti generalni direktor ili predsjednik uprave organizacije. Također, vrlo je signifikantno da se radniku treba dodijeliti nagrada tokom radnog vremena te mora biti isključivo na njegovom radnom mjestu u prisutnosti ostalih kolega i kolegica. Na taj način se prikazuje važnost i sentimentalnost prema radniku kao i prema ostalim djelatnicima da mogu vidjeti i doživjeti takav vrlo lijep događaj. Za kolege i kolegice to je također važno, jer moraju znati da ukoliko se trude, rade, doprinose na različite načine, mogu i oni dobiti razne nagrade i priznanja, što je svakako vrlo lijepo i za svaku pohvalu. S druge strane, nagrade mogu biti u raznim oblicima. Sukladno pravilima i propisima organizacije, to može biti neka novčana nagrada, može biti neki lijepi poklon u vidu nekog skupocjenog i kvalitetnog sata, mogu biti dodatni slobodni dani, neko lijepo i zanimljivo putovanje ili pak neko uvjerenje ili priznanje koje osoba može ponosno objesiti na zid i time pokazati svima svoje rezultate i uspjehe. Dakle, treba naglasiti da nagrade mogu biti razne, u bilo kakvom obliku. „Ljudi čine organizacije, a njihova znanja i sposobnosti daju im konkurentske prednosti“[39](Hunjet; 2020./2021.:49). Također, nisu sva poduzeća ista, stoga ni nagrade ne mogu biti u tom rangu. Primjerice, ne može poduzeće koje broji pet zaposlenih dati iste nagrade kao i poduzeće koje broji pedeset radnika ili daleko više. U tom smislu nagrade su različite, no u konačnici, nagrada je nagrada, bilo da je novac, putovanje ili neki poklon. Svim djelatnicima koji prime određenu nagradu je na ponos i čast što mogu dobiti takvu vrstu priznanja za sav svoj rad, trud i konačno postignute rezultate na kojima rade godinama. Važno je također, da poduzeće prepozna takve slučajeve i da reagira na primjeren način.

[39] Hunjet, A. (2020./2021.): Upravljanje znanjem, Sveučilište Sjever, Poslijediplomski spec. studij, nastavna skripta, str. 49

3.5.4. Udio zaposlenih u dobiti

Za udio zaposlenih u dobiti može se reći je participacija na temelju ušteda u troškovima i doprinosa u svrhu povećanja dobiti. Da bi se mogao primijeniti ovakav sustav nagrađivanja potrebno je vrlo dobro i kvalitetno razraditi modele motivacije za troškove, definirati troškovne aspekte odlučivanja, te poglavito uspješno organizirati računovodstvo organizacije s stajališta troškova i menadžera. Tako zaposleni mogu sudjelovati u dobiti na dva načina: izravan ili neizravan.

„Izravno, zaposleni mogu sudjelovati u dobiti kroz tri modela isplate“[40]: (Gutić, Rudelj; 2012:386)

a) Kroz neposredne, tj. jednokratne isplate nakon obračuna ostvarene dobiti. Obavljaju se skupa, tj. u vrijeme kad se vrše i isplate dividendi dioničarima.
b) Drugi model je kroz tzv. tekuće isplate. Ostvareni dio dobiti koji je namijenjen isplatama zaposlenima se nakon obračuna unosi u poseban fond i onda se tijekom naredne godine isplate obavljaju sukcesivno s isplatama plaća.
c) Model odgođenih isplata(slično kao i prethodni) ima poseban fond u koji se unosi dio ostvarene dobiti za isplate zaposlenicima, a isplate se obave s određenom vremenskom odgodom. Najčešće se isplate dobiti realiziraju s odlaskom u mirovinu ili kroz rok od pet godina.

„Posredno ili indirektno zaposleni mogu sudjelovati u ostvarenoj dobiti poduzeća na dva načina:“[41] (Gutić, Rudelj; 2012:386)

a) Po sustavu Scanlon. Taj sustav je usmjeren na smanjivanje troškova i zaposleni se stimuliraju i nagrađuju za postotak ušteda u troškovima poduzeća.
b) Po sustavu Ruckner. Ovaj se model svodi na doprinos zaposlenog u smanjenju troškova rada u vrijednosti proizvoda ili usluge.

[40] Gutić, D. i Rudelj S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek.:str. 386.
[41] Gutić, D. i Rudelj S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek.:str. 386.

3.6. Radni odnosi u organizaciji

„Poduzetnička kultura predstavlja kompleks naučenih, potvrđenih i ustaljenih načina, pravila i rutina za identificiranje, definiranje i rješavanje raznih problema u organizaciji, koji za posljedicu imaju sustav ponašanja pojedinaca i skupina na radu u organizaciji, kao i ponašanje organizacije u cjelini te njene performanse, ishode, razvoj i održivost“[42] (Gutić, Rudelj; 2012:119). Ona je izraz sposobnosti poduzeća te je povezana s dinamikom i utjecajem ljudi u poduzeću, a čine je demonstrirajući, integrirajući i bazični elementi poduzeća. Svaka organizacija ima specifičnu organizacijsku kulturu, koja je splet individualnog i kolektivnog te se očituje kao socijalna i kulturna mreža sa svojim posebnostima, uzrocima i posljedicama. Poduzetnička klima je jedan vrlo važan segment organizacijske kulture te je ona važan psiho-socijalni čimbenik uspješnog funkcioniranja i razvoja organizacije. Organizacijska klima se određuje kao percepcija svih aspekata radne okoline koji su članovima organizacije psihološki relevantni. Također, predstavlja individualnu svijest i stav djelatnika prema različitim organizacijskim entitetima.

„Karakteristike zdrave organizacijske klime su:“[43](www.kvalis.com, pristup 19.01.2021.)

- integracija organizacijskih i osobnih ciljeva
- međusobno povjerenje i razumijevanje
- otvorenost u upravljanju sukobima
- motiviranost zaposlenika
- povjerenje u vodstvo
- smanjenje izloženosti stresu

Pod radnim odnosima se podrazumijevaju veze koje zaposlenici uspostavljaju s poslodavcima u cilju reguliranja njihova prava i obaveza po osnovi rada. Prvobitno su se ovi odnosi regulirali putem ugovora o radu koji se tada predstavljao kao osnovni pravni instrument reguliranja radnih odnosa, a zaključivao se neposredno između radnika i poslodavca. Kasnije se u te odnose počela miješati i država koja je ograničavala autonomiju radnika i poslodavaca. U početku je ona to radila u korist poslodavaca (npr. maksimalizacijom najamnina), a kasnije u korist radnika (npr. propisivanjem najniže najamnine) kada se počinje razvijati i tzv. zaštitno zakonodavstvo. U doba monopolskog kapitalizma dolazi do organiziranja radnika u sindikate koji u ime radnika

[42]Gutić, D. i Rudelj, S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek,:str. 119
[43]http://www.kvalis.com/o-portalu/item/709-organizacijska-klima-i-kultura-i-upravljanje-ljudskim-resursima, pristup 19.01.2021.

sklapaju ugovore o radu s poslodavcem - to je pojava kolektivnog pregovaranja i kolektivnih ugovora o radu. Efekt ovakvog načina pregovaranja doveo je do ujednačavanja uvjeta rada, s jedne strane, a s druge strane do te učvršćenja industrijskog i socijalnog mira. Iako radnik stupa u radni odnos zaključenjem (individualnog) ugovora o radu, ipak su uvjeti pod kojima će se taj ugovor zaključiti najvećim dijelom određeni zakonom i kolektivnim ugovorom. Stoga jačanjem uloge kolektivnog ugovora jača i uloga sindikata koji je nosilac kolektivnog pregovaranja i zaključenja kolektivnog ugovora. U procesu kolektivnog pregovaranja i na strani zaposlenih, i na strani poslodavca, može se u ovisnosti od metode i razine kolektivnog pregovaranja, pojaviti više subjekata. Kod metode statičkog pregovaranja sučeljavaju se sindikalna organizacija (jedna ili više njih) i organizacija poslodavca ili sam poslodavac neposredno. Kod metode dinamičkog pregovaranja obje su strane predstavljene jednakim brojem članova u okviru stalnih bilateralnih tijela, koja rješavaju pitanja koja su uređena kolektivnim ugovorom. Kolektivno pregovaranje obično se provodi na tri razine - na razini poduzeća, na razini grane i na nacionalnoj razini. Kolektivno pregovaranje na razini poduzeća ima veliko, a često i predominantno značenje. Glavni sadržaji radnih odnosa su:

- plaće
- radno vrijeme
- zaštita na radu
- pravo po osnovi radnog staža
- socijalna zaštita
- disciplinske ovlasti poslodavca
- radikalna sigurnost

3.6.1. Ugovori o radu

Ugovori o radu su nešto bez čega se ne može u poslovnom svijetu, jer poslodavac i djelatnik moraju biti ugovorno vezani. Obično se nastoje dogovoriti, popričati o svim opcijama, razmatraju sve mogućnosti i prilike te naposljetku, kada je sve definirano i dogovoreno to nastoje pretočiti u jasno definiran ugovor gdje moraju biti naznačene sve relevantne stavke; ime, prezime, osobni identifikacijski broj, adresa stanovanja, propisana plaća u bruto i neto iznosu, sve ostale relevantne stavke, kao na primjer trajanje tjednog odmora, trajanje godišnjeg odmora, da poslodavac ima mogućnost premjestiti radnika na drugo radno mjesto ili odjel, ukoliko dođe do nekih neželjenih situacija i sporova-koji će sud rješavati probleme takve naravi, u koliko primjera se sklapa dogovoreni ugovor, datum i mjesto potpisivanja te potpisi na kraju

ugovora, kojima se smatra da su obje strane prihvatile sve propisane uvjete, da razumiju sve navedene stavke i da mogu krenuti u radni odnos. Ugovori mogu biti na određeno i na neodređeno vrijeme. Svakako poslodavci u početku daju ugovore na određeno vrijeme, obično na tri mjeseca da vide u tom periodu kako će se snaći radnici, da li će zadovoljiti ili ne. Ukoliko radnik zadovolji u tom periodu, dobit će ugovor na neodređeno vrijeme, što je zapravo ono što obje strane žele; poslodavac želi kvalitetnog radnika koji će biti od velike koristi poduzeću, a radnik će dobiti posao i priliku da radi, zaradi i da učestalo uči i napreduje na svim esencijalnim segmentima. Postoji još puno vrsta ugovora, no svakako je još vrijedno istaknuti i tzv. kolektivni ugovor. Naime, radi se o ugovoru gdje svi radnici imaju ista određena prava. Obično se ti ugovori daju u nekim velikim industrijama ili pak nekim poduzećima sa specifičnim djelatnostima. Primjerice, vozači kamiona imaju određene kolektivne ugovore gdje za vrijeme božićnih blagdana ne voze, odnosno ne rade te imaju propisani zajednički godišnji odmor ili kao primjer može biti i industrija opeke, gdje radnici u proizvodnom pogonu obično idu dva tjedna na odmor kako bi se neki objekti i mašine nastojale očistiti, odmoriti i pripremiti za daljnju uporabu po povratku radnika s odmora. Stoga, može se zaključiti kako postoje određene forme i vrste ugovora te oni predstavljaju određeni javnobilježnički akt bez kojeg se ne može u poslovnom svijetu.

3.6.2. Kolektivno pregovaranje

Kolektivno pregovaranje je vrlo važan segment kada je riječ o ljudskim potencijalima. Može se reći da je to zapravo određeni proces pregovaranja između sindikata u smislu predstavnika radnika i jednog ili više poslodavaca gdje je glavni cilj postizanje određenog konsenzusa u kontekstu reguliranja i provođenja svih relevantnih i neophodnih uvjeta rada. Drugačije rečeno, naglasak se stavlja na proces kojim onda socijalni partneri, sindikati kao i poslodavci, pokušavaju uraditi sve potrebno ne bi li uspjeli postignuti definirani zajednički konsenzus na zadovoljstvo svih zainteresiranih strana te nastoje autonomno editirati kvalitetno funkcioniranje i odvijanje tržište rada. Nadalje, ukoliko žele da kolektivno pregovaranje uspješno funkcionira te da ima svoju određenu svrhu, mora isključivo biti kvalitetno utemeljeno na demokratskim načelima kao i adekvatnom pravnom okviru. Upravo taj pravni okvir omogućuje da djelovanje socijalnih partnera bude u potpunosti neovisno i autonomno. To će reći da djelatnici s jedne, te poslodavci s druge strane, imaju određeno pravo po svojoj slobodnoj volji i izboru utemeljiti svoje željene udruge (sindikate i udruge poslodavaca). Također, mogu se u njih i učlaniti uz, naravno, određene uvjete koji su propisani vlastitim statutima ili pravilnicima. Relevantno je svakako istaknuti da statutom određena svrha udruga takvih naravi mora biti i

svakako sklapanje važnih kolektivnih ugovora. Kada je riječ o tome tko može kolektivno pregovarati, treba reći da to u ime radnika, može isključivo sindikat. Zapravo, sindikat jesu djelatnici ili radnici, odnosno njihova dobrovoljna kao i demokratska učinkovita organizacija, u koju se oni nastoje udružiti u cilju da bi zajedno kvalitetno i učinkovitije bili u mogućnosti zastupati sva svoja prava u odnosu prema poslodavcima. U intenciji da bi mogli ostvariti određeno pravo kolektivnog pregovaranja u ime djelatnika, neophodno je da sindikati moraju biti reprezentativni i transparentni, odnosno bitno je da mogu udovoljiti određenim uvjetima sukladno zakonu. Međutim, ako je riječ o kolektivnim pregovorima koji su na razini organizacija, u pregovorima sa pozicije poslodavca trebaju sudjelovati i njegovi predstavnici koje on mora odrediti sam. No, ako se, pak, pregovara na razini nekog pojedinačnog sektora ili možda neke grane djelatnosti, primjerice graditeljstvo ili metalna industrija, pregovarati sa pozicije poslodavaca može isključivo njihova dobrovoljna zajednica ili udruga. Ona isto tako mora udovoljiti sva zakonom evidentirana pravila i propise. Vlada, kao strana u kolektivnim pregovorima, također može sudjelovati i igrati svoju ulogu u situaciji kada nastupa u funkciji poslodavca radnika zaposlenih, ne samo u državnim, nego i javnim službama.

3.6.3. Garantirano zaposlenje

Ovakva vrsta zapošljavanja je uvijek svima jako zanimljiva. Međutim, s obzirom da trenutno dominira koronavirus vrlo je teško očekivati da će neki poslodavac garantirati zaposlenje. Izrazito dinamična i nepredvidljiva okolina uvijek je izazov, kako za poslodavce, tako i za potencijalne djelatnike. Poslodavci trebaju kvalitetne ljude koji će odraditi posao najbolje što znaju i mogu te ne žele imati ljude samo da se popuni i zadovolji statistika. „Statistika je znanstvena disciplina koja se bavi prikupljanjem, uređivanjem i analizom podataka te interpretacijom dobivenih rezultata“[44] (Hunjet; 2018./2019.:142). No, svakako treba istaknuti par bitnih stvari koje osobe u procesu zapošljavanja trebaju znati. Svaki čovjek koji ima određenu razinu obrazovanja, bilo kakve dodatne tečajeve i edukacije, radionice ili pak neke zanimljive i poučne seminare, treba se nadati ovakvoj vrsti zaposlenja. Dakako, nije to nimalo jednostavno iz razloga što je konkurencija vrlo jaka i zahtjevna, no upravo to treba biti određeni poticaj i prava motivacija svakom čovjeku da se izbori za svoje mjesto. Svakako ti ljudi koji imaju određeni stupanj obrazovanja imaju i podosta kvalitetnih opcija, te je odluka samo na njima kako će reagirati i što će poduzeti po tom pitanju. Općenito se može reći kako

[44] Hunjet, A. (2018./2019.): Uvod u znanstveno-istraživački rad, Sveučilište Sjever, Poslovna ekonomija, nastavna skripta, str. 142

za garantirano zaposlenje može pomoći i određena praksa koju je student imao kod nekog poslodavca. Ukoliko je on ispunio sva očekivanja, zadovoljio sve kriterije te pokazao određenu volju i želju za znanjem, radom i napredovanjem, može se u potpunosti nadati da će s vremenom opet dobiti poziv od poslodavca gdje je pekao zanat te tako dobiti garantirano zaposlenje. Od velike važnosti može biti i to, kakva je situacija na tržištu rada. Primjerice, inženjeri robotike, automatizacije, elektrotehnike i sl., uvijek su traženi, bez obzira na sve interne i eksterne prilike. S druge strane, postoji veliki broj ekonomista koji su završili svoje sveučilišno obrazovanje, učili i usavršavali se godinama, pa opet im je jako teško se izboriti za adekvatan posao, jer je situacija na tržištu takva da ih ima jako puno te jednostavno nemaju gdje ići raditi i pokazati svoje znanje i vještine. Također, neka poduzeća daju i određene testove različitih oblika te je potrebno proći i ta vrlo zahtjevna testiranja. Kao zaključak može se navesti kako ljudi koji se trude, ulažu u svoje znanje, obrazovanje, vještine i sl., općenito se može reći kako imaju veće šanse i prilike da dobe toliko željeno garantirano zaposlenje oni, koji marljivo rade na sebi, stalno ulažu u svoje znanje, vještine i sposobnosti te koji su uvijek spremni na sve poteze i odluke. S obzirom na trenutnu situaciju to je vrlo teško ostvarivo, međutim, sigurno je da će s vremenom sve biti bolje.

3.6.4. Višak zaposlenih

Kada je riječ o viškovima zaposlenih, oni su jedna od mnogih odlika egzistiranja samog tržišta rada, gospodarstva u kontekstu tržišta te s njima u korelaciji adekvatnih poslovnih aktivnosti, svih poslovnih planova kao i kvalitetnih poslovnih odluka. „Mobilnost radne snage označuje spremnost posloprimca da se zaposle kod drugog poslodavca te da svoje prebivalište premjeste na bilo koju drugu lokaciju unutar tržišta rada“[45] (Iveković; 2007:76). Transparentnost i otvorenost poduzeća prema okolini i okruženju te vrlo promjenjivi uvjeti privređivanja traže od vodećih ljudi u organizaciji jednu izvrsnu i izuzetnu prilagodljivost te adaptaciju svih ukupnih resursa organizacije, sukladno svim uvjetima. U tom smislu, proces optimizacije ljudskih resursa vrlo često može dovesti do pojave određenih viškova zaposlenih. „Najčešćim uzrocima viškova zaposlenih se smatraju“[46]: (Gutić, Rudelj; 2012:474)

- tehnička unapređenja i racionalizacije radnih mjesta
- reorganizacija
- premještanje proizvodnje na drugu lokaciju

[45] Iveković, D.(2007): Hr menadžment- suvremeni pojmovnik, MEP consult, Zagreb,:str. 76
[46] Gutić, D. i Rudelj, S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o.:str. 474.

- gašenje pogona
- preorijentacija proizvodnog programa
- fuzije, tj. spajanje i pripajanje poduzeća
- periodične oscilacije potreba za radnom snagom
- prestanak rada organizacije, tj. stečaj ili likvidacija
- promijenjene potrebe korisnika proizvoda i usluga
- gubici u prodaji i proizvodnji uvjetovani konjunkturnim kretanjima
- procesi izmjene gospodarske strukture.

4. PERSONALNI PRISTUP LJUDSKIH POTENCIJALA

U ovom dijelu naglasak će biti na personalnom pristupu prema ljudskim potencijalima. Vrlo je bitno da se poslodavci, čelni ljudi ponašaju normalno prema djelatnicima, odnosno s poštovanjem, jer oni nisu neki strojevi, već ljudi koji marljivo rade. Zato je bitno da je pristup korektan, posebice kada je riječ o pružanju usluga, razvoju karijere, konfliktima ili nekim poremećenim oblicima ponašanja.

4.1. Pružanje usluga djelatnicima

„Za upravljanje ljudskim potencijalima važno je radno zakonodavstvo koje postavlja temeljne zahtjeve poslodavcima i uređuje prava i obveze zaposlenika“[47] (Jurina; 2011:31). Usluge se mogu definirati kao skup radnji pojedinaca ili grupe koje su usmjerene prema zadovoljenju nečijih potreba. „Usluga je djelatnost ili niz djelatnosti manje ili više stvarne prirode koje se obično, ali ne nužno, stvaraju u interakciji između klijenta i uslužnih djelatnika i/ili fizičkih resursa ili dobara i/ili sustava davatelja usluge, koje se nude kao rješenja za probleme klijenata“[48](Gustafsson, Johnson; 2006:4). Bitno je razlikovati usluge pored nagrada i dobara, jer usluge su raznolikije, nevidljive, prolazne (ne može ih se pohraniti na skladišta) itd. Poslodavci mogu pružiti neke usluge svojim zaposlenicima kao što su produljenje godišnjeg odmora, produljenje bolovanja, mogućnost zamjene radnih smjena, mogućnost odlaska u toku radnog vremena zbog viših sila (iznenadne smrti nekog poznanika ili člana obitelji, prometne nesreće, lošeg zdravstvenog stanja i sl.), osiguranje prijevoza na posao i dr.

4.1.1. Zdravstveno osiguranje

Mnogo ljudi misli da će imati koristi od zdravstvenog osiguranja tek nakon što napune 62 godine, odnosno da će im biti isplaćena određena novčana naknada. Međutim, treba svakako naglasiti da postoje tri vrste naknade zdravstvenog osiguranja:

a) Starosna mirovina - ona nastoji osigurati prihode ako ljudi odluče ići u mirovinu sa 62 godine ili više, a ako su osigurani sukladno Zakonu o socijalnom osiguranju.
b) Obiteljska mirovina - ona pak osigurava određeni mjesečni prihod uzdržavanim članovima obitelji na dob u trenutku stupanja smrti te je također zajamčena Zakonom o socijalnom osiguranju.

[47]Jurina, M.(2011): O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti“Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić,:str. 31
[48]Gustafsson, A. i Johnson, M.D.(2006): Natjecanje u uslužnoj ekonomiji, Mate d.o.o., Zagreb,:str. 4

c) Invalidska mirovina - jamči mjesečni prihod stopostotnim invalidima (može i njihovim uzdržavanim članovima obitelji) ukoliko nastoje zadovoljiti određene kriterije.

„Sustav socijalnog osiguranja također upravlja i zdravstvenim programom Medicare koji osobama iznad 65 godina osigurava zdravstvenu skrb“[49] (Dessler; 2015:506). Nominalna dob za mirovinu, tj. za one koji dobivaju punu mirovinu je bila 65 godina. Danas je došlo do određenih stanovitih promjena te je danas ta brojka 67 godina za one koji su rođeni nakon 1960. godine.

4.1.2. Mirovina

Mirovina je termin koji je zanimljiv svakom radniku. Svi ljudi rade da zarade, prežive te da imaju određenu mirovinsku sigurnost kad dođe vrijeme da se povuku s posla i odu u zasluženu mirovinu. Treba istaknuti da poslodavci nemaju neku zakonsku obvezu nuditi neke privatne mirovinske planove, ali većina to ipak čini. Ukoliko se nudi neki privatni mirovinski plan, on bi morao doseći neke određene standarde koji su propisani Zakonom o mirovinskim primanjima radnika. Najčešća vrsta mirovinskog plana su definirane beneficije. One garantiraju određenu razinu mirovinskih beneficija radnicima, obično utemeljeno na nekoj kombinaciji radnog staža i starosti, kao i na razini zaposlenikove zarade (obično 5 godina s najvećim primanjima). Opet, s druge strane, plan definiranih beneficija nastoji izolirati djelatnike od rizika investicije. Ukoliko nastupe velike financijske poteškoće koje bi prisilile poduzeće da ukine ili reducira radnikove mirovinske beneficije, Agencija za garanciju mirovina (PBGC) daje određenu zaštitu beneficija. Ustanovljena Zakonom o sigurnosti mirovinskih primanja zaposlenika (ERISA) iz 1974. godine, ta agencija garantira elementarnu beneficiju, ne nužno cijelu nadoknadu beneficija mirovine, za zaposlenike koji su stekli pravo na mirovinu u vrijeme otpuštanja. Nadalje, postoji i varijanta sa definiranim doprinosima. Ovi planovi radniku ne obećavaju određenu razinu beneficija nakon mirovine. Ovdje je naglasak na ustanovljavanju pojedinačnih računa za svakog pojedinog radnika sa garantiranim iznosom doprinosa. Kao prednost za poslodavce može biti što se rizik investicije prebacuje na djelatnika, te je ujedno i manje administrativnih izazova iz razloga što jednostavno nema potrebe za računanjem isplata na platformi godina i staža te nema potrebe da se vrše određenja plaćanja Agenciji za garanciju mirovina. Na kraju treba istaknuti da planovi definiranih doprinosa stavljaju odgovornost za mudro investiranje na ramena djelatnika. Također, treba reći da je danas to malo teže i drugačije

[49] Dessler, G (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o., Zagreb,:str., 506

budući da je doba pandemije koronavirusa te je vrlo teško svima u ovakvim uvjetima raditi i postizati određene financijske ciljeve i uspjehe. Međutim, svi se nadaju kako to neće utjecati na mirovine i potencijalne mirovine te da će sve biti u redu sa ovim vrlo značajnim segmentom ljudskih potencijala.

4.1.3. Plaćanje neradnog vremena

Kada čovjek gleda na plaćeni godišnji odmor, praznike, bolovanja i slično, na prvi pogled, čini se da to nema nekog značajnog ekonomskog smisla. Poslodavac plaća radnika za vrijeme koje nije odradio, bez obzira na to da nije dobio bilo kakvu opipljivu vrijednost kao povrat. Iz tog razloga neki poslodavci mogu uočiti podosta slabu konačnu korist. Temeljem toga je u zapadnom dijelu Europe zakonski definiran minimalni broj dana odmora. Treba istaknuti da za relativno nove radnike na „starom kontinentu“ nije neuobičajeno da imaju čak i 30 dana za kvalitetan i ugodan odmor. S druge strane, u SAD-u ne postoji neki minimum koji bi bio zakonski definiran, no za velike je organizacije uobičajeno 10 dana poštenog odmora. Djelatnici u Sjedinjenim američkim državama obično moraju provesti kod svog poslodavca dobrih 20-25 godina da bi bili u mogućnosti imati jednako plaćen odmor kao njihove kolege u Europi. Nadalje, programi bolovanja nerijetko sadrže naknadu u visinu pune plaće za neko određeno vrijeme, obično ne više od 26 tjedana. Kada je riječ o iznosu bolovanja, on je često utemeljen na stažu i to akumulacijom u službi. Stoga, police bolovanja moraju biti pažljivo napravljene da se izbjegne davanje krivih poticaja djelatnicima. Tako na primjer ukoliko dani bolovanja nestanu na kraju godine, a među zaposlenicima se evaluira određeno razmišljanje „ili ćeš iskoristiti ili ćeš izgubiti“, svakako će se ohrabriti povećani izostanci s posla. Današnja poduzeća su razvila jedan cijeli spektar mjera da to konačno spriječe. Neke od njih dozvoljavaju nakupljanje dana za bolovanje, te isplaćuju zaposlenicima te dane kad, nažalost, dobe otkaz ili kad idu normalno u mirovinu. Ono što također poslodavci mogu pokušati jest objasniti zaposlenicima da nakupljeno bolovanje vrijedi čuvati i koristiti kod neke dugotrajne umanjene sposobnosti za rad jer je stopa supstitucije tada puno viša i kvalitetnija.

Tako isplate za bolovanja mogu iznositi čak i 100% normalne plaće. S druge strane, postotak kod dugotrajne nesposobnosti može biti oko 50%. Na taj način će osoba, ukoliko nakupi više dana, duže će izbjegavati 50% uobičajene plaće do je nesposobna za rad. „Iako programi odmora i ostalih odsustava s posla pomažu u zadržavanju i privlačenju zaposlenika, postoji

trošak zbog omogućavanja plaćenih dana nerada, posebno u globalnoj ekonomiji“[50] (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright; 2006:461). Dakako, sada kada je doba koronavirusa sve je malo drugačije zbog različitih financijskih situacija diljem svijeta, međutim, s vremenom će se sve normalizirati te ne bi trebalo biti problema u tom smislu.

4.1.4. Politike orijentirane obiteljima

Vrlo je važno da se ne zanemare obitelji u svemu tome. Obitelj je temelj svega, pa shodno tome mora se u poduzeću učiniti nešto i po tom pitanju. „Obitelj i prijatelji najčešće nisu problematični ulagači i u pravilu su strpljiviji od drugih ulagača u svojoj želji za povratkom ulaganja“[51] (Hisrich, Peters, Shepherd; 2011:351). Postoji sve više kućanstva u kojima minimalno dvije odrasle osobe rade i zarađuju za život, raste veći broj i samohranih roditelja, kao i veći broj žena u radnim odnosima i slično. Povrh toga, postoji i nešto što se zove okovano vrijeme, što podrazumijeva da ljudi sve više rade a nemaju jednostavno vremena da rade ono što bi željeli. Pritisci takve naravi doveli su brojne poslodavce da pojačaju svoje obiteljski orijentirane beneficije. Te beneficije involviraju određenu skrb o djeci, o starijim osobama, korištenje raznih sprava, naprava i objekata za vježbanje, prilagodljivo radno vrijeme te razne druge beneficije za djelatnike. Zanimljivi su rezultati jednog istraživanja koje je provelo Društvo za upravljanje ljudskim resursima koji otkrivaju da oko 29% poslodavaca nastoji osigurati neku vrstu zbrinjavanja djece, dok 55% nudi pak neki drugi oblik prilagodljivog rasporeda. Kao primjer mogu se uzeti subvencionalni dječji vrtići. Svi poslodavci koji imaju želju reducirati rastrojenost svojih djelatnika koja je uzrokovana određenom brigom oko pronalaska kvalitetne i pouzdane skrbi za djecu, mogu pružati pomoć na mnoge načine. Također, brojni poslodavci nastoje i žele osnivati mnoge dječje vrtiće koje onda samo poduzeće novčano pomaže, odnosno sponzorira u cilju novačenja i pribavljanja kvalitetnih radnika, ali i s ciljem reduciranja njihove odsutnosti. Kao primjer može poslužiti organizacija Abbott Laboratories koja je uspjela izgraditi dječji vrtić sjeverno od američkog grada Chicaga koji predstavlja dom na dnevnoj bazi za 400 djece radnika poduzeća Abbott. Pretpostavka je da osnivanje subvencioniranih vrtića može rezultirati određenu korist ili benefit, koja podrazumijeva kvalitetnije rezultate u kontekstu pribavljanja novih radnika, manju odsutnost istih, bolji moral te pozitivan publicitet. Nadalje, moraju se pružati i usluge u slučaju bolesti

[50] Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright(2006): menadžment ljudskih potencijala, mate d.o.o., Zagreb,:str. 461
[51] Hisrich, Peters, Shepherd (2011): Poduzetništvo, Mate, d.o.o., Zagreb, str. 351

djece. Postoji sve više radnika koji nude hitnu dječju skrb u slučajevima kada postoji nemogućnost da se dadilja brine za djecu. Stoga, je organizacija Texas Instruments pokrenula tzv. mrežnu bazu podataka kojom se radnici mogu koristiti kako bi u određenom hitnom slučaju uspjeli pronaći kvalitetnu i primjerenu dječju skrb. Nadalje, kada je riječ o starijim osobama, također je vrlo značajno pronaći i pružati pravilnu i primjerenu skrb. Tako je jedna studija otkrila da radi skrbi o starijem rođaku 64% radnika je uzimalo bolovanje ili godišnji odmor, 33% je reduciralo svoje radne sate, 22% je uzelo dopust, 20% se prebacilo s punog radnog vremena na pola radnog vremena, 16% je nažalost dalo otkaz o radu, dok ih je 13% otišlo u prijevremenu mirovinu. Iz tog razloga sve više poslodavaca nudi mogućnost usluge skrbi za starije osobe. Na kraju, može se zaključiti kako poslodavci u ovim izazovnim vremenima biraju podosta oprezno koje će naknade ukinuti. Čak je i Google u posljednje vrijeme reducirao razne naknade.

4.2. Razvoj karijere u organizaciji

Kod obitelji koje imaju manje članova očekivana količina talenata za neko obiteljsko poslovanje je manja nego kod višečlanih obitelji. Međutim, u oba slučaja javlja se problem da nisu sve obitelji podjednako zainteresirane ni podobne za bavljenjem obiteljskim poslovanjem, kako uslijed čimbenika u obitelji, tako i uslijed njihove poduzetničke nekompatibilnosti. Treba istaknuti da nezainteresiranost članova obitelji te njihova poslovna nekompetentnost, kao i nepoznavanje menadžerskih znanja uvelike reduciraju određeni prostor za djelovanjem i sužavaju potencijalne mogućnosti izbora u kontekstu promišljanja, kao i donošenja odluke o nasljeđivanju obiteljskog poduzeća. Vrlo često se dogodi slučaj da broj osoba u obitelji koje su vješte, inteligentne te na kraju i vrlo kompetentne za involviranje u poslovanje te koje ujedno predstavljaju određeni fundament za selekciju potencijalnog menadžera, odnosno kvalitetnog i pouzdanog nasljednika, je limitirano. Može se utvrditi da se neki članovi obitelji jednostavno ne žele priključiti tom obiteljskom poslovanju, dok s druge strane neki nisu dovoljno vješti, kompetentni i sposobni za rad u obiteljskom poduzeću na bilo kojoj razini ili funkciji, a opet neki su članovi dovoljno sposobni za rad i djelovanje u obiteljskom poslovanju ali ne na nekim menadžerskim razinama. Iz svega se može zaključiti da što proces starenja utemeljitelja više raste, odnosno napreduje, to je on ujedno pod većim pritiskom pripreme odluke o tome da se odabire u konačnici neki kvalitetni i kompetentni nasljednik. Može se reći da je evaluacija karijere svakog člana u obitelji usmjerena na svakog pojedinca te ujedno i na njegove mogućnosti i potencijale. Taj član je zapravo povezan sa stjecanjem novih znanja, sposobnosti

i vještina koje su od ogromnog značaja u smislu preuzimanja novih, vrlo zahtjevnih i složenih poslovnih zadataka, kao i sama odgovornost koja dolazi s time, a koja je također vrlo velika i značajna. „U procesu razvoja karijere obiteljskog člana, obitelj i pojedinac pojavljuju se kao partneri kojima je zajedničko stremljenje razvoj individualne karijere svojih članova, bez obzira da li će član obitelji svoju karijeru ostvariti u obiteljskom poduzeću ili pak izvan njega“[52] (Kružić; 2016:308). Također, ono što treba napomenuti jest da je rastući problem kod mnogih obiteljskih poduzeća nezainteresiranost određenog dijela potencijalnih nasljednika za mogućim ostvarivanjem karijere u obiteljskom poduzeću, kao i za vođenjem i rukovanjem istim kojeg su utemeljili i na noge postavili roditelji. Prilika koja se mladima nudi u smislu njihovih radnih aktivnosti u poduzeću jest da zajedno rade i djeluju s roditeljima ili braćom i ostalom rodbinom te da dijele zajedničke pobjede i poraze, uspjehe i neuspjehe te upravo to može predstavljati određeni izazov mladima.

4.2.1. Karijere danas

S obzirom na trenutnu globalnu situaciju, treba istaknuti kako karijere nisu ono što su nekad bile. U današnje vrijeme, doba koronavirusa, recesija, kriza, otkaza ili premještanja poslovanja, a možda i reduciranje radne snage, doveli su do određene promjene osnovnih pravila. Dakako, ima još podosta ljudi koji stvarno napreduju, razvijaju se u dobrom pravcu te su njihovi rezultati jasno vidljivi, no vrlo često se događa da se radnici moraju opet iznova stvarati. Kao primjer može poslužiti jedna prodajna predstavnica koju je nakladna kuća koja se kolektirala s drugim otpustila, može opet osmisliti svoju dragocjenu karijeru u pravcu šefice odjela računovodstva ili sl. Svakako je neophodno kazati kako se današnje karijere uvelike razlikuju od prijašnjih karijera prije par godina. Sve više žena odlučuje se za profesionalnu karijeru u menadžmentu te samim time obitelji moraju dobro balansirati sve probleme i izazove vezane s pritiskom karijere. Simultano se mijenja ono sve što ljudi žele i očekuju od svojih karijera. Tzv. „baby boom“ generacija, to su oni koji će za vrijeme nekoliko idućih godina otići u svoje mirovine, vrlo često bili orijentirani na sam posao kao i na poslodavca. S druge strane, oni koji dolaze danas na tržište rada vrlo cijene sve radne angažmane koji nastoje osigurati veliku količinu mogućnosti za dobro izbalansiran i kvalitetan život. Promjene takve naravi imaju dakako vrlo značajan utjecaj na sve radnike. Treba spomenuti da prije nekoliko godina glavna pretpostavka između poslodavca i djelatnika vrlo često je bila da treba biti samo odan i da će se poduzeće pobrinuti za sve svoje radnike. Danas to nije slučaj, budući da radnici znaju da se sami moraju

[52] Kružić, D.(2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, Sveučilište u Mostaru i Splitu,: str. 308

pobrinuti za sebe. Sve više se nameće dojam kao da postoji neki psihološki govor koji govori da će djelatnik dati svoj maksimum za poduzeće te da očekuje od istog osiguranje u smislu razvoja i obrazovanje te određenu ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Jednostavno sve se mijenja, od samog pristupa, želje, ideje pa do konačne percepcije u smislu drugačijeg shvaćanja karijere danas. Ipak, s obzirom na činjenicu da ljudi žive u doba koronavirusa, nameće se dojam da bi djelatnici i poslodavci trebali malo blaže reagirati na neke situacije te pronaći zajednički jezik kao i rješenje koje bi zadovoljilo sve navedene strane i tako se nastavio jedan kvalitetan profesionalni suživot ovih esencijalnih životnih entiteta. Nikome nije lako, stoga najveća snaga može biti razumijevanje i maksimalan trud i rad obiju strana kako bi se postigli vrlo lijepi i pristojni rezultati na sreću i satisfakciju svih. Slika 11 prikazuje kako se napreduje u karijeri.



Slika 11. Slikoviti prikaz napredovanja u karijeri

Izvor: https://www.google.com/search?q=karijera, pristup 30.01.2021.

4.2.2. Napori razvoja karijere orijentirani na predanost

Sve više ljudskih potencijala koji se odluče za profesionalni menadžment, posvećuju svoje vrijeme sve više i segmentu karijere. Također, brojni poslodavci su dodali isto ovaj značajan segment kao određeni naglasak na aktivnosti ljudskih potencijala. Aktivnosti takve naravi stoje na raspolaganju ljudskim potencijalima ne samo da bi se podržale potrebe zaposlenika, već i da se na neki način olakša samoanaliza za karijeru i evaluaciju. To se može lako vidjeti na sljedećoj tablici. Tako umjesto da se samo služe određenim procjenama zbog usklađivanja izvedbe djelatnika s poslovnih normama, postoji još veći naglasak na samom korištenju procjena u cilju da radnik može kvalitetniji i bolje planirati i prilagoditi sve svoje planove karijere. Čak i

omogućavanje te pružanje neke povratne informacije na izvedbu te osiguravanje individualnih mnogih planova kao i pristupa osposobljavanju u nekim netehničkim vještinama je prilično dovoljno nekim radnicima. Svakako vrijedi istaknuti i iskustvo poduzeća Hartford Insurance koje govori o to me zašto i sami poslodavci imaju određene benefite od pružanja razvoja karijera. Svi radnici, koji imaju vrlo jasan i pozitivan uvid u snage svog zvanja, morali bi biti u stanju bolje i kvalitetnije se pripremiti za služenje poduzeću. Samo podržavanje evaluacije karijera radnika isto može povećati i predanost istih te se primijeniti kao određena podrška svim relevantnim aktivnostima u kontekstu pribavljanja i zadržavanja radnika. Jednom je kazao jedan vrlo cijenjeni stručnjak sljedeće: "Najprivlačniji je prijedlog koji poslodavac danas može ponuditi da će djelatnik u pet godina steći više znanja i biti konkurentniji na tržištu rada negoli danas. To bi trebao biti krajnji test bilo kojeg programa razvoja karijera"[53] (Dessler; 2015:374). Svakako nije lako nikome postići prave rezultate u karijeri, međutim, s puno rada, truda i zalaganja sve se može riješiti na zadovoljstvo svih involviranih strana. „Kao proces povezivanja, isprepletenosti i međuovisnosti ekonomskog djelovanja koje nadilaze granice nacionalnih država, globalizacija se, između ostaloga, očituje u povećanom obujmu svjetske razmjene"[54](Perkov, Gregurić-Bajza, Perkov;2018:84). Bitno je samo da su radnici lojalni, odnosno odani te da daju svoju maksimum svaki dan te da se drže onoga što misle da je najbolje i najkvalitetnije rješenje te dobar rezultat na kraju nikako ne može izostati. Tako tablica 5 prikazuje tradicionalno žarište nasuprot žarišta na razvoju karijera.

[53] Dessler, G.(2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o. Zagreb,:str. 374.
[54] Perkov, D., Gregurić-Bajza, N., Perkov, M.(2018.): Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja, znanstveni članak, str. 84

Tablica 5. Tradicionalno žarište nasuprot žarišta na razvoju karijera

Aktivnost ljudskih potencijala	**Tradicionalno žarište**	**Žarište na razvoju karijere**
Planiranje ljudskih potencijala	Analizira poslove, vještine, zadatke-trenutačne i buduće. Predviđa potrebe. Koristi statističke podatke.	Planovima zamjena dodaje podatke o interesima pojedinaca, njihovim željama i slično.
Pribavljanje i smještaj	Usklađuje potrebe organizacije s kvalificiranim pojedincima.	Usklađuje pojedince i poslove na osnovu varijabli uključujući karijerne interese i sposobnosti djelatnika.
Osposobljavanje i razvoj	Osigurava mogućnosti za učenje vještina, podataka i stavova koji su povezani s poslom.	Osigurava podatke o putu karijere. Dodaje individualizirane razvojne planove.
Procjena izvedbe	Ocjenjuje i/ili nagrađuje.	Dodaje razvojne planove i određivanje ciljeva za pojedince.
Kompenzacija i naknade	Nagrađuje za vrijeme, talent itd.	Dodaje planove povrata troškova školovanja, kompenzaciju za aktivnosti ne vezane za posao

Izvor: Gary Dessler: Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o. Zagreb, str. 2015., str. 374.

4.2.3. Donošenje odluka o promaknuću

Mnogi radnici se nadaju da će tokom svoje karijere dobiti određeno promaknuće, što obično podrazumijeva veću plaću ali i veću odgovornost. Opet, poslodavcima promocije mogu poslužiti kao mogućnost da mogu biti u stanju nagraditi izvrsnu radnu efikasnost te da tako popune radna mjesta s već iskusnim, provjerenim te lojalnim radnicima. Međutim, kako je poznato iz prakse, sam proces promocije nije baš uvijek neko pozitivno iskustvo. Karakteristike koje se tu nameću su nepravednost, nekorektnost, tajnovitost mogu uvelike reducirati kvalitetu i efikasnost procesa. Vrlo je važno prepoznati koje se odluke tu nameću koja su vrlo značajne kod procesa promaknuća. Svakako se postavlja pitanje da li je pravo mjerilo radni staž ili sposobnost. U današnje vrijeme prednost se daje sposobnosti. Ipak, mogućnost poduzeća da koristi sposobnost kao relevantan parametar ovisi o nekim stvarima. Neki sporazumi sa sindikatima ponekad sadrže klauzule gdje se u prvi plan stavlja dužina radnog staža, primjerice da u napredovanju radnika, prednost će imati onaj radnik sa dužim radnim stažem kada su vještine, sposobnosti i radne aktivnosti približno podjednake. Iduće važno pitanje je u kontekstu

mjerenja sposobnosti. Dakle, ukoliko se organizacija odluči da će mjeriti sposobnost, onda je logično pitanje kako treba definirati i mjeriti je. To vodi do tzv. Petrovog načela. „Ukratko, Petrovo načelo govori da tvrtke često sposobne djelatnike promiču do njihove razine sposobnosti, na kojoj oni onda sjede i katkad godinama rade s nezadovoljavajućim radnim učinkom“[55] (Dessler; 2015:384). Srž ove misli je da je definiranje i mjerenje izvedbe u prošlosti podosta jednostavno, jer treba definirati posao, postaviti parametre, te koristiti neke kvalitetne alate za procjenu u cilju da se zabilježi radna efikasnost. Ipak, promaknuća sama po sebi moraju zahtijevati puno više. Isto tako, bitno je i potrebno je imati postupak za predikciju budućeg radnog učinka svakog od zainteresiranih kandidata. Treće pitanje se postavlja jest da li je proces služben ili neslužben. Iz prakse je jasno kako mnoga poduzeća imaju neslužbene procese za promaknuća. Treba naglasiti kako oni mogu i ne moraju podrazumijevati oglašavanje otvorenih radnih mjesta. Zatim, ključni se menadžeri mogu koristiti vlastitim kriterijima u trenutku donošenja važnih odluka. U ovom slučaju radnici mogu jednostavno zaključiti da su neki faktori primjerice „koga znaš“ podosta bitniji od same izvedbe te da je naporan rad da bi se napredovalo uzaludan u ovom slučaju. S druge strane, neki poslodavci koriste službene, objavljene politike te postupke promaknuća. Tako radnici dobe jednu službenu politiku promaknuća koja opisuje kriterije na temelju kojih poduzeće daje promaknuće. Poduzeće će raspisati natječaj za otvorena radna mjesta, pisati će zahtjevi za ta mjesta te vrijedi jednako za sve radnike. Posljednje pitanje koje se postavlja jest kakvo će biti promaknuće, vertikalno, horizontalno ili nešto pored toga. Kao što se može zaključiti nakon svega, promaknuća nisu nimalo jednostavna. Primjerice, kako motivirati radnike s obećanjima o promociji kada je poduzeće u lošem trenutku ili kada je u procesu reduciranja broja ljudskih resursa ili kako osigurati mogućnosti za promociju radnika za inženjere koji imaju podosta malen interes za neke od menadžerskih funkcija. Opcije i mogućnosti su brojne. Neke od kompanija (British Petroleum) stvaraju i kreiraju dva paralelna smjera karijere, dakle jedan za menadžere, a drugi za pojedinačne doprinositelje kao primjerice za vrhunske inženjere. U navedenom poduzeću pojedinačni doprinositelji mogu napredovati na nekim nemenadžerskim pozicijama, kao što je primjerice viši inženjer. Druga mogućnost jest da se osoba promakne horizontalnim putem. Dakle, premjestiti radnika u proizvodnji na odjel ljudskih resursa s ciljem razvijanja i evaluacije potrebnih vještima i sposobnosti te se mora napraviti kvalitetno testiranje i osiguranje pravih i primjerenih izazova gdje će doći sve sposobnosti do izražaja. Ponekad se može dogoditi

[55] Dessler, G (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o., Zagreb,:str., 384

i slučaj da se promaknuća moguća čak i kada osoba ostane na istom radnom mjestu. U tom slučaju može se dogoditi da se dobije više odgovornosti pa da se tako dogodi neka vrsta promaknuća.

4.2.4. Promaknuća i zakon

Općenito poznato svima je da je proces promocije nekog poslodavca podosta podložan svim onim istim okolnostima o zabrani diskriminacije kao i sami postupci novačenja i pribavljanja kao i selektiranja radnika. Međutim, iza toga obično stoji nekoliko ozbiljnih stvari koje uvijek treba imati na umu prilikom donošenja relevantnih odluka o promaknućima. Svakako jedna od važnijih jest odmazda. Većina zakona o zapošljavanju sadrži neke odredbe koje su kontra odmazde. „Primjerice, jedan Okružni prizivni sud SAD-a dopustio je nastavak tužbe za odmazdu kada je jedna djelatnica osigurala dokaze da je njezin poslodavac odbio njezino promaknuće zato što su komentari voditelja kojeg je ta djelatnica prethodno optužila za seksualno uznemirivanje njezinu trenutačnu voditeljicu uvjerili protiv njezina promaknuća“[56] (Dessler; 2015:386). Kasnije su dokazi potvrdili da je bivši voditelj na sastanku, gdje je aktualna voditeljica revidirala radnu efikasnost djelatnice u pitanju, rekao, kako je djelatnica jako sposobna te kako vrlo učinkovito doprinosi i radi s drugima. Nadalje, iduća bitna karakteristika se tiče uporabe nedosljednih, nesistematičnih procesa tijekom odlučivanja koga se treba promaknuti. Kao primjer može poslužiti kada je jedan poslodavac odbio napraviti promociju za jednog kandidata od 61 godine radi ishoda kojeg je taj čovjek postigao na jednom intervjuu. Osoba zadužena za provođenje intervjua s tim kandidatom je rekla kako jednostavno nije osjetila to povjerenje od strane tog kandidata. Gledajući ovaj slučaj, sud je jasan, bez obzira što neki subjektivni razlozi mogu uvelike poslužiti kao neko opravdanje nekim podosta lošim i nepovoljnim odlukama o zapošljavanju, poslodavac mora biti u stanju navesti vrlo jasne i razumne podatke i činjenice temeljem kojih je donio odluku. Može se zaključiti kako čovjek mora biti u mogućnosti osigurati vrlo objektivne dokaze koji će podržati subjektivnu procjenu o nekoj promociji. Slika 12 prikazuje kako put do promocije i napredovanja nije nimalo lak i jednostavan te je potrebno prijeći puno raznih prepreka i stepenica kako bi se nešto postiglo u karijeri i u životu.

[56] Dessler, G.(2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o. Zagreb,:str. 386.



Slika 12. Put do promocije nije nimalo jednostavan

Izvor: https://www.google.com/search?q=promaknu, pristup 27.01.2021.

4.3. E-učenje

Elektroničko učenje je najnoviji oblik učenja koji je utemeljen na vrlo modernim komunikacijskim tehnikama i tehnologijama. „Kad škola određuje i ciljeve i medije s pomoću kojih će se oni postizati, to se naziva individualno dijagnosticirano i propisano učenje“[57] (Andrilović; 2001:10). Ovaj termin podrazumijeva sve forme i načine elektronički podržanog učenja te podučavanja. U današnje vrijeme se termin elektroničkog učenja nadasve proširuje i na sve forme interaktivnog on line učenja koje se nastoji ostvariti temeljem računalnih mreža, posebice putem interneta. U tom kontekstu ono može podrazumijevati i oblik učenja i podučavanja na daljinu. S obzirom na to da se učenje pri tome odvija bez prave, stvarne učionice ili neke druge prostorije namijenjene za to, u okolnostima i uvjetima prostorne i vremenske separacije profesora i studenta, u smislu elektroničkog učenja vrlo se često koristi termin virtualna nastava. Bitno je napomenuti da elektroničko učenje nije način ili neka metoda učenja, nego je to jedan tehnološki oblik učenja, koji nastoji omogućiti apliciranje brojnih metoda poučavanja. Također, ono može biti sinkrono ili asinkrono. Sinkrono elektroničko učenje se događa u nekom realnom vremenu iz razloga jer su sudionici u audio i video vezi preko umreženih računala te se nalaze i na različitim lokacijama. Međutim, kada je riječ o asinkronom elektroničkom učenju tada treba istaknuti da ono isključuje simultanu interakciju jer student pristupa nastavi kad je on to u mogućnosti, nastoji raditi nekim svojim ritmom i

[57] Andrilović, V.(2001): Samostalno učenje, naklada Slap, Jastrebarsko,:str. 10

tempom, a nastoji voditi komunikaciju s ostalim sudionicima temeljem elektroničke pošte. Postoji jedan poseban računalni program, „courseware“, koji daje mogućnost implementacije virtualnih kolegija, odnosno izlaganje multimedijskih sadržaja sa nastave, pravljenje virtualne učione s jasno organiziranom diskusijom među sudionicima, pohranjivanje svih priloga rasprave, dokumentiranje i praćenje svih djelatnosti i aktivnosti sudionika te provođenje brojnih upitnika i testova koji se automatizmom nastoje obraditi, bodovati i ocjenjivati. „Prednosti e-učenja višestruke su“[58] (Šverko; 2012:138):

- Fleksibilna prezentacija obrazovnih materijala. Moderna mreža tehnologija omogućuje izvrstan način prijenosa multimedijskih nastavnih sadržaja koji se lako postavljaju i mijenjaju.
- Prostorna neograničenost. Uz priključak na mrežne resurse, sudionik nastavnog procesa može se uključiti iz bilo kojeg dijela svijeta.
- Vremenska neograničenost. Virtualna učionica otvorena je 24 sata na dan, a asinkrona komunikacija omogućuje studentu da se uključi u vrijeme koje njemu odgovara. To je osobito prikladno za zaposlene osobe koje imaju i obiteljske obveze.
- Pristup resursima. Virtualna učionica obuhvaća i lako dostupne nastavne resurse: elektroničke udžbenike i materijale koji se lako obnavljaju te linkove na stručnu literaturu i multimedijske materijale diljem interneta. Virtualna nastava omogućuje i uključenje eksperata i sudionika iz drugih središta.

4.4. Sigurnost i zdravlje zaposlenih

Ono što svako poduzeće i svaki nadređeni mora raditi i voditi računa jest sigurnost i zdravlje svojih radnika. „Menadžeri su zabrinuti zbog sigurnosti i prevencije ozljeda iz nekoliko razloga, jedan od kojih je i zapanjujući broj ozljeda na radnome mjestu“[59] (Dessler; 2015:608). Čelni ljudi u organizaciji moraju uraditi sve ne bi li im omogućili sigurnost i stabilnost tako da oni mogu bezbrižno nastaviti raditi i svojim radom, trudom i zalaganjem doprinositi rezultatima poduzeća. Ono što se svakako mora reducirati jest količina stresa koja je prisutna u svakoj organizaciji, na svim razinama menadžmenta. Dinamičan ritam, nepredvidljiva okolina, brojni neplanirani izazovi jednostavno postaju svakodnevica poduzeća te se ono mora znati nositi s tim i dati adekvatne odgovore na neka goruća pitanja. Međutim, stres je nešto što se javlja

[58] Šverko, B.(2012): Ljudski potencijali:usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb,:str. 138
[59] Dessler, G.(2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o. Zagreb,:str. 608.

svugdje i nije lako se nositi s njime. Iz tog razloga nadređeni moraju učiniti sve kako bi taj neugodan segment reducirali i time poboljšali učinkovitost ljudskih resursa. Također, oni radnici koji rade fizičke poslove u industriji, vrlo često su izloženi nekim opasnim situacijama, kao primjerice radnici u industriji opeke ili drva. Njima se mora omogućiti sigurnost na najvišoj razini. Nerijetki su primjeri gdje se događaju situacije gdje radnicima nešto padne na glavu, ili gdje se nešto zapali te vrlo često takve situacije završavaju fatalnim ishodom. Upravo iz tog razloga se ovaj dio o ljudskim potencijalima ne smije zanemariti, jer bi u suprotnom poduzeća mogla imati velikih problema.

4.4.1. Uloga nadzornika u sigurnosti

Sigurno je da nadzornik ili nadređeni ima veliki utjecaj i udio u ovakvoj situaciji. On mora biti u stanju poduzeti sve radnje ne bi li svojim djelatnicima osigurao i omogućio sve najbolje uvjete. Tako postoji jedna zanimljiva priča gdje poslije obilaska jednog radnog lokaliteta u kojem su radnici postavljali cijevi u otprilike 1,5 km vrlo dubok kanal, jedan inspektor je prijavio poslodavca radi kršenja pravila koje pokazuju i nalažu poslodavcu postavljanje stepenica, ljestvi ili osiguranje nekog određenog objekta kako bi njihov ulaz u te mračne i nepredvidive dubine bio siguran, jer ukoliko se kanal uruši ili dođe do nekih nepredvidivih situacija, djelatnicima je prijeko potreban neki brz način za bijeg, odnosno izlazak iz opasne situacije. Kao u većini takvih scenarija, poslodavac je taj koji snosi odgovornost za svu moguću sigurnost, dok lokalni nadzornik ima odgovornost svakodnevne inspekcije. Kada se gleda ovaj slučaj, vidi se da nadzornik nije obavio svoj posao onako kako treba, budući da se kanal urušio te je nekolicina radnika vrlo teško ozlijeđena. Meritum ove priče jest da bi inspekcija sigurnosti uvijek trebala biti dio svakodnevne rutine nadređene osobe. Primjerice, obilazak radnog mjesta na dnevnoj bazi trebala bi biti obična svakodnevna rutina, bilo da je riječ o nekom vanjskom gradilištu ili o nekoj zatvorenoj proizvodnji ili o nekom trećem objektu koji predstavlja određeni sigurnosni izazov. Slika 13 prikazuje kako bi radnik trebao biti zaštićen i osiguran na svom radnom mjestu.



Slika 13. Prikaz zaštićenog i osiguranog radnika na poslu

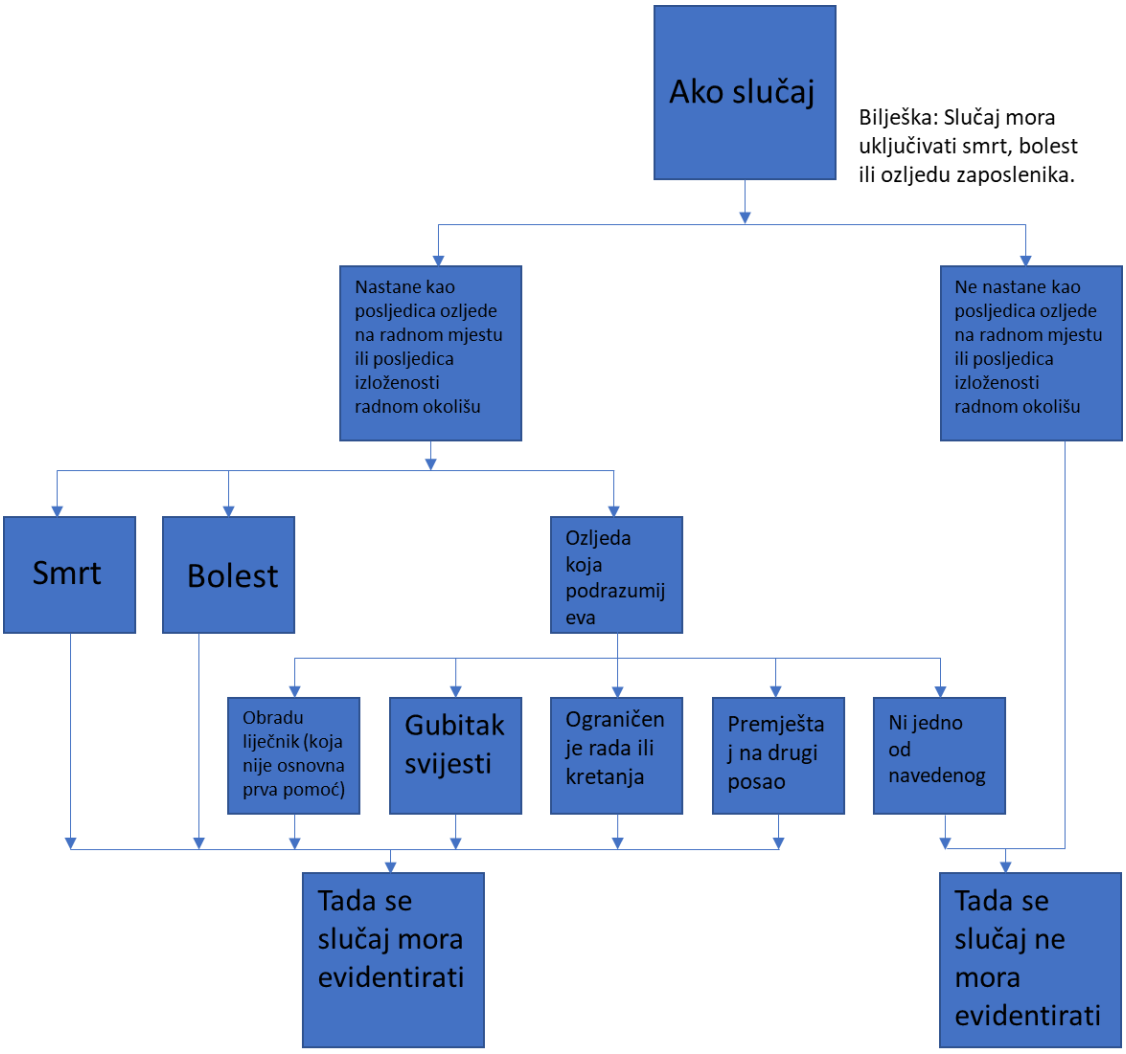
Izvor: https://www.google.com/search?, pristup 23.01.2021.

4.4.2. OSHA norme

Treba istaknuti jednu vrlo važnu činjenicu a to je da je kongres donio tzv. zakon o sigurnosti i zdravlju na radu godine 1970., s ciljem osiguranja koliko je to moguće svakog radnika ili radnice te kako bi im omogućio sigurne i vrlo zdrave radne uvjete te kako bi također sačuvao kvalitetne radnike i ljudske potencijale. Jedini subjekti koji nisu uključeni u ovo su samozaposleni, farme gdje primarno rade samo članovi obitelji te neka određena radna mjesta koja pokrivaju neke druge savezne agencije ili statute. Taj zakon pokriva savezne agencije ali ne i državne i općinske uprave. Iz tog razloga je osnovana tzv. Agencija za sigurnost i zdravlje na radu (OSHA) unutar ministarstva rada. Elementarni cilj je izvršavati i provodite zakon te postavljati i provađati sve sigurnosne i zdravstvene norme koje se odnose na gotovo sve radnike. Naime, ministarstvo rada postavlja norme, dok agencija OSHA ima svoje inspektore koji rade u agencijskim uredima na raznovrsnim lokacijama te vode računa o tome da se zakon maksimalno poštuje. „OSHA radi u okviru osnovne norme da će svaki poslodavac namjestiti svakom svom djelatniku posao i radno mjesto koje je oslobođeno od prepoznatih opasnosti koje uzrokuju ili mogu uzrokovati smrt ili ozbiljne tjelesne ozljede djelatniku“[60] (Dessler; 2015:609). U cilju provođenja svoje misije, OSHA je odgovorna za publiciranje legitimno

[60] Dessler, G.(2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o. Zagreb,:str. 609.

provedivih normi. Treba istaknuti da su one sadržane u pet svezaka koji obuhvaćaju opće industrijske norme, pomorske, građevinske te druge esencijalne propise, postupke i priručnike. Norme su vrlo obuhvatne te pokrivaju do najsitnijih detalja sve moguće opasnosti. Zanimljiva je činjenica da poslodavci s više od 11 radnika moraju voditi evidenciju i prijavljivati određene ozljede i bolesti koje nastaju na nekom određenom radnom mjestu. Dakle, moraju prijaviti neke akutne i kronične bolesti uzrokovane udisanjem, gutanjem ili direktnim doticajem s nekim toksinom ili slično. Posebno moraju prijaviti one čiji je krajnji ishod da završe kod liječnika, primjerice gubitak svijesti. Ukoliko nezgoda rezultira na poslu smrću radnika ili hospitalizacijom više od pet djelatnika, svi su poslodavci, bez obzira na svoju veličinu, dužni prijaviti incident najbližem OSHA uredu. Poslodavcu je također dozvoljeno zaključiti da se nezgoda ne mora prijaviti ukoliko činjenice to ne zahtijevaju, primjerice kada djelatnik ugane gležanj na parkiralištu kada parkira svoj vlastiti automobil. Opet, s druge strane, postoje primjeri slučajeva koji se moraju evidentirati a koji uključuju trovanje hranom nakon obroka u kuhinji ili restoranu poduzeća kao i uganuće gležnja za vrijeme neke utakmice na nekom obaveznom pikniku svih radnika organizacije. Za vrijeme svih svojih inspekcija, OSHA nastoji istražiti slučajeve kršenja pravila o vođenju evidencije, tako da su poslodavci obvezni pažljivo i temeljito voditi evidenciju ozljeda i bolesti. Tako slika 14 nastoji prikazati koje se nezgode sukladno zakonu moraju prijaviti nadležnima.



Slika 14. Koje se nezgode prema Zakonu o sigurnosti i zdravlju na radu moraju prijaviti?

Izvor: Gary Dessler: Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o. Zagreb, str. 2015., str. 610.

4.4.3. Inspekcije i upozorenja

Bitno je istaknuti da OSHA provodi svoje norme raznim inspekcijama i upozorenjima. Obično su inspekcije nenajavljene. Nadalje, OSHA ne smije provoditi neku neovlaštenu inspekciju bez pristanka poslodavca. Ipak, ona je u mogućnosti sprovesti inspekciju nakon što je dobila određeni autorizirani nalog za pretraživanje ili neki njegov ekvivalent. U cilju određivanja inspekcijskih prioriteta, OSHA nastoji zauzeti takav stav da oni najgori imaju prednost. Prioriteti od najviših prema najnižima, involviraju prijeteće opasnosti, katastrofe kao i fatalne nesreće i incidente, razne tužbe i negodovanja od strane radnika. Sukladno svom sustavu

prioriteta, na one pritužbe koje imaju tematiku prijeteće opasnosti, OSHA odgovara unutar 24 sata, te u slučajevima ozbiljne opasnosti obično daje odgovor unutar 3 dana. Za one pritužbe koje nisu toliko ozbiljnije naravi radnika ili sindikata, OSHA će odgovoriti otprilike unutar 20 dana. Kada je riječ o samoj inspekciji, ona započinje kada OSHA predstavnika dođe na radno mjesto u pitanju. Tada osoba mora pokazati svoje identifikacijske isprave i obično zatraži sastanak s predsjednikom ili predstavnikom poslodavca. Nadalje, predstavnik nastoji objasniti svrhu i razlog svoje visite, važeće norme kao i volumen pretrage. Za vrijeme inspekcije ovlašteni osoba koja je predstavnik djelatnika nastoji pratiti inspektora. Također, inspektor može postavljati određena pitanja radnicima o nekim sigurnosnim i zdravstvenim uvjetima. Nije na odmet reći i kako OSHA inspektori moraju obratiti pažnju na sve oblike i forme kršenja normi, ali i neka potencijalno vrlo problematična područja (osiguranje skela, zaštite od padova i sl.). Ova agencija također može napisati i nametnuti određene kazne. One se obično kreću od 5000 do 150 000 američkih dolara za neke namjerne ili ozbiljne prijestupe, te samim time kazne mogu biti i puno veće. Uglavnom se kazne određuju temeljem ozbiljnosti prirode prijestupa te se u obzir uzimaju faktori poput veličine poduzeća, lojalnost organizacije sukladno zakonima te dobra volja poslodavca. U praksi, agencija mora imati nalog neovisnog Procjenjivačkog odbora za sigurnost i zdravlje na radu kako bi temeljem toga bila u mogućnosti izdati odgovarajuću kaznu. Ipak, poslodavac koji podnese određeni zahtjev za skidanje kazne može svoju žalbu protegnuti zapravo na nekoliko godina. Na žalost svih poslodavaca, OSHA svoje rezultate nastoji objavljivati i na internetu. Tako primjerice web stranica WWW.osha.gov omogućuje na vrlo jednostavan način pristup podacima i informacijama o nekom poduzeću. Značajno je istaknuti i da OSHA nudi i neke besplatne sigurnosne i zdravstvene servise na licu mjesta za neka minorna poduzeća. Usluge takve naravi omogućuju savjetovanje i konzalting državnih stručnjaka i profesionalaca za sigurnost i stabilnost na radu. Poslodavac je slobodan nazvati najbliži mogući OSHA ured te popričati sa stručnjakom njihovog ureda koji nastoji osigurati pomoć u svezi načina pridržavanja normi. OSHA tako tvrdi da oni na temelju tih inspekcija ne izdaju bilo kakva upozorenja ili kazne. Taj proces nastoji potaknuti poslodavac i to zahtjevom za dobrovoljnim savjetovanjem. Održi se uvodni sastanak sa određenim stručnjakom za sigurnost na radu, onda se kreće u obilazak radnim mjestima te se održi ključan sastanak na kojem profesionalna osoba za sigurnost iznosi svoja opažanja i bilješke sa poslodavcem. Tako savjetnik nastoji poslati vrlo detaljno izvješće u kojem su prikazani svi relevantni rezultati. Jedino se poslodavac mora obvezati da će izbrisati sve ozbiljne sigurnosne i zdravstvene opasnosti u jednom optimalnom vremenu. Slike 15 i 16 prikazuju obrasce za popunjavanjem podataka u svezi ozljede na radu ili bolesti.

Spa Vals d.d.
(naziv poslodavca)

Industrijska 24
(sjedište, adresa)

EVIDENCIJSKI KARTON **EK-3**

radnika koji se se na radu ozljedili, te o radnicima koja su na radu oboljeli

str.1

Evidencijski broj: 29

Opći podaci o radniku koji se na radu ozljedio, odnosno koji je oboljo od profesionalne ili druge bolesti

1. Prezime i ime radnika	VIDAKUŠIĆ ANTONIO
2. Spol	Muški
3. Dan, mjesec i godina rođenja	18.11.1985.
4. Matični broj, prema evidenciji o zaposlenom radnicima	2138
5. Mjesto rođenja	Pleternica
6. Prebivalište i adresa	MILE BUDAKA 31 31
7. Zanimanje	7523 (Rukovatelji rukovateljice strojevima za pravdu drva i srodna zanimanja)
8. Školska sprema	
9. Stručno obrazovanje za obavljanje određenih poslova, odnosno zadataka	
10. Radni staž od stupanja na rad u tvrtku, odnosno kod poslodavca	0. 10. 17
11. Djelatnost tvrtke, odnosno poslodavca	31.09
12. Mjesto rada	Uobičajeno
13. Radno vrijeme radnika u satima (dnevni prosjek)	0
14. Je li utvrđeno da je radnik na mjestu rada oštećen	NE
15. Jesu li korištena osobna zaštitna sredstva i osobna zaštitna oprema	DA
16. Jesu li primijenjena osnovna i posebna pravila zaštite na radu	DA

Podaci o uvjetima rada, te o primjeni pravila zaštite na radu na poslovima i radnim zadacima gdje je došlo do ozljede radnika

17. Posao koji je radnik obavljao kada je ozljeđen	Radnik preuzuje drške za elemente određene veličine na stroju tračna pila
18. Koliko je sati radnik radio dana kada je ozljeđen	06.15
19. Da li je radnik i prije ozljede bio ozljeđivan na radu i koliko puta	NE
20. Da li se takva ili slična ozljeda već dogodila prije toga na istom mjestu rada ili prije obavljanja istog posla	DA
21. Datum, dan u tjednu i dob dana kada je radnik ozljeđen	02.12.2013. , ponedjeljak
22. Da li se radnik ozljedio na mjestu obavljanja poslova odnosno radnih zadataka, na putu do mjesta rada i obratno, na službenom putu ili na drugom mjestu	Nezna
23. Koliko je ukupno osoba ozljeđeno (zajedno s poginulima)	1
24. Koliko je osoba poginulo na mjestu rada, odnosno umrlo na putu do ustanove zdravstvene pomoći	0
25. Koliko je osoba teže ozljeđeno	0
26. Koliko je osoba lakše povrijeđeno (koji nisu navedeni u točkama 24. i 25.)	1
27. Priroda ozljede	41 - za ovisno ruse (povjekovine, ruse ozvisne ozljedi nagnječenja, ruse kvrsanog dijela glava, lupanja zubiti ili ulo i ruse se ozljedama živaca)
28. Ozlijeđeni dio tijela	047 - za prsta ruke
29. Izvor ozljede	106 - strojevi i uređaji za oblikovanje lima i obradu drva i sličnog materijala (kombinirani strojevi, pile, strugalice, blanjalice, brusilice, glodalice i drugi);
30. Način nastanka ozljede	2 - ostale vrstalo se predmetima (pokretnim i nepokretnim predmetima, tekst predmeta po kojima se lovde o radnika, povjekovine, oštećj i sl.)
31. Uzrok ozljede	813 (poremećaji u tehnološkom procesu rada)
32. Trajanje nesposobnosti radnika za rad	22 (dana), 176 (sata)

U Industrijska 24, Požega dana 02.12.2013. god.

(potpis ovlaštene osobe)

Slika 15. Obrazac za popunjavanje podataka u svezi ozljede na radu ili bolesti

Izvor: https://www.google.com/search?q=obrasci+za+ozljedu+na+radu, pristup 15.02.2021.



Tiskanica PB

Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje

Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje

Datum prijmitka

Lokacija:

Redni broj zaštite

Potpis ovlaštenog radnika

PRIJAVA O PROFESIONALNOJ BOLESTI

A) PODACI O POSLODAVCU — Ispunjava POSLODAVAC

01. Naziv:
02. Adresa (sjedište):
03. E-mail:
04. OIB:
05. Broj obveze obveznika uplate:
06. Glavna gospodarska djelatnost (naziv i šifra prema razredu) - sukladno važećoj NKD klasifikaciji:
07. Broj zaposlenih :

B) PODACI O OBOLJELOJ OSOBI

08. Ime, ime roditelja, prezime:
09. Datum rođenja (DD/MM/GGGG):
10. Adresa stanovanja: Ulica; Kućni broj; Mjesto; Poštanski broj; Telefon: ; E-mail:
11. OIB:
12. Matični broj osigurane osobe:
13. Spol : 1 - muški; 2 - ženski; 9 - nema podataka
14. Državljanstvo: 0 - nepoznato; 1 - hrvatsko; 2 - ostalo iz EU (upisati .....); 3 - ostalo izvan EU (upisati.....)
15. Osnova osiguranja: 000-nepoznato; 100-samozaposleni; 300-zaposlenik; 400-obiteljski radnik; 500-umirovljenik; 900-ostalo
16. Posao koji sada obavlja u redovitom radu (naziv i šifra prema skupini) - sukladno NKZ - 10 klasifikaciji:
17. Koliko dugo obavlja sadašnji posao (GG):
18. Posao koji je obavljala ranije, a za koji se pretpostavlja da je izazvao profesionalnu bolest — sukladno NKZ - 10 klasifikaciji: ; razdoblje u kojem je obavljala taj posao (godine od - do):
19. Jesu li obavljani zdravstveni pregledi prema Pravilniku o poslovima s posebnim uvjetima rada: 0 - ne, 1 - 56 da (točke popisa Pravilnika o poslovima s posebnim uvjetima rada)
20. Jesu li obavljani zdravstveni pregledi prema drugim propisima iz čl.2 Pravilnika o poslovima na kojima radnik može raditi samo nakon prethodnog i redovnog utvrđivanja zdravstvene sposobnosti? 1 - da, 2 - ne (Ako da, navesti koji)
21. Je li radnik osposobljen za rad na siguran način? 1 - da, 2 - ne
22. Jesu li korištena osobna zaštitna sredstva? 1 - da, 2 - ne
23. Jesu li primijenjena osnovna pravila zaštite na radu? 1 - da, 2 - ne
24. Jesu li primijenjena posebna pravila zaštite na radu? 1 - da, 2 - ne

1 od 2

Slika 16. Primjer obrasca za popunjavanje za ozljedu na radu ili bolest

Izvor: https://www.google.com/search?q=obrasci+za+ozljedu+na+radu, pristup 15.02.2021.

4.4.4. Odgovornosti i prava poslodavaca i djelatnika

Dakako i poslodavci kao i djelatnici imaju svoja određena prava ali i odgovornosti. Može se reći da su poslodavci zaduženi za osiguranje radnog mjesta koji je oslobođen od poznatih opasnosti, korištenje obaveznih OSHA normi, davanje kvalitetnih radnih uvjeta te pridržavanje svih obaveznih OSHA normi. Također, poslodavci imaju određeno pravo tražiti neki savjet i konzultirati se sa OSHA uredom te tako tražiti i vrlo moguće dobiti primjerenu identifikaciju jednog od OSHA inspektora prije nego što se upusti u inspekciju te imaju to pravo da znaju koji su to razlozi inspekcije. S druge strane, djelatnici imaju također sva primjerena i adekvatna prava i odgovornosti, međutim, OSHA im jednostavno ne može poslati upozorenje u slučaju da prekrše neke od svojih odgovornosti. Primjerice, djelatnici mogu biti odgovorni za poštivanje svih primjenjivih OSHA normi, te za poštivanje svih sigurnosnih i zdravstvenih pravila kao i propisa poslodavaca i za apliciranje svih vrlo teških i opasnih uvjeta svom nadređenom. Treba isto tako naznačiti da djelatnici imaju pravo tražiti i sigurne i adekvatne radne uvjete na poslu bez nekog straha da će biti radi toga kažnjeni ili nešto slično, budući da se radi o tome da zakon poslodavcima zabranjuje kažnjavanje i diskriminiranje radnika koji su se OSHA uredu žalili zbog sigurnosnih i zdravstvenih opasnosti na nekom poslu. Nadalje, premda radnici imaju tu odgovornost prema poštivanju OSHA normi, vrlo je čest slučaj da se opiru te zbog toga obično poslodavac bude podložan određenim kaznama. Kao primjer ovakvog problema može biti odbijanje nekih radnika da nose određene kacige kao preventivu da im se nešto ne dogodi. Poslodavci su probali se obraniti od raznih kazni za takvu vrstu ponašanja gdje su se pozivali na radnike koji nikako ne pristaju na kompromis i na strah od nekog radničkog štrajka. U mnogim tim slučajevima sudovi naprosto i dalje drže poslodavce kao odgovorne entitete u svezi kršenja sigurnosnih normi na radnoj jedinici, odnosno na radnom mjestu. No, postoji mogućnost da poslodavci mogu reducirati svoju odgovornost, jer su sudovi ipak uspjeli prepoznati da je stvarno nemoguće u cijelosti ukloniti sve forme opasnog ponašanja radnika. Ukoliko dođe do nekog određenog problema sudovi su u mogućnosti uzeti u obzir činjenicu da li su sigurnosti postupci poslodavca primjereni i adekvatni, da li je obuka stvarno osigurala i dala radnicima potrebno znanje i vještine za sigurno obavljanje njihovih odgovornosti i dužnosti kao i da li poslodavac od radnika doista traži pridržavanje tih postupaka. Tu postoji nekolicina načina kako se može smanjiti odgovornost. Svakako poslodavac može pregovarati sa sindikatom u vezi discipline svakog radnika koji se odbije pridržavati OSHA standarda. Nadalje, poslodavci se mogu okrenuti određenom pozitivnom potkrepljenju i osposobljavanju radnika u cilju osiguranja njihovog poštivanja normi. No, svakako najbolji način je pobrinuti

se da uopće ne dođe do bilo kakvog oblika kršenja sigurnosnih normi. Tako slika 17 prikazuje prava i odgovornosti OSHA agencije.



Slika 17. Prikaz prava i odgovornosti OSHA agencije

Izvor: https://www.google.com/search?q=osha, pristup 24.01.2021.

4.4.5. Uklanjanje nesigurnih uvjeta

Uklanjanje nesigurnih uvjeta oduvijek je bilo najjače oružje svakog poslodavca u cilju sprječavanja neželjenih nezgoda. Pa tako bi inženjeri zaštite na radu morali oblikovati poslove na način da uklone sve fizičke opasnosti. Tako postoje brojni kontrolni propisi za samoprovjeru, kao što se može vidjeti na slici. Svi oni imaju zajednički cilj i konačnu svrhu a to je da pomažu identificirati te ukloniti sve potencijalne opasnosti. Ponekad je konačna solucija kako ukloniti nestabilne uvjete vrlo jasno, no ponekad je suptilnije. U obzir se mogu uzeti neke situacije kada se radnici neoprezno okliznu i padnu te često uzrokuju ostaci rasuti po tlu ili neki klizavi podovi. Kao rješenje koje se nameće jest obložiti sve podove i postaviti neko osvjetljenje bolje kvalitete, no ono manje evidentno rješenje jest oprema za personalnu zaštitu, kao što je obuća otporna na klizanje s potplatima koja opet može reducirati padove i sve nezgodne situacije. Kod same zaštite trajnost je vrlo relevantan segment. Pored toga što mora osigurati pouzdanu zaštitu, mora i osobi odgovarati veličinom, te biti jednostavna za održavanje i popravak, prilagodljiva i podosta lagana, udobna te otporna na toplinu, malo grublje izrade te mora biti izrađena za jednostavno oblačenje i svlačenje kao i za vrlo lako čišćenje te eventualno recikliranje. Također, sve više poslodavac poseže za određenim alatima digitalne naravi kako bi uspjeli oblikovati jednu određenu sigurnu opremu. Kao primjer može poslužiti program poduzeća Designsafe (Designsafe Engineering iz Ann Arbora u državi Michigan) koji nastoji automatizirati analizu opasnosti, registrirati sigurnosni izbor ili mogućnosti te izvršiti adekvatnu i kvalitetnu procjenu rizika. U cilju da se radnicima osiguraju primjereni i kvalitetni te sigurni uvjeti rada, program Designsafe dizajneru nastoji pomoći kako odabrati vrlo adekvatnu opremu i uređaj za kontrolu sigurnosti, poput prilagodljive ograde, određenih senzora prisutnosti kao i opremu za personalnu zaštitu. Za kraj ove točke možda kao najbolje rješenje treba istaknuti radnje ili elemente koji bi svakako mogli dati određeni doprinos reduciranju nekih teških i nemilih situacija, a to bi svakako bilo reduciranje učestalosti nekih vrlo nesigurnih radnji, moguće putem neke selekcije ili određenog smještaja, postoji mogućnost i putem kvalitetne obuke, kao i putem motiviranja i sl. Iz toga se može zaključiti kako postoje brojne opcije koje se mogu poduzeti samo je na čelnim ljudima da prepoznaju situaciju i sve prepreke i nedaće s kojima se mogu susresti i poduzeti sva kvalitetna rješenja kako bi spriječili neke neugodne situacije te omogućili svima u poduzeću jedan normalan rad, normalne radne uvjete, adekvatnu plaću te osigurali optimalnu budućnost svim ljudskim potencijalima na svim razinama menadžmenta. Tako slika 18 prikazuje kontrolni list za skelu.

(naziv organizacije – poslodavca)

(radilište)

(mjesto i adresa)

Evidencijski broj	

KONTROLNI LIST SKELE*

I OSNOVNI PODACI

Redni broj	PITANJA	ODGOVORI
1.	Naziv objekta	
2.	Dio objekta	
3.	Vrsta skele	

II VRSTA PREGLEDA

Redni broj	PITANJA	ODGOVORI
4.	Je li pregled redovan (prilkom prvog postavljanja, premještanja i najmanje jedanput mjesečno)	
5.	Je li pregled izveden (zbog vremeneskih nepogoda, popravka, dopuna, proširenja ili drugih razloga)	

III PODACI O ISPRAVNOSTI SKELE

Redni broj	ELEMENTI PROVJERE ISPRAVNOSTI SKELE	PLAN ZAŠTITE NA RADU	STANJE**	
			Zadovoljava	Ne zadovoljava
6.	Dokumentacija o skeli	Ovisno o vrsti skele: projekat, proračun, specifikacija materijala, uputa za montažu i demontažu i dr.	☐	☐
7.	Mjesto postavljanja	Neke vrste skele se ne smiju postavljati na druge skele	☐	☐
8.	Podloga za skele	Tlo čvrsto, nabijeno, prema potrebi rasuto. Zabranjeno postavljanej na ravne krovovo i sl. bez posebnog proračuna. Zabranjeno postavljanje na opeku, sanduke i sl.	☐	☐

* – provjera ispravnosti skele provodi se prema Pravilniku
** – upisati "x"

Slika 18. Prikaz kontrolnog lista za skelu

Izvor: https://www.google.com/search?q=kontrolni+obrazac, pristup 24.01.2021.

4.5. Konflikti

Svako poduzeće čine ljudski potencijali koji kao pojedinci imaju svoje određene karakteristike. Dakle, tu postoje drugačiji temperamenti, karakteri, različita mišljena, motivacije itd. U tom smislu djelatnici mogu pripadati i diferencijalnim etničkim grupama kao i vjerskim organizacijama. Svaki čovjek posjeduje drugačiju razinu kulture, brojna različita znanja i bezbrojne sposobnosti. Puno je elemenata koje ljudi posjeduju, a koji ih čine potpuno drugačijima od ostalih. Pa se u tom smislu može reći da upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća znanje, brojne vještine i sposobnosti menadžmenta koji nastoje sve zaposlenike homogenizirati u jednom smjeru i intenzitetu u kojem moraju ići svi. „Uspješno rukovođenje ljudstvom traži odgovore na pitanja“[61] (Gutić, Rudelj; 2012:406):

a) Kako energiju zaposlenih integrirati i usmjeriti prema tržištu i zadacima i ciljevima poduzeća, a ne da se ona bespotrebno troši na beskorisne i ništavne unutrašnje tenzije i napetosti između zaposlenih?
b) Kako osigurati svakom članu organizacije da kroz njene ciljeve i misiju iznađe i potvrdi svoje osobne kvalitete i sposobnosti?
c) Kako da se svaki zaposlenik identificira s ciljevima svoje organizacije?
d) Na koji način da shvati da kao dio toga sustava može ostvariti svoju punu osobnu afirmaciju i svoj kreativni razvoj?
e) Kako uskladiti osobne razlike pojedinaca i interese i ciljeve poduzeća?

Bez obzira na to koliko se teorija i praksa na neki način nastoje „truditi“ da se pronađu vrlo relevantni i kvalitetni odgovori, većina iskustava i rješenja su kratkotrajne naravi. Konflikti, bez obzira radi li se o unutarnjim ili međuljudskim, kontinuirana su i prateća karakteristika i osobina svakog poduzeća, bilo da je u pitanju neko malo, srednje ili veliko poduzeće. Jednostavno ne postoji tvrtka u kojoj konflikti nisu aktualna tema i predmet rasprava. Može se reći da ono što je neizvjesno je samo pitanje kada i u kojem obliku će se konflikti pojaviti te na kojoj razini? Oni će doći, njih treba prihvatiti, s njima treba živjeti, oni su realnost svakog poduzeća.

[61] Gutić, D. i Rudelj, S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o.:str. 406.

4.5.1. Pojam konflikata

Slobodno se može reći da se konflikti nerijetko nazivaju još i sukobom interesa dviju suprotno usmjerenih strana. Jednostavno, konflikti su nerijetka pojava koja se javlja i koja će se uvijek javljati u bilo kojem poduzeću, jer gdje god se nalaze određeni ljudski potencijali, uvijek doći do nekih oprečnih mišljenja, podjela, drugačijeg viđenja, drugačijih misli i vizija. Mogu dovesti do određenih anomalija i poremećaja Inter personalnih odnosa unutar određene radne grupe, nastoje reducirati snagu i moć kohezije te tim putem jednostavno ometaju ostvarivanje ciljeva i interesa. To se događa čak i u onim najboljim, najuspješnijim poduzećima i organizacijama, te se takvo stanje može samo reducirati, ne može se trajno spriječiti. Općenito se može istaknuti kako konflikti kreiraju jednu lošu psihičku klimu u određenoj radnoj grupi. Također, ono što vrijedi istaknuti jest da svi konflikti nisu simultano štetni po radnu grupu te ne treba ih sve pod svaku cijenu suzbijati. Primjerice, interesi pojedinih društvenih grupa i pojedinaca, kao i njihova različita percepcija nekog aspekta ili problema i načina kako to riješiti nerijetko mogu imati jednu vrlo pozitivnu osobnost. Vrlo je interesantna činjenica da često kvalitetne radikalne promjene unutar grupe i društva kreću iz određenih konfliktnih akcija i situacija te stanja, no vode k određenom kvalitetnom i pozitivnom pomaku i napretku. Od esencijalne značajnosti jest također i to da su osnovni ili elementarni uzroci konflikata nekakva neriješena pitanja egzistencijalne, primarne naravi. Budući da se nagomila ta količina nezadovoljstva zbog svih tih potreba i brojnih problema u ljudskom organizmu, sve će to na kraju voditi do nastojanja konflikata. Pa tako to može dovesti i do tzv. frustracije ličnosti. Za nju se može reći da je nužan i osnovni preduvjet za javljanje i nastanak konfliktnog stanja. Taj pojam podrazumijeva nastupanje frustrativnog stanja osobe te su određeni predznaci da će uskoro uslijediti neko konfliktno stanje. Frustracija nastoji objasniti mnoga psihička stanja ličnosti, kao primjerice panika, strah, agresivno ponašanje i sl. Vrlo je bitno razumjeti frustraciju i njeno stanje iz razloga što se tako mogu predvidjeti nastupi konflikta te ujedno pronaći kvalitetni i djelotvorni načini koji mogu biti od velike pomoći da se premoste i savladaju određene konfliktne situacije. Frustracija nastaje prije konflikta, nastoji ga uvjetovati, te traje tijekom konflikta kao i još nakon njega.

„Promatrajući konflikte s gledišta potreba i teorije motiva i motivacije, najčešće se susreće njihova podjela na“[62] (Gutić, Rudelj; 2012:407):

[62]Gutić, D. i Rudelj, S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o.:str. 407.

- **Konflikte dvostrukog privlačenja**- podrazumijevaju motivacijsku situaciju kod jedne te iste osobe. Opredjeljujući se za jedan od motiva kojim raspolaže, neka osoba istovremeno tim aktom stvara stanovitu emocionalnu tenziju zbog toga što ne može istovremeno zadovoljiti i jedan i drugi, a u biti suprotni motiv. Ova vrsta motiva je unutrašnje, tj. untrapsihičke naravi.
- **Konflikte dvostrukog odbijanja**- su različiti od prethodnih konflikata po tome što osoba ima evidentno motive za koje ona smatra da su joj štetni i nepoželjni. Ukoliko se opredijeli za takve motive, neće postići neki svoj cilj, ali se isto tako teško može odlučiti za neko njoj prihvatljivije rješenje.
- **Konflikte istovremenog i privlačenja i odbijanja**- podrazumijevaju borbu između motiva gdje je jedan motiv za pojedinca privlačan, a drugi istovremeno odbojan. Ti su konflikti najčešće prisutni unutar intrapsihičkih crta ličnosti. Na primjer, pojedincu se pruža prilika da dobije neki privlačniji posao, ali koji je povezan s čestim putovanjima i što mu se ne dopada.

4.5.2. Vrste konflikata

Ovdje će biti riječi o vrstama konflikata te će se svaka podrobnije objasniti i prezentirati. Postoje četiri vrste konflikata, a to su: intrapersonalni, interpersonalni, intraorganizacijski te interorganizacijski konflikti.

4.5.2.1. Intrapersonalni konflikti

Za ovu vrstu konflikata se može reći da su sukobi zaposlenika „sa samim sobom“. Bitno je istaknuti da sve svoje unutrašnje konflikte pojedinac ili član neke radne grupe, nerijetko uvijek transferira na ostale članove skupine te na taj način nastoji svoj konflikt unositi u tenziju, te često i konflikt grupe kojoj pripada. „Stoga, relacije ovog konflikta i njegovi sadržaji su najčešće“[63] (Gutić, Rudelj; 2012:409):

a) Demisija
- Povlačenje osobe „u sebe“
- Nekooperativnost
- Neodlučnost
- Izbjegavanje rizika

[63]Gutić, D. i Rudelj, S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o.:str. 409.

b) Agresija
- Hiperaktivnost
- Naglašeni egoizam
- Ishitrenost
- Netolerancija

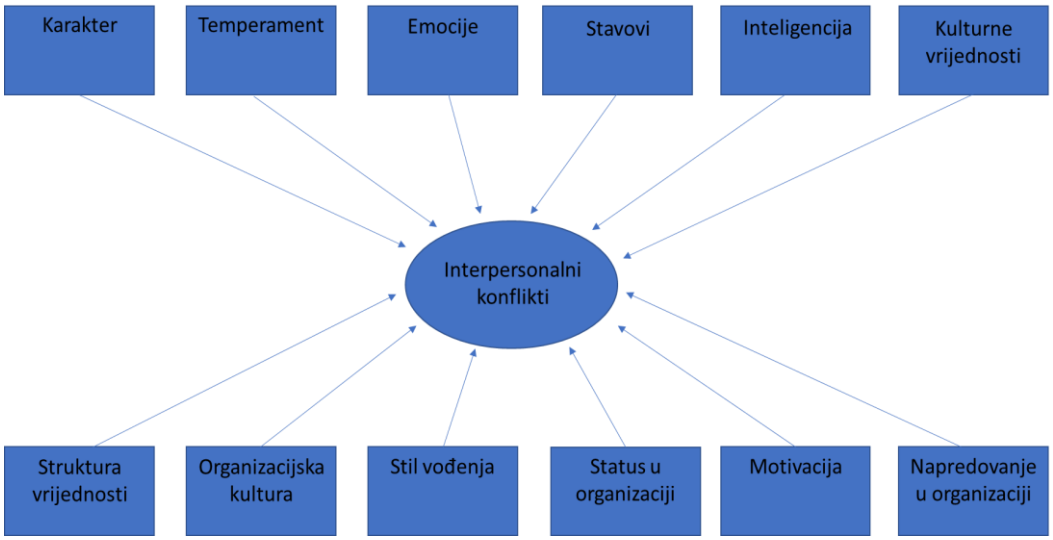
c) Depresija
- Strah od budućnosti
- Nepovjerenje prema suradnicima
- Osjećaj izgubljenosti
- Osjećaj bezizlaznosti

d) Ambivalencija
- Opća nezainteresiranost za posao
- Česte promjene raspoloženja
- Promjene u očekivanom ponašanju
- Nestalnost karaktera

e) Indiferencija
- Opća ravnodušnost
- Nezainteresiranost
- Zanemarivanje obveza
- Opća pasivnost

4.5.2.2. Interpersonalni konflikti

Za interpersonalne konflikte se može reći da su sukobi između zaposlenika u jednom poduzeću. Faktori nastajanja interpersonalnih konflikata u poduzeću, mogu se vidjeti na sljedećoj slici 19.



Slika 19. Čimbenici nastajanja interpersonalnih konflikata u organizaciji

Izvor: Gutić, Rudelj: Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, 2012., str. 411

U samom poduzeću egzistiraju nerijetko diferencijalna stajališta, gdje su interesi i usmjerenja unutar pojedinih službi kao i odjeljenja. Može se reći da se interesi istraživanja tržišta mogu uvelike razlikovati od interesa odjela za promociju. Istraživači tržišta mogu željeti da se veći dio tzv. marketing budžeta orijentira na istraživanje tržišta i kupaca, a promotori u neki od vrsta promocije. Također, diferencijalno shvaćanje između zaposlenika po pojedinim ili određenim odjelima, mogu vrlo lako dovesti do sukoba ili napetosti u tumačenju tko je zaslužan za neki uspjeh ili možda neuspjeh na tržištu.

4.5.2.3. Intraorganizacijski konflikti

„Ovdje treba istaknuti da se unutar radne zajednice mogu javljati dvije vrste konflikata“[64] (Gutić, Rudelj; 2012:412). Ti konflikti mogu se vidjeti u idućoj tablici 6.

- Konflikti interesa – su najčešći u borbi za vlast i vodeće funkcije u poduzeću. Uz postojanje dviju konfliktnih strana, istovjetni su i konflikti interesi i ciljevi za koje se te dvije strane međusobno bore. Ti ciljevi i interesi su u ovim konfliktima jednako vrednovani i jednako ih cijene i procjenjuje svaka od konfliktnih strana.
- Konflikti vrijednosti- su po sadržaju i izvorima nastajanja mnogo dublji, ali i dulje traju od konflikata interesa. Nastaju najčešće iz različitih ideoloških podjela i stavova te koncepcijskih razilaženja koja iz tih ideoloških podjela proizlaze. Snagu ovim konfliktima daje činjenica da je u njima prisutan uvijek istovremeno i konflikt interesa.

[64] Gutić, D. i Rudelj, S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o.:str. 412.

Sadržaj konflikta	Učinci u konfliktu				
	P-P	P-A	P-S	M-K	M-U
Područje konflikta: Strategija razilaženja					
Naglasak na kratkoročnim, umjesto dugoročnim ciljevima. Razilaženje u ciljevima i sadržajima					x
Nedovoljna orijentacija i usmjerenje poduzeća da se podčinjavaju marketingu				x	x
Težište na ostvarenju plana tekuće prodaje umjesto na razvoju marketing koncepcije			x		x
Marketing organizacija, funkcija i koncepcija se svodi uglavnom na promociju					x
Područje konflikta: organizacija marketinga					
Nejasno definiran sustav upravljanja marketing funkcijom i organizacijom marketinga					x
Neadekvatno planiranje specifičnih tržišta i proizvoda. Nitko konkretno ne odgovara za neko tržište ili proizvod.	x		x		
Nedovoljne ovlasti da bi se posao bolje obavio	x	x	x		x
Područje konflikta: Motivacija i nagrađivanje					
Loš neizgrađen sustav plaća, nagrađivanja i stimulacija	x		x		x
Nedovoljna ovlaštenja da bi se poslovi bolje obavili	x	x	x		x
Troškovi vezani uz rad se ne priznaju	x				
Područje konflikta: Komuniciranje u organizaciji					
Rivalitet i međusobno nepovjerenje	x	x	x		
Neredoviti i nepripremljeni sastanci	x	x	x		
Nekorektni i omalovažavajući postupci nadređenih	x		x		x

Oznake: P-P između prodavača te prodavača i rukovoditelja prodaje; P-A prodavači- ostalo osoblje u prodaji; P-S služba prodaje (rukovoditelj prodaje)- druge službe (segmenti) u marketingu; M-K marketing organizacija- drugi segmenti organizacije poduzeća kao što su: proizvodnja, financije, nabava, razvoj itd.; M-U marketing organizacija- uprava poduzeća

Tablica 6: Primjer mogućih područja intraorganizacijskog konflikta u marketing organizaciji poduzeća

Izvor: Gutić, D. i Rudelj, S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o.:str. 412

4.5.2.4. Interorganizacijski konflikti

Svima je jasno da je svako poduzeće ili svaka tvrtka jedna složena organizacija. Diferencijalnost funkcija i organizacijskih struktura u poduzeću uvijek su potencijalne točke sukoba između sebe. Može se reći da ti sukobi proizlaze iz raznih stavova, mišljenja, ciljeva kao i samih

interesa. U tablici 7 koja slijedi prikazat će se primjer mogućih izvora te sadržaja konflikta između tzv. Marketing organizacije te ostalih jedinica organizacije.

Tablica 7. Interorganizacijski konflikti

Funkcijski segment organizacije poduzeća	Moguća područja sukoba	
	Naglasci i interesi marketinga	Naglasci i interesi funkcijskog segmenta organizacije
Proizvodnja	- Male serije s puno modela - Visoka fleksibilnost - Naglasak na potrebe kupca	- Velike serije s malo modela - Standardne narudžbe - Naglasak na korištenje kapaciteta
Nabava	- Kvaliteta inputa - Sigurnost nabave i zaliha - Tržište prodaje u prvom planu	- Standardni izvori inputa - Cijene inputa što niže - Troškovi zaliha što manji
Razvoj i istraživanje	- Primijenjena istraživanja - Problemi tržišta i proizvodnje - Razvoj kroz izgradnju odnosa s kupcima	- Fundamentalna istraživanja - Razvoj tehnologije - Kontrolirani rizici
Financije	- Fleksibilni budžeti - Financiranje promocije - Ulasci u rizične tržišne aktivnosti	- Troškovni standardi - Fiksni budžeti - Nesklonost prihvaćanja tržišnih rizika

Izvor: Dragutin Gutić i Siniša Rudelj: Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, 2012., str. 414

4.6. Poremećeni oblici ponašanja ljudskih potencijala

U ovom poglavlju bit će riječi o oblicima ponašanja ljudskih potencijala koji su nedopustivi u bilo kojoj organizaciji. Nažalost, vrlo često se dogode određeni slučajevi kod radnika koji nisu u skladu s pravilnikom i bontonom te etičkim kodeksom te poduzeća moraju postupiti u skladu s pravilnicima i zakonima te poduzeti određene sankcije. Razlozi koji dovode do takvih oblika ponašanja su brojni; mogu biti obiteljski razlozi, mogu biti neke traume iz djetinjstva, loše mentalno zdravlje, učestali stres s kojim se ljudi susreću svaki dan, mobing na poslu od strane nadređenih, loša i teška životna situacija pojedinca itd. Koji god razlog da se uzme u obzir, nije nikako dobro. Međutim, danas postoje brojni načini i oblici kako se ti problemi mogu riješiti ili kako se čak mogu i preventivno odstraniti. Medicina je svakim danom sve bolja i kvalitetnija te pruža široku lepezu mogućnosti s ciljem pomoći takvim ljudima da mogu nastaviti normalno raditi i živjeti te doprinositi svaki dan, kako sebi i svojoj obitelji, tako i poduzeću i državi općenito. Zato će ovdje biti riječi o tom segmentu gdje je cilj jednostavno vidjeti što raditi i poduzeti da se takve stvari ne bi dogodile, odnosno da bi se one mogle spriječiti.

4.6.1. Ovisnosti

Za ovisnosti se može reći da su jedna grupa, nažalost, vrlo česta u svjetskim okvirima koja naprosto ima tendenciju rasta. Iz tog razloga neophodno je prepoznati situaciju da se takva vrsta poremećenog oblika ponašanja svakog pojedinca reflektira i na njegovom radnom mjestu, te u tom smislu treba nešto adekvatno i tomu primjereno reći i istaknuti.

Uobičajeno je da se ovisnosti dijele na:

- Ovisnost o kofeinu
- Ovisnost o nikotinu
- Ovisnost o alkoholu
- Ovisnost o opojnim drogama

U nastavku će biti riječi o svakom od oblika ovisnosti te će se vidjeti koje su razlike, učinci, posljedice i razlozi koji dovode do takvih vrlo tužnih i teških oblika poremećenih ponašanja. U današnjem izrazito teškom, zahtjevnom, dinamičnom i surovom svijetu teško je živjeti i raditi iz brojnih razloga te su radnici pod kontinuiranim stresom od svakakvih životnih situacija, pa sve do onih problema i izazova na poslu s kojim se susreću na dnevnoj bazi. Zato je bitno ne

ignorirati ovaj dio o ljudskim potencijalima, već se posvetiti i toj vrsti problematike i pokušati objasniti neke stvari i pronaći adekvatne odgovore na sva goruća pitanja i probati primjereno odgovoriti svim zahtjevima koji su stavljeni pred ljudske potencijale na dnevnoj bazi.

4.6.1.1. Ovisnost o nikotinu

Ovisnost o nikotinu, odnosno pušenje duhana je nešto što se smatra potpuno normalnim i općeprihvaćenim načinom života i oblikom socijalnog ponašanja. Međutim, situacija se po tom pitanju polako mijenja, ali nedovoljno brzo. Ljudi su svjesni brojnih opasnosti koje nosi pušenje za sobom, no usprkos brojnim upozorenjima i dobronamjernim savjetima, ljudi i dalje nastoje raditi po svom, odnosno uporno pušiti. Iz toga se može pročitati da ponašanje ljudskih potencijala nije samo krajnji ishod spoznajnih procesa, nego već ishod mnogo složenijih situacija i ostalih kompleksnih stvari. Treba uzeti jedno obično dijete kao primjer. Naime, ono svoje ponašanje stječe učenjem te oponašanjem svojih najbližih i svog prirodnog okruženja. Nastoji se identificirati s odraslima koji se nalaze u njegovom okruženju i prema kojima ima određene, već polako, razvijene osjećaje i emocije. Treba istaknuti da dijete pušenje neće prihvatiti od nekog neprijatelja, nego upravo od tih ljudi prema kojima ima određene osjećaje. Tu nastupaju roditelji koji nastoje jednostavno spriječiti određeno ponašanje kod djece gdje je vrlo bitno da ih upozoravaju sa potpuno ispravnim i vrlo razumnim informacijama i podatcima, kao i brojnim objašnjenjima, gdje ne daju baš nikakav personalni primjer. Poslije, tijekom odrastanja, ljude puše iz razloga što im sadržaj nikotina kao vrsta opojne droge koja se nalazi u duhanu jednostavno pruža i omogućuje određeni užitak te olakšava određena psihofizička stanja njihove osobnosti. Na taj način ono im omogućuje lakše upravljanje samim sobom. „Pušenje kao ovisnost se razlikuje od ostalih oblika ovisnosti zbog nekoliko razloga“[65] (Gutić, Rudelj; 2012:483):

a) Riječ je o obliku ponašanja koje je ipak široko rasprostranjeno i samim time društveno prihvaćeno. Za razliku od uzimanja droga ili pijenja alkoholnih pića, velika većina populacije pušenje smatra sasvim normalnim ponašanjem odraslih osoba. Ulazak djece u svijet odraslih se često označava pušenjem.

[65] Gutić, D. i Rudelj, S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o.:str. 483.

b) Pušenje oštećuje zdravlje pušača, ali i nepušača. No, smatra se da ono ne izaziva tako agresivno moždane poremećaje i atrofije niti akutne psihofizičke teškoće, kao što to čine alkohol ili opojne droge.
c) Pušenje u načelu ne dovodi do teških društvenih i ekonomskih poremećaja kod pojedinca, njegove obitelji, te poremećaja u radnoj sredini.

4.6.1.2. Ovisnost o opojnim drogama

Danas se također ljudi sve više susreću s drogama kao vrstom ovisnosti. On je vrlo opasan te kreira vrstu ovisnosti u mozgu tako da ljudi traže sve tipove droge sve više i više te na taj način rade sebi u svakom smislu zlo. Nažalost, takva vrsta ovisnosti može se pronaći i kod ljudskih potencijala u poslovnim okvirima. Sve više takvih slučajeva mogu se pronaći diljem svijeta, što dakako ostavlja vrlo loše posljedice, kako na pojedinca, tako i na poduzeće općenito. Vrlo često se kaže kako ovisnost o opojnim drogama nije samo bazirana na ovisnost o narkoticima, budući da su narkotici samo jedna u grupi opojnih droga, koje se nažalost koriste u svijetu, odnosno u nekim kulturama i civilizacijama. Također, treba istaknuti da su sva industrijska proizvedena opojna sredstva, za sve one primarne potrebe u medici na dnevnoj bazi, su novijeg doba, novijeg datuma u odnosu od narkotika koji se, pak, javljaju u oblicima analgetika, hipnotika ili određenih sedativa. Nadalje, u samoj srži, ovisnost o opojnim drogama, je bolest koja u načelu nosi sa sobom određenu potrebu za svakodnevnim ili čestim unosom droge u organizam. Također, treba spomenuti i da se sve više, kao određene alternative, u posljednje vrijeme koriste i ovisnosti poput udisaja etera, acetona, ljepila ili benzina. Kada je riječ o opojnim drogama, treba reći da postoje dvije skupine osoba. Pa tako prvu grupu čine svi bolesnici koji boluju od nekih teških bolesti ili u pravilu od nekih neizlječivih bolesti koje su popraćene nekim neizdržljivim bolovima, strahom ili nekim drugim sličnim stanjem. U tom smislu unošenje raznih tih sredstava u organizam, jednostavno im omogućuje lakše podnošenje svih teškoća te ujedno time nastaje i ovisnost o tim opojnim elementima. Druga grupa su mladi ljudi koji u pravilu imaju ili možda pokazuju određene asocijalne forme ponašanja. Takve osobe lako traže neko opojno sredstvo te tako na taj način probaju dekompenzirati neku određenu teškoću koja zapravo proizlazi iz patologije takvih osobina. Za drogu kao vrstu ovisnosti se može reći da je svakako fizički i psihički utemeljena. Tako se psihička ovisnost javlja u formi nesposobnosti pojedinca da sve psihičke funkcije održava bez unosa droge. S druge strane, fizička je ovisnost sadržana u fiziološkim procesima ulaska opojnog sredstva u tijelo, gdje se kreira određeni

tjelesni metabolizam. „Ako se droga prestane unositi u organizam, dolazi do različitih metaboličkih poremećaja u organizmu, koji se također manifestiraju u obliku apstinencijskog sindroma“[66] (Gutić, Rudelj: 2012:482).

4.6.2. Alkoholizam

Alkoholizam je pojam koji je vrlo često prisutan u svim sferama ljudskog života. Nažalost, ne može zaobići ni ljudske potencijale u organizacijskom smislu. Sve više radnika diljem cijeloga svijeta poteže za ovakvom vrstom ovisnosti iz brojnih razloga. Oni mogu biti obiteljske naravi, genetičke prirode ili pak uzrokovane nekom traumom iz djetinjstva. Stoga, je alkoholizam danas, nažalost, ovisnost broj jedan u svijetu. Neke procjene pokazuju, kako Hrvatska i druge zemlje, pogotovo one u našoj regiji, da je otprilike 20% od kumulativnog broja stanovnika ovisno o alkoholu. Ukoliko se pridoda tome broj članova obitelji koja je direktno povezana sa samim posljedicama ovakve vrste ovisnosti, onda se jednostavno mora reći da oko 1/3 ukupnog stanovništva trpi mnoge konzekvence alkoholizma. Tako se može reći da je alkoholičar ona osoba koja podliježe alkoholu praktično nekoliko puta na dnevnoj bazi te ne može živjeti i normalno funkcionirati ukoliko ga ne konzumira redovito. Na taj način čovjek postaje rob alkohola, jer njegovo ponašanje je vrlo specifično, često asocijalne naravi. Svakako ponašanje alkoholičara nije socijalno prihvatljivo. Može se reći da problem alkoholizma seže iz kruga obitelja, jer obično je obitelj ta koja prva bude razorena zbog svih tih loših i jako tužnih trenutaka i situacija. Posljedično sve to vodi do raspadanja brakova, razvoda te narušavanja svih onih lijepih obiteljskih odnosa. Međutim, kada je riječ o nekoj radnoj zajednici ili nekom poduzeću općenito, treba istaknuti kako se u tim radnim sredinama alkoholizam uočava dosta kasnije. Čovjek-alkoholičar jednostavno zbog straha od gubitka posla ili dobivanja određenih kazni ne usudi se doći u pijanom stanju na mjesto gdje zarađuje za kruh svagdašnji. Ipak, dogodi se i ta situacija kada dođe pijan na posao te samim time on se već nalazi u jednoj poodmakloj fazi alkoholizma. Razlog je taj što je iza njega već jedan vrlo dugi staž opijanja, kao i potpuno uništena obitelj, potresena i razorena alkoholom kao vrstom ovisnosti. Nažalost, alkoholičari se u radnoj sredini primijete vrlo kasno, za razliku od obitelji koja je uvijek prva na udaru. Alkoholičar obično postaje problem onda kada dođe na posao u vrlo neugodnom alkoholiziranom stanju, kada je njegov staž opijanja vrlo dug i vrlo oštećen organizam, koji je vidljiv u poodmakloj fazi.

[66] Gutić, D. i Rudelj S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek.:str. 482.

„U praksi se je pokazalo ispravno rješenje, i s terapijskog aspekta jedino moguće, da se ovisnika odmah uputi na stacionarno liječenje“[67] (Gutić, Rudelj: 2012:479). Ovakva vrsta liječenja nije nimalo lagana. Slika 20 pokazuje radnika ovisnika o alkoholu.



Slika 20. Prikaz radnika alkoholičara koji je ovisan o alkoholu

Izvor: https://www.google.com/search?q=alkoholizam, pristupljeno 21.01.2021.

4.6.3. Psihopatija

Predstavlja razne kliničke slike koje onda zajedno čine određeno poremećeno ponašanje osobnosti. Sinonim za ovaj pojam jest sociopatija. Može se reći da su različite smetnje u sferi primarnog ponašanja. To mogu biti određene anomalije osobnosti i karaktera. Obično psihopatske osobnosti nemaju zastoja u svom nekom intelektualnom statusu, kao i napredovanju u karijeri. Temeljna i esencijalna značajka je zapravo duševna nezrelost. U srži, psihopatske osobe imaju negativan odnos ili relaciju prema društvu u odgovarajućoj i primjerenoj skupini, a opet nose u sebi sva obilježja i deskripcije koja su karakteristična za asocijalno ponašanje. Nadalje, evidentno je da poremećaj ponašanja se kod psihopata manifestira vrlo rano u samom djetinjstvu. „Takva djeca jednostavno uživaju u mučenju ili ubijanju životinja, lomljenju raslinja, bježe od kuće i iz škole, postaju vremenom agresivnija, itd“[68] (Gutić, Rudelj: 2012:484). Kasnije, to polako vodi do vrlo teških oblika kriminala i tome slično. Također, u periodu djetinjstva njihove se radnje i određene aktivnosti donekle i mogu kontrolirati i nadzirati na način da se vrši redoviti nadzor roditelja, pedagoga ili možda psihologa u obrazovnim institucijama, jer ukoliko se tome ne pridoda određena pažnja, kasnije to neće biti moguće izvedivo. Dakle, oni pravi psihopati su obično nesposobne osobnosti za

[67] Gutić, D. i Rudelj S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek.:str. 479.
[68] Gutić, D. i Rudelj S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek.:str. 484.

neku vrstu normalne interakcije i interpersonalne komunikacije. Vrlo često dolaze i ulaze u određeni sukob s društvom, nerijetko i poginu ili mogu završiti čak i na tankim rubovima društvenog okvira kao obične skitnice ili kriminalci. Njihovu osobnost općenito karakterizira jedna doza agresivnosti, eksplozivnosti, bezosjećajnosti te vrlo često i teška despresivna stanja, što je vrlo zabrinjavajuće i opasno po zdravlje i sam život.

4.6.4. Neuroze i depresije

Ovi pojmovi sve se više javljaju u svijetu među ljudskim potencijalima, te postaju veliko pitanje i problem. Sve više ljudi obolijeva od raznih oblika neuroze i depresije te ne mogu normalno nastaviti živjeti svoj život i normalno raditi i funkcionirati u svom radnom okruženju. Može se reći da je uzrok neuroze primarno u intrapsihičkim sukobima osobnosti i neadaptabilnosti. Veliki broj tih oboljelih od neuroza ne daje pritužbe samo na razne psihičke teškoće, nego najčešće stavlja u prvi plan jedan čitav spektar raznih tjelesnih smetnji i anomalija. Tu tom smislu nerijetko se žale određene probavne smetnje, poremećaje sna, razne srčane aritmije, učestale glavobolje, umore i slično. Tu je riječ o vegetativnim neurozama. Jedna od karakteristika jest ispitna neuroza. Najbolji primjer iste je kada student ide na ispit te prije početka samog ispita njega zahvaća neuroza na način da mu se počnu znojiti ruke, suha usta, drhtavi govor ili neka trema općenito. Nakon prestanka stresa, te karakteristike polako nestaju te se tijelo polako vraća u prethodno stanje opuštanja smirenja. Radi psihičkog uzroka svih neuroza, nerijetko se nazivaju i psihoneurozama. Novija epidemiološka istraživanja pokazuju danas da u nekim individualnim grupama djelatnika neurotske smetnje se nalaze u 30% i više osoba koje su podlijegale pregledu. Vrlo često to vodi u neku od vrsta neuroza. Također, i ostali vrlo relevantni faktori suvremenog načina života su uzroci neurotizirane osobnosti, poput stalnih migracija, nekih novih tehnoloških postupaka, intencija za višim i kvalitetnijim životnim standardom, raspadom obitelji ili pak brojni sukobi i svađe na poslu i slično. Nadalje, postoji i tzv. histerija ili konverzivna neuroza koja se javlja u formi raznih tjelesnih simptoma koji se manifestiraju. Organski simptomi koji se javljaju su: glavobolja, određeni bolovi u zglobovima, grčevi tijela, drhtavica i slično. histerični napadi prestaju obično onda kada takvu osobu nadređeni prestaju promatrati i davati joj još veću pažnju. Također, postoji i fobija ili neuroza straha koji su dosta teži ali ne i rijetki oblici neuroza. Pored straha, fobije su popraćene cijelim spektrom drugih raznih simptoma poput drhtavice, lupanje srca, znojenje itd. Nadalje, tu su i prisilne neuroze koje su karakteristične po prisilnim mislima i radnjama koje svojim kontinuiranim i upadnim javljanjem ometaju jednu normalnu i životnu te radnu aktivnost neurotične persone. Osobnosti su pedantnost, sitničarenje, škrtost i drugo. „Neurastenija se u

literaturi opisuje najčešće putem višeznačne i višestrane etiologije i simptomatologije: bolovi, vrtoglavica, gubitak apetita, zatvor stolice, smetnje potencije kod muškaraca, osjećaj konstantnog umora, radna nesposobnost i česta bolovanja, jutarnji umor itd. često uzrok imaju u pretjeranom intelektualnom radu i zamoru koji nastaje kao posljedica toga rada“[69] (Gutić, Rudelj: 2012:486). Depresije i sva takva stanja danas su vrlo raširena da se nerijetko kaže kao je svaki peti čovjek sklon nekim takvim stanjima. Sklon je tako da se povlači u sebe, nastoji se isključiti iz aktualnih tijekova, te mu pada želja za radom i postaje indiferentan.

[69] Gutić, D. i Rudelj S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek.:str. 486.

5. TEORIJE USPJEHA ORGANIZACIJA

Svi ljudi ovoga svijeta žele znati koja je formula, teorija najbolja koja generira uspjeh. Svatko bi želio znati ili saznati načine ili tajne kako uspjeti te postići zadani cilj. Međutim, to nije nimalo jednostavno. Nikome nije zagarantiran uspjeh, nagrada, novac ili neka diploma. Svi ljudi kreću od nule, biraju svoj način i put te se učestalo moraju boriti sa konkurencijom u svakom pogledu. „Za poduzeća koja se nalaze u financijskim problemima, rješenje se najčešće nalazi u financijskom restrukturiranju, međutim, rješavanje strukturnih problema poduzeća koji će poslovanje prilagoditi novim tržišnim uvjetima te ga učiniti profitabilnim, iziskuje operativno i strateško restrukturiranje“[70] (Trstenjak, Altaras Penda; 2018:177). No, postoje neki načini kako si čovjek može olakšati neke stvari- napredovati, kontinuirano učiti i primjenjivati stečena znanja i iskustva, raditi stalno na sebi i slično. U tom smislu postoje neke teorije koje mogu potaknuti uspjeh nekog pojedinca ili poduzeća u cjelini. „Svaki čovjek koji je ostvario uspjeh napravio je to na sebi svojstven način- uglavnom duž nekog originalnog pravca djelovanja“[71] (Atkinson W.W.;2010:9).

5.1. Neoklasična teorija

Kada je riječ o neoklasičnoj teoriji, treba naglasiti da se to prvenstveno odnosi na ravnotežu između ponude i potražnje. Dakle, u ekonomskom smislu, ponuda mora biti jednaka potražnji na svim tržištima, a ona se ostvaruje prilagodbom ciljeva. U ovom kontekstu kao varijabla promatranja se uzima industrija, koja nastoji predstavljati skup poduzeća koja nude određene proizvode. Može se reći da je poduzeće u ovom smislu potpuna nepoznanica, odnosno posebna jedinica odlučivanja koju karakterizira jedan homogeni cilj, a to je povećanje ili maksimalizacija profita. Kako će se kretati taj cilj, određuje isključivo ponašanje poduzeća. Poduzeće je taj čimbenik koji bira što će, kako će, i na koji način će nešto uraditi. Također, ovdje se polazi od toga da se pretpostavlja znanje entiteta na tržištu o svim relevantnim tržišnim varijablama i čimbenicima te zbog toga postoji mogućnost da će doći do dugoročne ravnoteže. Također, vrlo bitna varijabla je i tehnologija. Moraju se redovito pratiti trendovi te primjenjivati najkvalitetnija i najsuvremenija oprema i tehnike kako bi kvaliteta outputa bila neupitna.

[70] Trstenjak, N. i Altaras Penda, I.(2018.): Restrukturiranje i sanacija poduzeća u uvjetima financijske krize, znanstveni članak, str. 177
[71] Atkinson W.W.(2010.): Tajna uspjeha, CID-NOVA d.o.o., Zagreb, str. 9

5.2. Menadžerska teorija

Ovdje je naglasak na ključnim problemima unutarnje strukture poduzeća. Do toga je došlo ponajviše radi ozbiljnih tehnoloških promjena, odnosno rasli su razmjeri između proizvodnje i znanosti, koja se stalno razvijala i napredovala te je sve to uzrokovalo nastajanje velikih korporacija te su tako nastali i velike uloge dobili menadžeri. U takvim je okolnostima došlo do razilaženja vlasništva i upravljanja, te je naglasak na ovoj teoriji proučavanje posljedica koje su nastale prilikom sukoba vlasništva i upravljanja na ciljeve poduzeća. Kao sukus svih mišljenja vezano za ovu teoriju je ukazivanje na novu ulogu menadžera, kao i na ograničenja u smislu njihovog djelovanja. Bitna je sigurnost i stabilnost posla te da bi to bilo održivo vrlo je esencijalno da poduzeće kontinuirano ostvaruje značajan i neprekidan rast. Svakako tu treba još spomenuti i analizu strukture moći kao i interes unutar same organizacije te se mora ukazati na činjenicu da vlasništvo može imati primjeren utjecaj na ekonomske uvjete, što opet ostavlja određeni prostor za analize zakonskih okvira u smislu funkcioniranja organizacije.

5.3. Teorija posredovanja

Ova teorija se nastoji baviti pitanjem na koji način uskladiti interese principala i agenta i to na način da agent djeluje u interesu principala. „Odnos principala i agenta nastaje kad jedna strana posjeduje neku imovinu (principal), a druga strana u njezino ime svojim djelovanjem utječe na vrijednost te imovine (agent)“[72]. U tom smislu principal može biti zajmodavac, poslodavac ili možda vlasnik neke zemlje, dok je s druge strane agent neki broker, menadžer ili slično. U početku se radilo na način da se agenta plaćalo da dobro i kvalitetno obavi posao. Jasno, pretpostavka je bila da principal itekako zna što agent mora napraviti u intenciji da bi ga principal mogao pratiti i kontrolirati te mjeriti rezultate njegova rada. Pretpostavka takve relacije je da obojica imaju istovjetne podatke i informacije. Međutim, dolazi se do problema zbog asimetričnih informacija, jer principal nema potpune informacije o tome što agent radi, niti ga može pratiti. „Dobra svjetska prometna povezanost omogućila je brzi prijenos ljudi i roba s jednog kontinenta na drugi, ali i pospješila transmisiju virusa Covid-19 iz središta zaraze diljem svijeta u vrlo kratkom razdoblju i to u većem obimu od onog kojeg je uopće bilo moguće

[72] Kolaković, M., Kovačević, B., Sisek, B.(2001): Utjecaj teorija poduzeća na suvremene pristupe organizaciji poduzeća, znanstveni rad.

u početku pandemije predvidjeti“[73](Pukšar, Vitner Marković, Ajdinović; 2020:106). U jednom trenutku kada se ciljevi agenta i principala ne poklapaju, dolazi do problema moralnog hazarda, odnosno situacije u kojoj se agent čim sklopi ugovor s principalom ponaša kompletno drugačije nego u okolnostima u kojima ugovor nije potpisan. Može se reći da je glavni izvor problema neki kreditni odnos gdje principal nastoji izvući maksimalan višak od agenta, dok ovaj ne radi svoj posao, niti izvršava svoje obaveze te odbija raditi. Glavni nedostaci nameću se u oblikovanju i realizaciji takvog ugovornog odnosa kojim će se kreirati određeni poticaji da agent djeluje u interesu principala.

5.4. Teorija transakcijskih troškova

Za transakcijske troškove se može reći da su to svi oni troškovi koji se ne snose direktno u fizičkom procesu proizvodnje, odnosno to su troškovi koji se odnose na pregovaranja, informacije, potpisivanje i zaključenje ugovora, realizacije vlasničkih prava i sl. Treba napomenuti kada bi svi transakcijski troškovi bili ravni nuli, tada bi alokacija resursa bili također poprilično slično, bez obzira na sve proizvodne i razmjenske aktivnosti. Međutim, postoje tu i neki određeni problemi. „Drugim riječima, ako su troškovi reguliranja transakcija na slobodnom tržištu manji od reguliranja istoga skupa transakcija unutar poduzeća, tada će biti izabrana tržišna alokacija. U obratnom će slučaju doći do organizacije transakcija unutar poduzeća. Tako ova teorija objašnjava nastanak i postojanje poduzeća“[74]. Nadalje, limitirana racionalnost ukazuje na limitirane sposobnosti osoba, kao i limitiranja u slučaju racionalnosti ponašanja. To daje jednu posebnu dimenziju i ulogu tržištu i nastoji objasniti razloge zbog čega planiranje ne može biti isključivi alokativni mehanizam. Opet, sa druge strane, oportunizam nastoji ukazati na obično zadovoljavanje i ispunjavanje privatnih interesa te se tako mogu objasniti razne prijevare, davanja krivih i netočnih informacija i sl. Treba još napomenuti da su najvažnije još investicije u posebnu imovinu koja se ne može upotrijebiti u neke druge svrhe bez nekih značajnih gubitaka.

[73] Pukšar, I., Vitner Marković, S., Ajdinović, S.(2020.): Zaštita zdravlja zaposlenika u turističkom sektoru, znanstveni članak, str. 106

[74] Kolaković, M., Kovačević, B., Sisek, B.(2001): Utjecaj teorija poduzeća na suvremene pristupe organizaciji poduzeća, znanstveni rad.

5.5. Evolutivna teorija

Ovdje se radi o tome da je predmet analize sama organizacija sa svim formama kapitala - ljudskim, fizičkim, intelektualnim i onim organizacijskim. Upravo je to način kako se objašnjavaju sam nastanak i limiti svake organizacije - razvijanjem i postojanjem raznih sposobnosti, bilo grupnih ili individualnih. S druge strane, analiza u svoj epicentar stavlja evaluaciju sposobnosti, koje nastoje omogućiti normalno funkcioniranje poduzeća u svojoj okolini. Dakle, cilj ove zanimljive teorije je težnja da se analizom nastoji objasniti promjene u dugom roku kako i na koji način se poduzeće unutar neke industrije prilagođuje novim izazovima iz okoline stohastičkim procesom istraživanja za novim i profitabilnim vještinama. Drugačije rečeno, traži se način kako oblikovati ekonomske strukture koje u najvećoj mjeri mogu omogućiti priljev i akumulaciju svih znanja i sposobnosti. Tom prilikom nastoje se koristiti metodama i alatima, poput: mutacija, varijacija, selekcija, adaptacija. Jednostavno poduzeće se mora tumačiti kao proces raznih prilagodbi i solucija za društveni problem usklađivanja i suradnje. Ova teorija stavlja fokus na strukturu, strategiju i na ključne organizacijske sposobnosti. Također, treba napomenuti da ova teorija nastoji opisati organizacije kao određeni povijesni entitet iz razloga što je proizvodno znanje konačan ishod jednog procesa učenja temeljenog na iskustvu.

5.6. Karakteristike uspjeha

Svaki čovjek, kao i svako poduzeće želi nizati samo uspjehe. Međutim, nije nimalo lako i jednostavno to postići. Dakako, to je vrlo lako reći, ali je jako teško postići, budući da stoje mnoge prepreke na tom putu. Kako bi se očekivani cilj ispunio, potrebno je imati određene karakteristike uspjeha koje su od velike važnosti. Mnogo ljudi ističe tu odlučnost, mudrost i disciplinu kao neke ključne značajke. Tako će u nastavku biti riječi o svakoj toj značajki.

5.6.1. Odlučnost

To je svakako jedna od karakteristika bez koje se ne može uspjeti u karijeri, kako za pojedinca, tako i za poduzeće. Čovjek uvijek mora imati samopouzdanja, znanje i sposobnosti kako bi mogao donositi pouzdane i kvalitetne odluke. Odlučnost je odlika velikih i uspješnih ljudi, kao i poduzeća, koja znaju što žele, kako i na koji način mogu doći do određenih postignuća. Takva odlika vrlo je esencijalna iz razloga što čovjek živi u 21. stoljeću gdje se sve brzo odvija, tehnologija ide brzo naprijed, proizvodnja je na visokoj razini, medicina napreduje iz dana u

dan te se radi o tome da samo neki detalji mogu odlučivati pobjednika od gubitnika, uspješne od neuspješne organizacije ukoliko se ne prepoznaju neke esencijalne karakteristike.

5.6.2. Mudrost

Iduća vrlo značajna karakteristika je mudrost. U današnje vrijeme kada je globalizacija na visokoj razini, potrebno je biti vrlo hladan i mudar te donositi kvalitetne odluke za dobrobit svih, na svim razinama poduzeća. „Inovativni proizvodi i tehnologije obično znače konkurentnu prednost, u iznimnim primjerima nastaju čak nove proizvodne/tržišne aktivnosti“[75](Vizjak 2011:197). Mudrost je jedna posebna značajka koja se ne može ni dobiti ni steći samo tako. Potrebne su broje godine rada, truda, iskustva i ostalog da bi čovjek uopće bio u prilici naći se u takvoj poziciji da bi mogao steći kvalitetnu razinu mudrosti. Zato se ne kaže uzalud u narodnoj poslovici „dobro je poslušati starije“, jer oni imaju i znanja i iskustva te to može biti samo na pomoć i dobrobit svima. Svatko na tržištu želi uspjeti te tako nastoji raditi na strategiji koja se temelji na vrlo mudrim potezima, utemeljenim činjenicama te se na taj način spremiti za postizanje dobrih i kvalitetnih rezultata na tržištu. Mudre odluke u današnje vrijeme su od esencijalne važnosti i značaja za svako poduzeće. Bitno je da se ne donose odluke na brzinu, ishitreno jer to može biti vrlo kobno na kraju. „Ne kaže se uzalud jutro je pametnije od večeri ili bolje je prespavati prije donošenja odluke“[76] (Bele 2018:68).

5.6.3. Disciplina

Disciplina je također vrlo važna značajka uspjeha. Mnogi ljudi, čelnici, menadžeri ne rijetko podcjenjuju taj segment jer misle da to nije relevantno, da je to nepotrebno, da nema tu ništa osobitog, međutim ukoliko se zanemari ovaj dio, poduzeća mogu imati vrlo ozbiljnih problema, što svako ne bi bilo dobro, tim više jer još uvijek traje pandemija koronavirusa te se stvari mogu zakomplicirati vrlo brzo i lako. Disciplina mora biti stavka u svakoj organizaciji te se mora itekako poštivati, jer inače bi došlo do anarhije, odnosno svatko bi radio što bi želio, sve bi se otelo kontroli i izgubio bi se svaki smisao postojanja poduzeća. Zato je disciplina itekako važna, odnosno da postoji jedna određena osoba koja se brine za taj segment kako bi sve bilo u redu, kako bi radnici dolazili redovito na posao, kako bi radili svoj posao kvalitetno te nizali dobre i hvalevrijedne rezultate. Bez ovog segmenta ne može se očekivati postizanje kvalitetnog i adekvatnog rezultata.

[75] Vizjak, A. (2011.): Formule uspjeha za novo desetljeće, Mate d.o.o., Zagreb, str. 197
[76] Bele, I. (2018.): Vibracija uspjeha, školska knjiga d.d., Zagreb, str. 68

6. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju bit će riječi o tome koje su se metode, načini i metodologije koristile prilikom izrade ovog rada. Budući da se radi o ljudskim potencijalima, ima podosta podataka i informacija koje su dobivene određenim i kvalitetnim metodama, načinima kao i metodologijom. U tom smislu teorijski dio rada se bazira na prikupljanju i analiziranju vrlo relevantne stručne i znanstvene literature. Iz tog razloga, ti podaci i informacije će se upotrijebiti isključivo kao sekundarni podaci i informacije. Prilikom izrade teorijskog dijela upotrijebit će se sljedeće metode: metoda analize, sinteze, indukcije i dedukcije, deskripcije, klasifikacije, usporedbe te dokazivanja. S druge strane, empirijski dio rada bazira se na provođenju primarnog istraživanja metodom ispitivanja kao najčešće primjenjivanom metodom prikupljanja podataka i informacija u društvenim istraživanjima. Za empirijski dio rada koristit će se sljedeće metode: metoda anketiranja te metoda dubinskog intervjua.

Hipoteza

Esencijalna svrha ovog istraživanja je prikupljanje razmišljanja ispitanika o razumijevanju važnosti uloge ljudskih potencijala, te njihov utjecaj na povećanje svih vrijednosti organizacija.

H1: Uspjeh svake organizacije najviše ovisi o kvaliteti ljudskih potencijala.

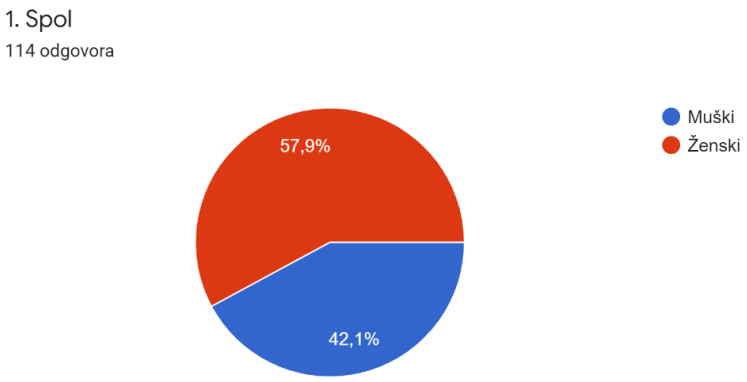
H2: Ljudski potencijali su prilično irelevantni te svaka organizacija može bez njih.

Ciljevi i metode istraživanja

Iz definiranog problema i predmeta istraživanja proizlazi konačni cilj ovoga rada, a to je da se istraže i prošire aktualne činjenice i znanja, odnosno teorijske spoznaje o ljudskim potencijalima, odnosno kako i na koji način se oni mogu iskoristiti i upotrijebiti za dobrobit poduzeća, na svim razinama. Kao metode istraživanja mogu se navesti anketa te dubinski intervjui sa ljudima različitih obrazovanja, godina, stajališta, stavova i aktualnih situacija. Dojam je da neki ljudi pogrešno shvaćaju odgovornost, znanje i konačno sam značaj ljudskih resursa te je zadatak ovoga rada upravo da se promijeni ljudska svijest o tome te počinje drugačije gledati na to. U tom smislu napravljena je jedna anketa pomoću koje se želi vidjeti kako ljudi razmišljaju o ljudskim potencijalima, kakva je trenutna svijest građana, koji su njihovi dojmovi, njihova razmišljanja te kako se percipiraju ljudski potencijali u Hrvatskoj.

Odgovore na ta i druga relevantna pitanja dat će rezultati ankete provedene na uzorku od 115 ispitanika. Anketa je formulirana i podijeljena na tri dijela. U prvom dijelu nalaze se osnovni podaci o ispitanicima, dakle, traži se spol, dob, obrazovanje, radni staž te aktualno stanje. U drugom dijelu nalaze rezultati ispitanika o ljudskim potencijalima općenito, dakle naglasak se stavlja na relevantnost, kompetitivnost, vještine, plaće i dr. U posljednjem dijelu se nalaze odgovori koji se odnose na sam značaj i ulogu ljudskih potencijala u poduzeću, gdje su pitanja malo složenije naravi te se želi vidjeti i prikazati kakva su razmišljanja ispitanika o tome. Sve je ovo rađeno s ciljem da se vidi aktualna slika građana o svijesti ljudskih potencijala te da se dobije primjeren odgovor na čemu se mora raditi kako bi situacija oko ljudskih potencijala bila bolja i kvalitetnija u budućnosti na svim aspektima. Nakon dobivenih rezultata provedene ankete, jasno je da se potvrdila i ostvarila hipoteza broj 1. Dakle, uspjeh svake organizacije ili poduzeća najviše ovisi o kvaliteti ljudskih potencijala. Danas, ukoliko poduzeća ne prate aktualna događanja i zbivanja na tržištu, ako ne prate svjetske trendove, ako se malo opuste i na trenutak izgube svoj fokus, susret će se s velikim problemima i nedaćama jer će ih konkurencija preteći i uzeti prednost u tržišnoj utakmici. Stoga, potrebno je da organizacije rade svoj posao korektno, da uvijek napreduju, da uvijek nauče nešto novo, da uvijek žele više i bolje te da teže najvećim dostignućima. Samo tako se može napraviti određena razlika na tržištu i steći konkurentska prednost. U nastavku slijede rezultati ankete koja je provedena na području Republike Hrvatske na uzorku od 115 ispitanika. Dobiveni odgovori su vrlo zanimljivi, poneki i iznenađujući.

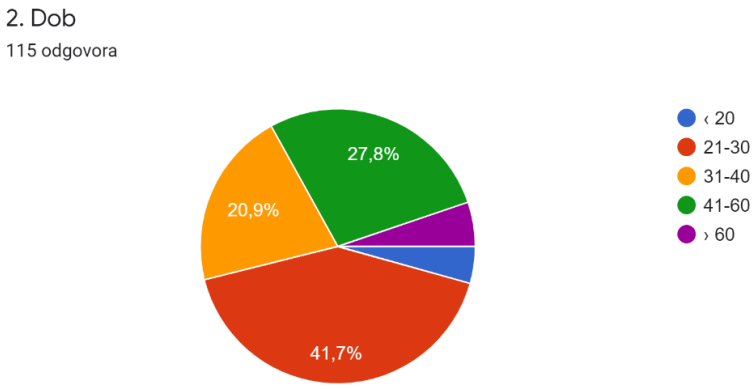
7. ANALIZA I INTERPRETACIJA DOBIVENIH REZULTATA



Grafikon 1. Spol ispitanika

Izvor: Autor

Na prvom grafikonu se mogu vidjeti rezultati sudjelovanja ispitanika. Ukupno je u istraživanju sudjelovalo 114 ispitanika, od toga 57,9% je osoba ženskog spola, dok je 42,1% muških ispitanika.

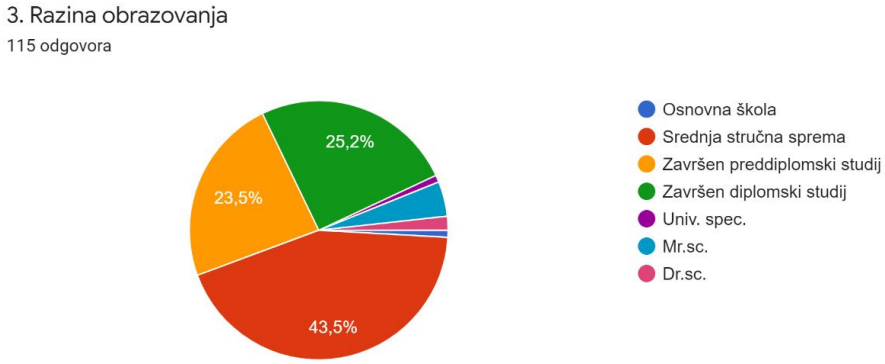


Grafikon 2. Dob ispitanika

Izvor: Autor

Idući grafikon pokazuje dob ispitanika. Najviše je ispitanika između 21-30 godina što daje rezultat od 41,7%. Zatim slijede sa 27,8% ispitanika između 41-60 godina te nakon njih sa

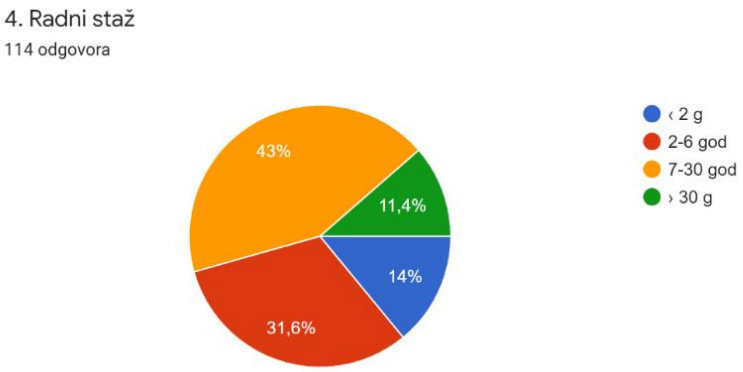
20,9% ispitanika između 31-40 godina. Očekivano najmanje je ispitanika koji imaju više od 60 godina, odnosno 5,2% te na posljetku ispitanici mlađi od 20 godina, 4,3%.



Grafikon 3. Razina obrazovanja ispitanika

Izvor: Autor

Sljedeći grafikon prikazuje razinu obrazovanja ispitanika. Najviše je ispitanika sa srednjom stručnom spremom, odnosno 43,5%. Potom 25,2% ispitanika koji imaju završen diplomski studij. Iduća je skupina sa 23,5% ispitanika koji imaju završen preddiplomski studij. Također, 4,3% ispitanika su magistri znanosti, 1,7% ispitanika sa doktoratom znanosti, 0,9% ispitanika sa završenom osnovnom školom, te 0,9% ispitanika sa završnim poslijediplomskim sveučilišnim specijalističkim studijem.

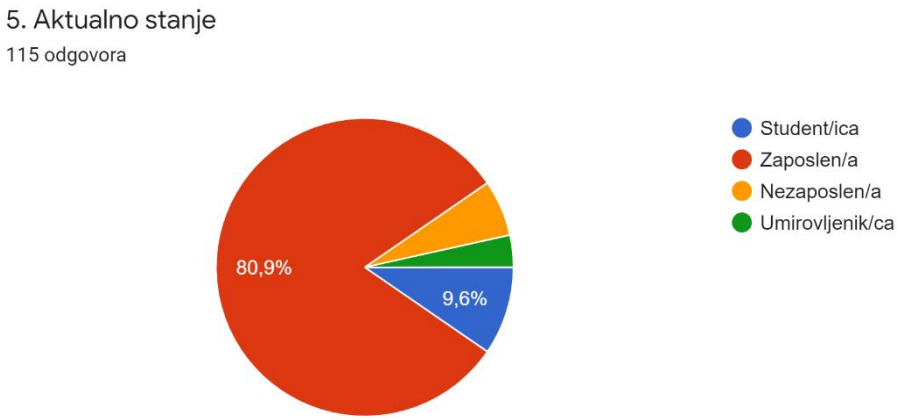


Grafikon 4. Radni staž ispitanika

Izvor: Autor

Idući rezultati odnose se na radni staž ispitanika. Najviše je sudjelovalo ispitanika sa stažem 7-30 godina, odnosno 43%. Ispitanici sa stažem 2-6 godina je iduća skupina sa 31,6%. 14% je

ispitanika koji imaju radni staž manji od 2 godine, dok je onih koji imaju radni staž više od 30 godina 11,4%. Evidentno je da su u istraživanju sudjelovali ispitanici koji imaju različita životna i radna iskustva te su dali svoj značajan doprinos ovoj anketi.



Grafikon 5. Aktualno stanje ispitanika

Izvor: Autor

Posljednji grafikon u kategoriji osnovni podaci o ispitanicima, a odnosi se na njihovo aktualno stanje. 80,9% ispitanika je zaposleno, 9,6% ispitanika su studenti, 6,1% koji su nažalost nezaposleni te 3,5% ispitanika koji su umirovljeni.



Grafikon 6. Važnost ljudskih potencijala

Izvor: Autor

Ovdje se nastoji prikazati koliko su važni ljudi za poduzeće. Shodno tome, 79,8% ispitanika je reklo da su ljudski potencijali jako važni za svaku organizaciju. Da su ljudski resursi važni za

poduzeće odgovorilo je 19,3% ispitanika, 0,9% ispitanika misli da ljudi uopće nisu važni za organizacije. Nijedna osoba nije odgovorila da ne zna, što znači da ispitanici itekako shvaćaju relevantnost ljudskih potencijala za rad i dobrobit svakog poduzeća.



Grafikon 7. Ključna kompetencija ljudskih potencijala

Izvor: Autor

49,6% ispitanika smatra da je sposobnost najvažnija i ključna karakteristika za kvalitetne ljudske potencijale. Nakon toga slijedi znanje sa točno 20%, za iskustvo je odgovorilo 17,4% ispitanika dok je vještina prikupila svega 13%. Ispitanici su mišljenja da je sposobnost ipak važnija od samoga znanja te ima stanovitu prednost u tom smislu.

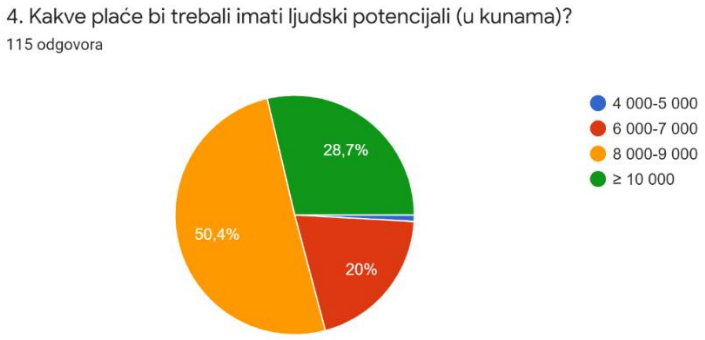


Grafikon 8. Ključan čimbenik za uspjeh poduzeća

Izvor: Autor

Ključan čimbenik za uspjeh poduzeća su ljudski potencijali, tako smatra 80% ispitanika. Da je tehnologija ključan čimbenik za uspjeh poduzeća smatra 10,4%. 8,7% ispitanika smatra da je

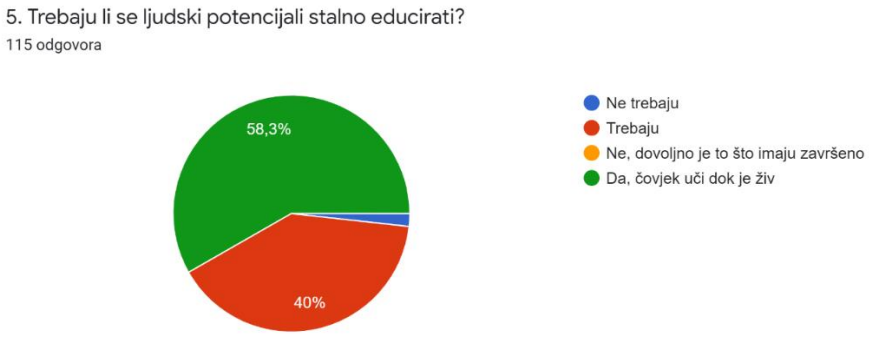
novac odlučujući faktor koji radi razliku, dok 0,9% ljudi misli da je lokacija najvažniji čimbenik koji radi razliku između uspješnog i neuspješnog poduzeća.



Grafikon 9. Plaće ljudskih potencijala

Izvor: Autor

50,4% ispitanika smatra da bi trebali imati plaće između 8000-9000 kuna. 28,7% ispitanika smatra da bi trebali imati 10 000 kuna ili više s obzirom na standard i ekonomiju ili na posao koji rade. 20% ispitanika smatra da bi bilo u redu imati plaću između 6000-7000 kuna. Da je plaća između 4000-5000 kuna dovoljna, smatra svega 0,9% ispitanika. Evidentno je da ispitanici nisu zadovoljni svojim aktualnim primanjima te šalju jasnu poruku kolika bi ta primanja trebala biti da bi mogla zadovoljiti sve potrebe i davanja ljudi.

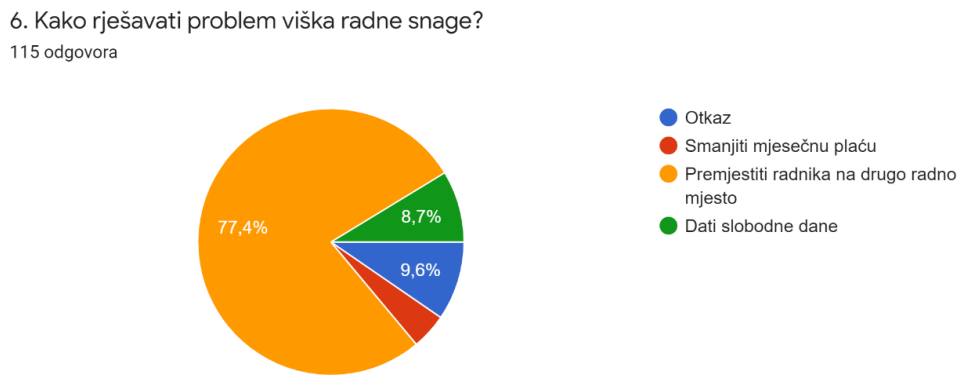


Grafikon 10. Stalna edukacija ljudskih potencijala

Izvor: Autor

Slijedeći grafikon prikazuje rezultate trebaju li se ljudski potencijali trebaju kontinuirano obrazovati. Pa 58,3% ispitanika smatra da čovjek mora učiti dok je živ, odnosno da mora čitati, učiti puno toga i nikad ne stati te da mora biti u korak s vremenom. 40% ispitanika smatra da

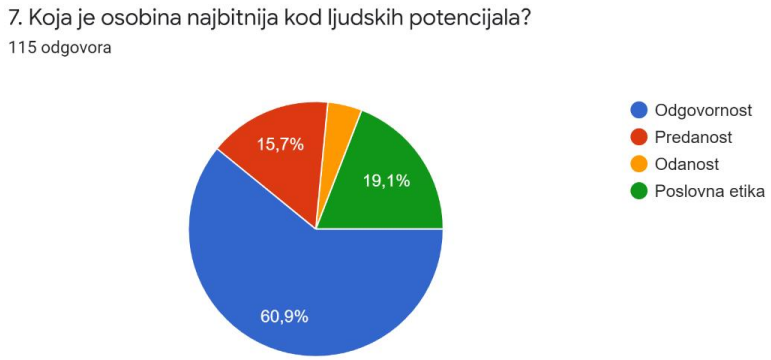
se ljudi trebaju stalno educirati, u užem smislu, odnosno samo u smislu svoga posla. 1,7% ispitanika smatra da se ljudi ne trebaju stalno educirati, nego da je dovoljno to znanje koje imaju.



Grafikon 11. Način rješavanja problema viška radne snage

Izvor: Autor

Idući grafikon prikazuje rezultate kako rješavati problem viška radne snage. Shodno tome, 77,4% ispitanika smatra da je najbolje premjestiti radnika na drugo radno mjesto i tako riješiti problem. 9,6% ispitanika smatra da je najbolje dati otkaz radniku te tako riješiti situaciju. 8,7% ljudi misli da treba dati slobodne dane radnicima. 4,3% smatra da je potrebno smanjiti mjesečnu plaću te tako riješiti problem viška radne snage.



Grafikon 12. Najbitnija osobina ljudskih potencijala

Izvor: Autor

Ovaj grafikon prikazuje rezultate na pitanje koja je osobina najvažnija kod ljudskih resursa. Tako je 60,9% ispitanika odgovorilo da je to odgovornost, 19,1% smatra da je to poslovna etika.

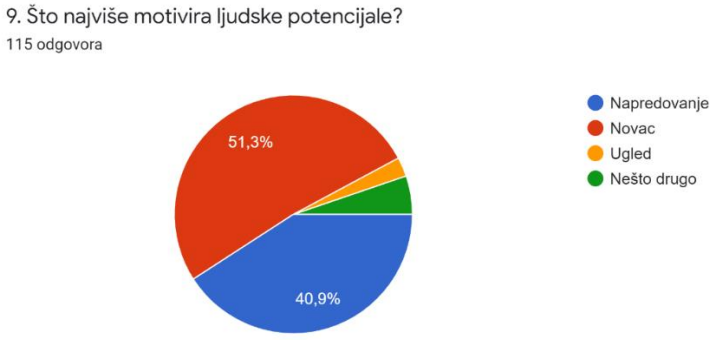
Da je predanost smatra 15,7% ispitanika, dok je 4,3% ispitanika odgovorilo da je to odanost. Evidentno je da većina misli da je odgovornost najvažnija.



Grafikon 13. Adekvatna nagrada za postizanje dobrih rezultata

Izvor: Autor

Idući grafikon prikazuje kako su ispitanici odgovorili na pitanje koja je nagrada primjerena za postizanje dobrih rezultata ljudskih resursa. Čak 67% ispitanika smatra da je novac takva vrsta nagrade koja bi se trebala dati za postizanje primjerenih rezultata. Nadalje, 17,4% ispitanika smatra da je najbolja nagrada kada bi se dobilo nešto po vlastitom izboru. 13% ispitanika smatra da je najbolje dati više slobodnih dana da radnici mogu iskoristiti na način koji žele. 2,6% ispitanika smatra da je najbolje da se daju neki određeni darovi kao znak zahvale i nagrade za dobre rezultate.

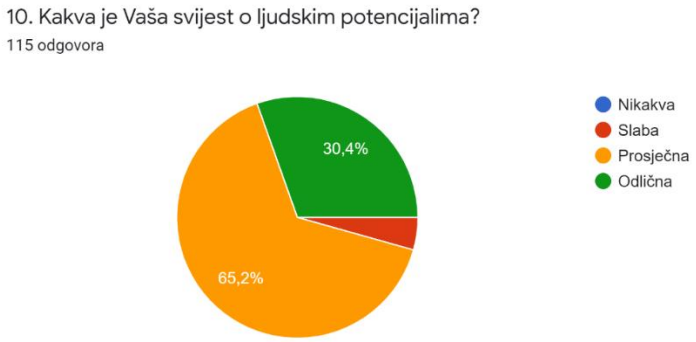


Grafikon 14. Što najviše motivira ljudske potencijale

Izvor: Autor

Ovaj grafikon prikazuje što najviše nastoji motivirati ljudske resurse. 51,3% ispitanika smatra da je to novac. 40,9% smatra da je to napredovanje u poduzeću na nekom određenom poslu. Da

je nešto drugo što daje motivaciju ljudima smatra 5,2% ispitanika. Posljednje mjesto zauzima ugled, što smatra 2,6% ispitanika, što je podosta iznenađujuće.



Grafikon 15. Vaša svijest o ljudskim potencijalima

Izvor: Autor

Dakle, 65,2% ispitanika smatra da je njihova svijest prosječna o ljudskim potencijalima. 30,4% ispitanika smatra da je njihova svijest odlična, dok 4,3% ispitanika smatra da je općenita svijest o ljudskim resursima slabašna. Zanimljivo je da nema nijednog odgovora o tome da je svijest o ljudskim potencijalima nikakva, što je svakako pozitivno.

U posljednjem dijelu istraživanja bit će prikazana značaj i uloga ljudskih potencijala u poduzeću.

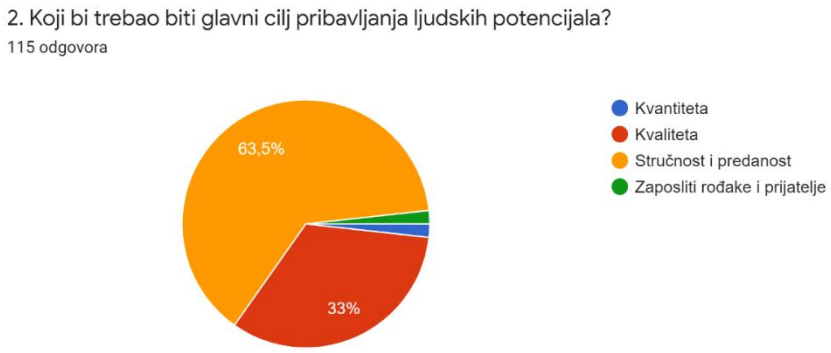


Grafikon 16. Najbitniji faktor kod procesa planiranja

Izvor: Autor

44,3% ispitanih smatra da je sve ponuđeno adekvatno rješenje. 27,8% ispitanika smatra da je to stručnost, kao temeljni faktor kod procesa planiranja ljudskih resursa. 18,3% ispitanika

smatra da je to sveobuhvatnost, dok 9,6% ispitanika smatra da je objektivnost ključan element u procesu planiranja kod ljudskih potencijala.



Grafikon 17. Glavni cilj pribavljanja ljudskih potencijala

Izvor: Autor

Tako je 63,5% ispitanih odgovorilo da su to stručnost i predanost. Nadalje, 33% ispitanika se odlučilo za kvalitetu, dok 1,7% ispitanika smatra da bi glavni cilj trebala biti kvantiteta, odnosno da treba zaposliti rođake i prijatelje. Rezultati pokazuju da je ispitanicima bitna stručnost i predanost te bi to trebao biti odlučujući kriterij kod odabira ljudskih potencijala.



Grafikon 18. Metode prilikom selektiranja ljudskih potencijala

Izvor: Autor

72,2% ispitanih smatra da je najbolja metoda klasičan intervju sa kandidatom te da to daje neke kvalitetne rezultate. 22,6% ispitanika smatra da je najbolje napraviti stručni pismeni ispit i tako vidjeti koji su kandidati najbolji. 5,2% ispitanika smatra da je test inteligencije najbolje rješenje.

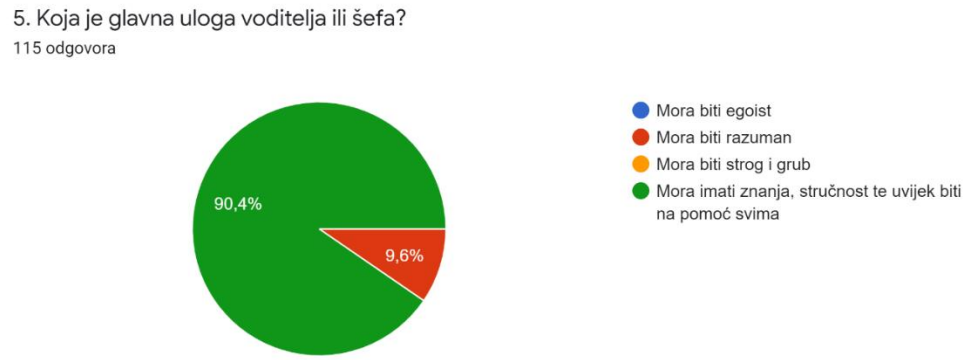
Pozitivno je to što nitko od ispitanika ne bi koristio nikakve veze ili povlastice u smislu zapošljavanja nekoga prijatelja ili rodbine.



Grafikon 19. Izbor kriterija koji bi uzeli u obzir

Izvor: Autor

Iz prikazanoga može se vidjeti da je najbolje rješenje sa 46,1% iskustvo. Da su postignuti rezultati u profesionalnoj karijeri odlučujući čimbenik smatra 41,7% ispitanika, što nije velika razlika. Za 12,2% ispitanika je razina obrazovanja ključan kriterij uspješnosti. Pozitivna je činjenica da nitko ne bi zaposlio nikoga preko veze ili na neke druge neprimjerene načine.



Grafikon 20. Glavna uloga voditelja

Izvor: Autor

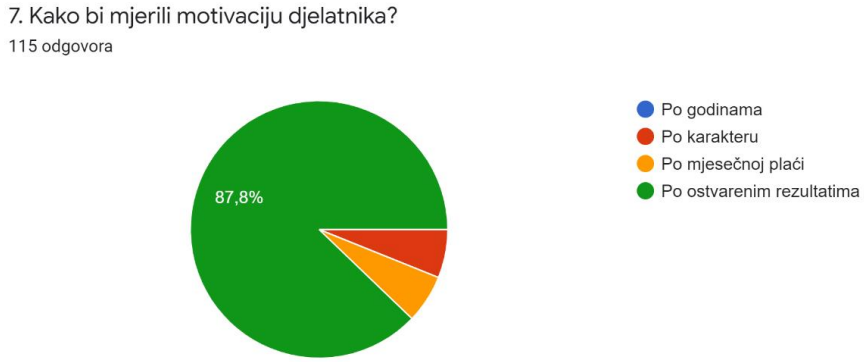
Čak 90,4% ispitanika smatra da voditelj ili šef mora imati znanja, stručnost te uvijek biti na raspolaganju i pomoć svima. Svega 9,6% ispitanika smatra da šef ili voditelj mora biti razuman. Zanimljivo je svakako da nije bilo odgovora da mora biti egoist ili strog i grub, što jasno pokazuje kako ljudi razumiju ulogu voditelja ili šefa.



Grafikon 21. Kako gledati radnu učinkovitost

Izvor: Autor

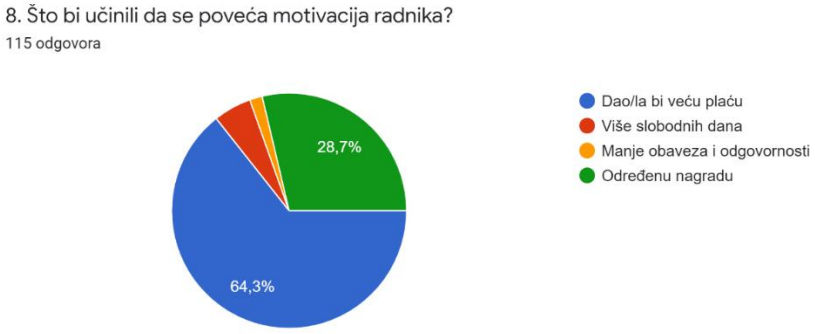
67,8% ispitanika smatra da je sve navedeno potrebno za radnu učinkovitost. 18,3% ispitanika smatra da se treba gledati radna učinkovitost po količini prodane robe ili usluga, 13% njih smatra da se treba gledati samo financijska zarada. Najmanje ispitanika 0,9% smatra da se treba uzeti u obzir radna satnica.



Grafikon 22. Kako mjeriti motivaciju djelatnika

Izvor: Autor

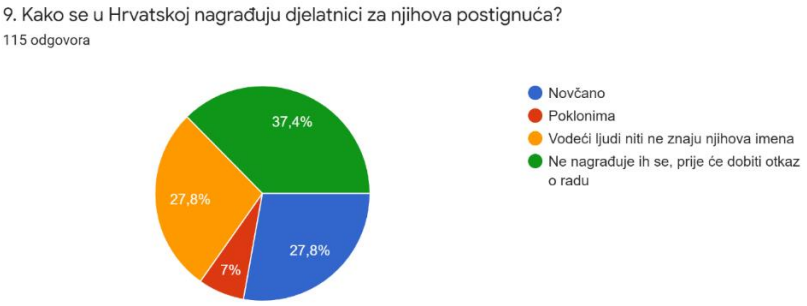
Vidljivo je da 87,8% ispitanika smatra da motivaciju djelatnika treba mjeriti po ostvarenim rezultatima. 6,1% ispitanika smatra da motivaciju treba mjeriti po karakteru, odnosno po mjesečnoj plaći.



Grafikon 23. Kako povećati motivaciju radnika

Izvor: Autor

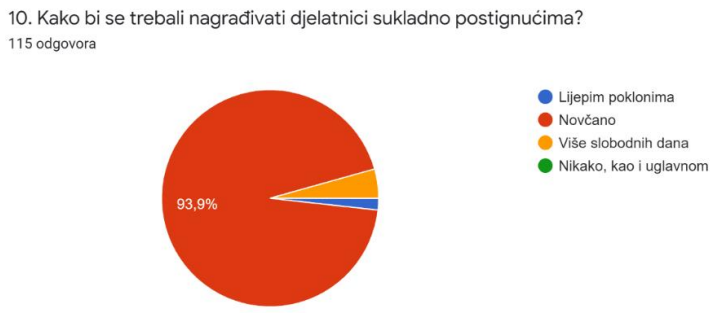
Ovaj grafikon prikazuje rezultate na pitanje što učiniti da se poveća motivacija djelatnika. U tom kontekstu 64,3% ispitanika bi dalo veću plaću i time povećali motivaciju radnika. 28,7% ispitanika bi dalo neku određenu nagradu i tako probali povećati motivaciju. 5,2% ispitanika bi se odlučilo za više slobodnih dana kao vrsta povećanja motivacije radnika. 1,7% ispitanika smatra da je najbolje rješenje dati manje obaveza i odgovornosti te tako probati podići motivaciju ljudskih potencijala.



Grafikon 24. Kako se u Hrvatskoj nagrađuju djelatnici

Izvor: Autor

Iz sljedećeg grafičkog prikaza vidljivi su rezultati kako se u Hrvatskoj radnici nagrađuju za njihova postignuća. Tako 37,4% ispitanika smatra da ih se ne nagrađuje, te kako će prije dobiti otkaz o radu. 27,8% ispitanika smatra kako vodeći ljudi niti ne znaju njihova imena, što je vrlo zabrinjavajući podatak. Također 27,8% ispitanika smatra kako se u Lijepoj Našoj djelatnici novčano nagrađuju za sva svoja postignuća. Svega 7% ispitanih smatra kako se u Hrvatskoj djelatnici nagrađuju darovima za sva svoja izvanredna postignuća.



Grafikon 25. Kako nagrađivati radnike sukladno postignućima

Izvor: Autor

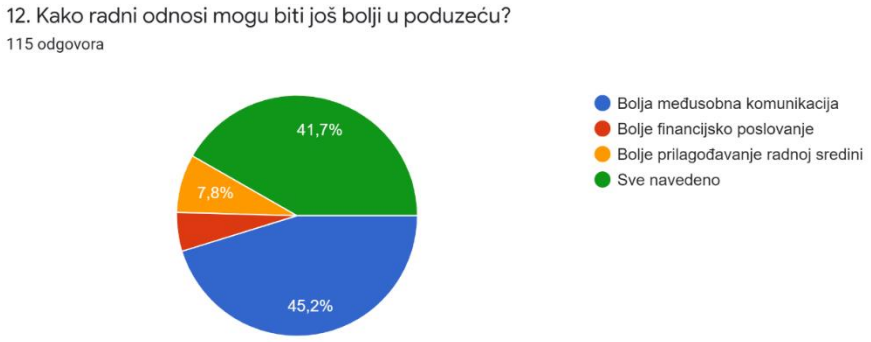
Čak 93,9% ispitanika smatra da je najbolja novčana nagrada. 4,3% ispitanika je odgovorilo da je najbolje dati više slobodnih dana, dok je 1,7% ispitanika odgovorilo da je najbolje da se daju neki lijepi darovi.



Grafikon 26. Ključan čimbenik za dobre radne odnose u poduzeću

Izvor: Autor

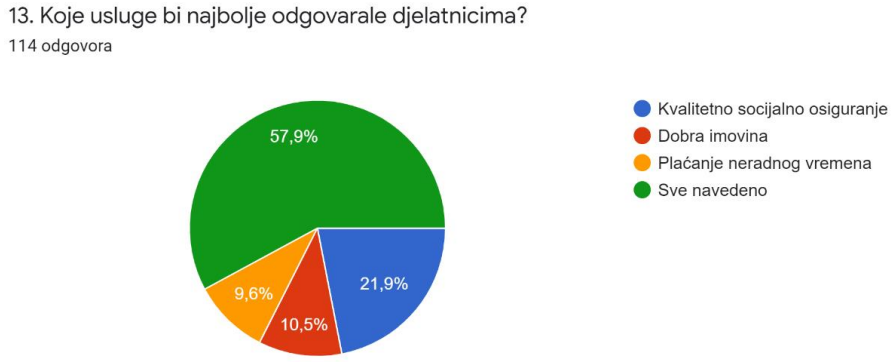
51,8% ispitanika smatra da je ključan čimbenik za dobre radne odnose u poduzeću sve navedeno. 22,8% ispitanika smatra da je to predanost poslu, 18,4% smatra da je to karakter djelatnika, dok 7% ispitanika smatra da je rješenje dobro financijsko poslovanje.



Grafikon 27. Kako radni odnosi mogu biti još bolji u poduzeću

Izvor: Autor

Ovaj grafikon prikazuje kako radni odnosi mogu biti još kvalitetniji i bolji u organizaciji. U tom kontekstu 45,2% ispitanih smatra kako je potrebna bolja međusobna komunikacija, 41,7% smatra da je potrebno jednostavno sve navedeno. 7,8% ispitanika smatra da je potrebno bolje prilagođavanje radnoj sredini, dok 5,2% ispitanika smatra da je potrebno bolje financijsko poslovanje.



Grafikon 28. Usluge koje najbolje odgovaraju djelatnicima

Izvor: Autor

Idući grafikon prikazuje kako su ljudi glasali na pitanje koje bi usluge najbolje odgovarale radnicima. Pa u tom smislu 57,9% ispitanih odgovorilo da je to sve navedeno, 21,9% smatra da je to kvalitetno socijalno osiguranje, 10,5% smatra da je to dobra imovina, dok 9,6% ispitanika smatra da je to plaćanje neradnog vremena.



Grafikon 29. Kvaliteta usluga djelatnicima u Hrvatskoj

Izvor: Autor

Ovaj grafikon prikazuje kako su ispitanici odgovorili o tome kakva je kvaliteta usluga radnicima u Hrvatskoj. 48,7% ispitanih smatra da je kvaliteta usluga prosječna, 42,6% ispitanika smatra da je kvaliteta usluga loša. Da je kvaliteta usluga radnicima nikakva smatra 7,8% ispitanika, dok 0,9% njih smatra da je odlična.

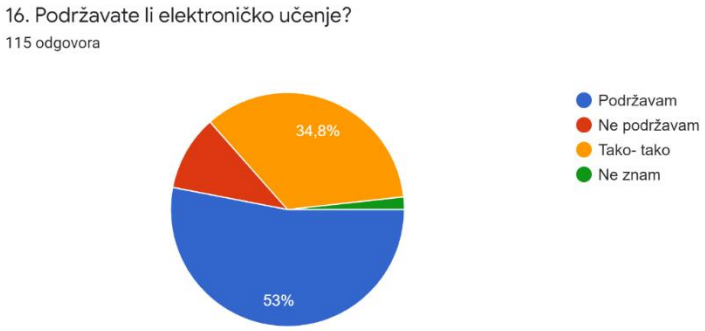


Grafikon 30. Ključan element za uspješnu karijeru

Izvor: Autor

Petnaesti grafikon po redu u ovom poglavlju prikazuje rezultate o tome koji je element ključan za uspješnu karijeru. Shodno tome, 55,7% ispitanika smatra da je potreban kontinuiran rad na sebi, 31,3% ispitanih smatra da je potrebno biti predan poslu i poduzeću. 7,8% ispitanika smatra

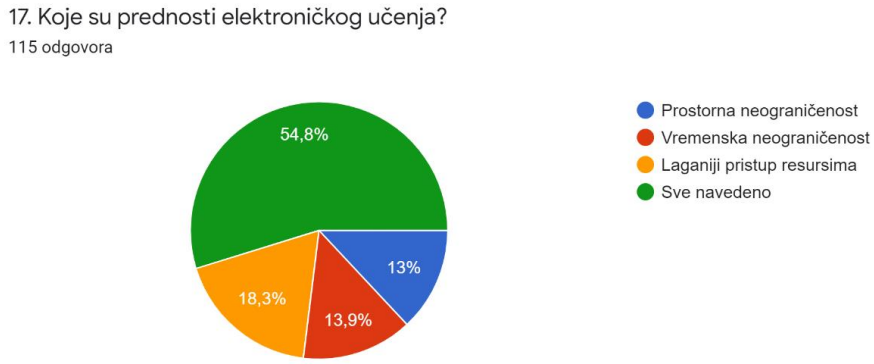
da je potrebno imati dobre veze kako bi se uspjelo, dok 5,2% smatra da je potrebno jednostavno imati sreću.



Grafikon 31. Podržavanje elektroničkog učenja

Izvor: Autor

Ovaj grafički prikaz prikazuje rezultate o tome je li ljudi podržavaju elektroničko učenje. Prema tome, 53% ispitanika podržava, odnosno smatra da je to dobra ideja i da se tako može isto učiti i napredovati, pogotovo sada u doba koronavirusa. 34,8% njih smatra tako-tako, odnosno nisu ni za ni protiv. 10,4% ispitanika smatra da to nije dobra ideja, stoga ih ne podržava. 1,7% ispitanika jednostavno ne zna, ne mogu se odlučiti ili nemaju svoje mišljenje po tom pitanju.



Grafikon 32. Prednosti elektroničkog učenja

Izvor: Autor

Sljedeći grafikon prikazuje odgovore na prednosti elektroničkog učenja. U tom smislu 54,8% ispitanika smatra da je to sve navedeno. 18,3% ispitanika smatra da je prednost u laganijem pristupu resursima. 13,9% ispitanika smatra da je to vremenska neograničenost, dok 13% njih smatra da je to prostorna neograničenost.



Grafikon 33. Kako poduzeća vode brigu o zdravlju zaposlenih

Izvor: Autor

Sljedeći grafikon prikazuje kako poduzeća vode računa o zdravlju svojih zaposlenih. Evidentno je da 47,8% ispitanika smatra da je to prosječno, 39,1% smatra da je to slabašno. 10,4% ispitanih smatra kako poduzeća nikako ne vode brigu o zdravlju svojih zaposlenih. Samo 2,6% ispitanih smatra kako poduzeća odlično vode brigu o zdravlju svojih zaposlenih.

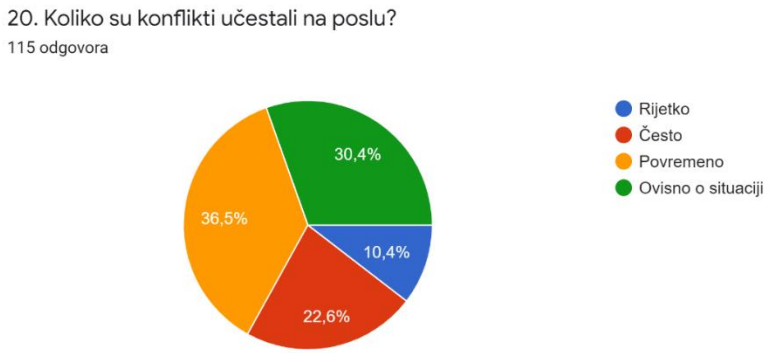


Grafikon 34. Rade li inspekcije posao sukladno pravilima

Izvor: Autor

Ovaj grafikon prikazuje rezultate kako su ispitanici glasali o tome rade li inspekcije svoj posao sukladno pravilniku. 51,3% ispitanih smatra da rade tako-tako, odnosno da niti rade u redu niti rade loše. 31,3% ispitanika smatra kako inspekcije rade loše, odnosno da ne rade svoj posao sukladno pravilniku. 10,4% smatra da rade sve preko veza, odnosno da rade nekorektno i nepošteno svoj posao, dok samo 7% ispitanih smatra da inspekcije rade svoj posao u redu. Iz

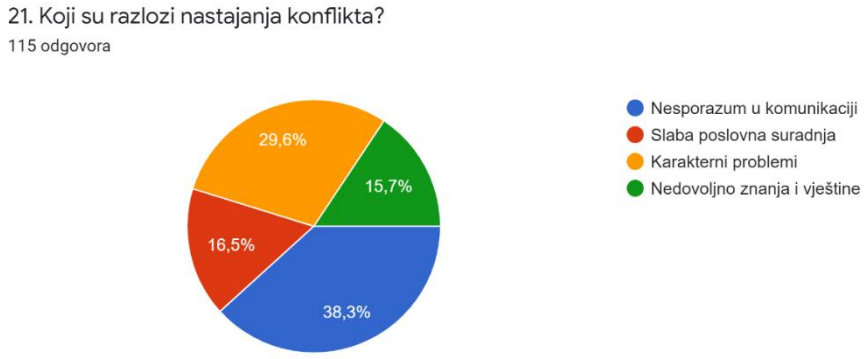
ovog grafikona definitivno se može vidjeti kako ljudi nisu zadovoljni radom inspekcija u Hrvatskoj.



Grafikon 35. Učestalost konflikata na poslu

Izvor: Autor

Idući grafikon prikazuje koliko su učestali konflikti na poslu. U tom smislu 36,5% ispitanih smatra da su konflikti povremeni na poslu, 30,4% njih smatra da sve ovisi o situaciji, 22,6% ispitanika smatra da su konflikti česti na poslu, dok 10,4% ispitanih smatra kako su konflikti rijetka pojava u poduzeću.

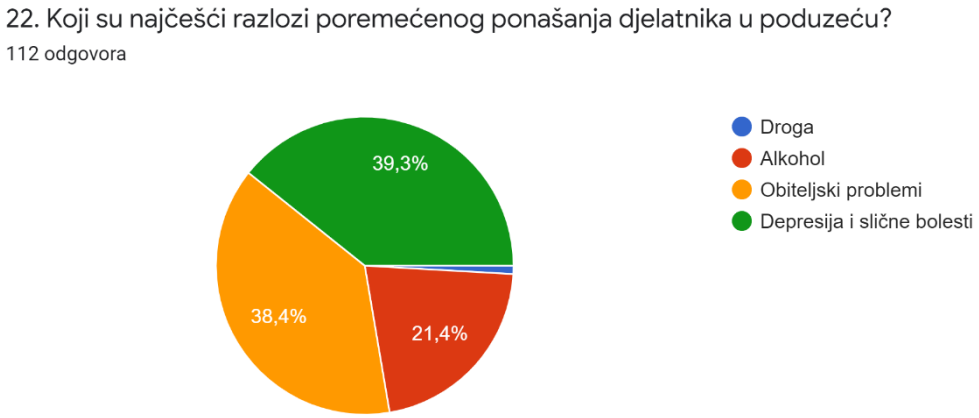


Grafikon 36. Razlozi nastajanja konflikta

Izvor: Autor

Sljedeći grafički prikaz pokazuje konačne odgovore o tome koji su razlozi nastajanja konflikata. 38,3% ispitanika smatra da je glavni razlog nesporazum u komunikaciji, 29,6% smatra da su u pitanju neki karakterni problemi, 16,5% ispitanih smatra da je problem slaba poslovna suradnja,

dok 15,7% ispitanika smatra da je glavni razlog jednostavno nedostatak znanja i vještina te je u tome glavni problem nastajanja konflikata.



Grafikon 37. Najčešći razlozi poremećenog ponašanja u poduzeću

Izvor: Autor

Posljednji grafički prikaz nastoji prikazati rezultate što ispitanici smatraju, koji su najčešći razlozi poremećenog oblika ponašanja radnika u organizaciji. Prema tome, 39,3% ispitanih smatra da su glavni razlog tome depresija i slične bolesti, 38,4% njih smatra da su to neki obiteljski problemi, 21,4% ispitanih smatra da je glavni problem alkohol, dok samo 0,9% smatra da je problem droga.

8. ZAKLJUČAK

Ljudski resursi su od neprocjenjive vrijednosti za organizaciju. Sve počinje i završava sa ljudima jer su oni koji rade, odlučuju, educiraju se, napreduju iz dana u dan te daju svoj maksimum u cilju ostvarivanja. Vrlo je relevantno da svako poduzeće razumije važnost ljudskih potencijala, pogotovo sad u 21. stoljeću kada se naglasak stavlja podosta na tehniku, tehnologiju, digitalizaciju, međutim, ništa se ne može napraviti bez kvalitetnih ljudi. Mogu organizacije imati sve najbolje i najkvalitetnije resurse, ali svi oni počinju i završavaju ljudskom radnjom. Također, vrlo je bitno da organizacije moraju napraviti kvalitetno planiranje i predviđanje broja zaposlenih te tako već unaprijed moraju imati određena rješenja u tom smislu kako bi organizacija mogla normalno funkcionirati. Nadalje, mora se spomenuti i rješenje za analizu i kreiranje radnih mjesta koje je također bitno jer organizacija mora imati rješenja kako i na koji način odabrati one najbolje kandidate, uz pomoć kojih metoda, metodologija i sl. Dakako, svaka ozbiljna i moderna organizacija mora imati i sustav praćenja uspješnosti, odnosno, načine kako pratiti svoje djelatnike, njihov put, razvoj i napredovanje te temeljem toga donijeti neka adekvatna rješenja. Motivacija ljudskih potencijala jeste svakako elemenat bez kojeg radnici ne mogu normalno funkcionirati te je vrlo važno da imaju određeni motiv kako bi mogli kontinuirano rasti. Ukoliko djelatnici samo rade, a za uzvrat ne dobivaju pohvale ili nagrade, to opet nije u redu. Svaka organizacija mora imati napravljen sustav za nagrađivanje ljudskih potencijala kako bi mogli pokazati poštovanje za sav rad, trud i energiju koju radnici svakodnevno ulažu u svoj posao. Radna klima u organizaciji također mora biti na razini, jer ukoliko među radnicima nešto ne valja, to se može jako reflektirati i na posao koji onda može podosta trpjeti te upravo to vodi u negativnom smjeru za organizaciju. Svim radnicima u poduzeću moraju biti predstavljene i kvalitetne usluge. Mnogi kvalitetni ljudski potencijali jednoga dana kada dođu do kvalitetne razine žele napraviti i kvalitetnu i bogatu karijeru, stoga organizacija mora imati plan i program kako i na koji način to može radniku ponuditi i omogućiti. Elektroničko učenje je nešto što je vrlo važno te nudi brojne mogućnosti kako ljudi mogu u svakom trenutku i bilo gdje učiti i razvijati se na kvalitetan način. Ovakva vrsta učenja je vrlo značajna sada, kada se živi u doba koronavirusa te uglavnom škole i sveučilišta funkcioniraju putem online platformi. Idući vrlo važan segment je zdravlje i sigurnost djelatnika, gdje svaka tvrtka mora voditi računa o tome jer ljudi su od neprocjenjive važnosti za svaku organizaciju te im treba biti sve omogućeno i treba im pružiti adekvatnu zaštitu i brinuti se o njihovom zdravlju. Vrlo je teško kada ljudi rade zajedno da ne dođe do nekog sukoba ili konflikta. Stoga, organizacije moraju imati spremna rješenja i za taj dio, jer svi ljudi

su drugačiji te različito gledaju na neke stvari, dijele različita mišljenja i viđenja te vrlo lako može doći do nekih neslaganja. Ipak, kvalitetne i ozbiljne organizacije moraju imati rješenja i na takve slučajeve. Nažalost, postoje trenuci i situacije kada ljudski potencijali ponude i svoju drugu, ružniju stranu. Pa tako postoje i poremećeni oblici ponašanja djelatnika na radnom mjestu te poduzeće mora imati plan i rješenje kako postupati u tom slučaju. Ljudi su različiti i svatko može imati svoje probleme i razloge za neko loše ponašanje. Uzrok takvom ponašanju mogu biti alkohol, droga, neki obiteljski problemi ili možda depresije i neke slične bolesti. Tu su još i teorije o uspjehu organizacija koje mogu biti na veliku pomoć svima. Napravljena je i anketa o ljudskim potencijalima koja je dala određene odgovore na neka vrlo zanimljiva pitanja te su rezultati bili vrlo značajni i zanimljivi. Na kraju se potvrdila hipoteza 1 točnom, odnosno da uspjeh svake organizacije najviše ovisi o kvaliteti ljudskih potencijala, stoga se ne smije zanemariti taj segment. Hipotezom 1 je potvrđeno da ispitanici imaju svijest za ljudske potencijale te znaju da se u taj dio mora kontinuirano ulagati kako bi se postigla određena konkurentska prednost na tržištu. Ljudi su od neprocjenjive važnosti za svako poduzeće. Ljudi su temelj svake organizacije te im mora biti sve omogućeno i pruženo kako bi mogli davati dobre performanse na dnevnoj bazi i dugoročno ostvarivati kvalitetne rezultate.

POPIS LITERATURE

1. Andrilović, V.(2001): Samostalno učenje, naklada Slap, Jastrebarsko
2. Atkinson W.W.(2010.): Tajna uspjeha, CID-NOVA d.o.o., Zagreb
3. Bahtijarević Šiber, F.(1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
4. Bele, I. (2018.): Vibracija uspjeha, školska knjiga d.d., Zagreb
5. Bobera D., Hunjet A., Kozina G.(2015): Poduzetništvo, Sveučilište Sjever, Varaždin
6. Cox ml, T.(2001).: Stvaranje multikulturalne organizacije, Mate d.o.o., Zagreb
7. Cook, M. i Cripps, B.(2009): Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu, školska knjiga, Zagreb
8. Cope, M.(2012): Tajne uspješnog coachinga, Veble commerce, Zagreb
9. Dessler, G.(2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o., Zagreb
10. Gustafsson, A. i D. Johnson, M.(2006): Natjecanje u uslužnoj ekonomiji, Mate d.o.o., Zagreb
11. Gutić, D. i Rudelj, S.(2011):Menadžment humanih resursa u marketingu, Grafika d.o.o., Zagreb/Makarska
12. Gutić, D. i Rudelj, S. (2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek
13. Gutić Martinčić, S.(2017): Upravljanje karijerom, Effectus studij financije i pravo, Zagreb
14. Hisrich R., Peters M., Shepherd D. (2011): Poduzetništvo, Mate d.o.o., Zagreb
15. Hrvatska gospodarska komora(2004): Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama, Zagreb
16. Iveković, D.(2007): Hr menadžment- suvremeni pojmovnik, MEP consult, Zagreb
17. Jurina, M.(2011): O upravljanju ljudskim potencijalima, visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić
18. Keeley, B.(2007): Ljudski kapital, EDUCA nakladno društvo d.o.o., Zagreb
19. Kružić, D.(2016): Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru i Splitu, Mostar
20. Marušić, S.(2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb
21. Marušić, S.(2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, IV. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adeco, Zagreb
22. Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2006): Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb
23. Škrtić, M., Mikić, M. (2011): Poduzetništvo, sinergija, Zagreb
24. Šverko, B.(2012): Ljudski potencijali- usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
25. Više autora(2002): Poslovna žena- društveni položaj, karijera, obitelj, Krug- Hrvatska udruga poslovnih žena, Zagreb
26. Vizjak, A. (2011.): Formule uspjeha za novo desetljeće, Mate d.o.o., Zagreb
27. Vukić, B.(2019): Osnivači, nasljednici, menadžeri, Beletra, Zagreb

NASTAVNE SKRIPTE

1. Hunjet, A. (2018./2019.): Uvod u znanstveno-istraživački rad, Sveučilište Sjever, Poslovna ekonomija, nastavna skripta
2. Hunjet, A. (2020./2021.): Upravljanje znanjem, Sveučilište Sjever, Poslijediplomski spec. studij, nastavna skripta

ZNANSTVENI RADOVI I ČLANCI

1. Kolaković, M., Kovačević, B., Sisek, B.(2001): Utjecaj teorija poduzeća na suvremene pristupe organizaciji poduzeća, znanstveni rad
2. Perkov, D., Gregurić-Bajza, N., Perkov, M.(2018.): Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja, znanstveni članak
3. Trstenjak, N. i Altaras Penda, I.(2018.): Restrukturiranje i sanacija poduzeća u uvjetima financijske krize, znanstveni članak
4. Zoretić, G., Čižmek Vujnović, O., Radovanić, H. (2020.): Upravljanje znanjem u funkciji individualnog i profesionalnog razvoja zaposlenika, znanstveni članak
5. Pukšar, I., Vitner Marković, S., Ajdinović, S.(2020.): Zaštita zdravlja zaposlenika u turističkom sektoru, znanstveni članak

INTERNET STRANICE

1. http://www.kvalis.com/o-portalu/item/709-organizacijska-klima-i-kultura-i-upravljanje-ljudskim-resursima, pristup 19.01.2021.

POPIS SLIKA

1. Slika 1. Područja različitih znanja integriranih u procesu upravljanja ljudskim potencijalima. Izvor: Bahtijarević Šiber, Fikreta (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, str.8, Zagreb, str. 3
2. Slika 2. Planiranje ljudskih resursa, Izvor: https://www.google.hr, pristup 20.01.2021., str. 5
3. Slika 3. Proces planiranja ljudskih resursa, Izvor: Gutić, D. i Rudelj S.(2012):Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek.:str. 238., str. 7
4. Slika 4. Shema primanja predstavnika prodaje, Izvor: Gutić, D. i Rudelj, S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, str. 270, str. 13
5. Slika 5. Model upravljanja uspješnošću u organizacijama Izvor: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright(2006): Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb, str. 277, str. 20
6. Slika 6. Primjer mjernog obrasca grafičkog mjerenja radne učinkovitosti Izvor: Dessler, G.(2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o. Zagreb, str. 336., str. 24
7. Slika 7. Ljestvica za izmjenično rangiranje osobe koju se procjenjuje Izvor: Dessler, G.(2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o. Zagreb, str. 339., str. 26
8. Slika 8. Rangiranje djelatnika metodom parne usporedbe Izvor: Dessler, G.(2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o. Zagreb, str. 339., str. 27
9. Slika 9. Slikoviti prikaz motivacije Izvor: https://www.google.com/search?q=motivacija, pristup 28.01.2021., str. 28
10. Slika 10. Rast beneficija zaposlenika u razdoblju od 1929.-1997. Izvor: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright(2006): Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb, str. 451, str. 33
11. Slika 11. Slikoviti prikaz napredovanja u karijeri, Izvor: https://www.google.com/search?q=karijera, pristup 30.01.2021., str. 49
12. Slika 12. Put do promocije nije nimalo jednostavan, Izvor: https://www.google.com/search?q=promaknu, pristup 27.01.2021., str. 53
13. Slika 13. Prikaz zaštićenog i osiguranog radnika na poslu Izvor: https://www.google.com/search?, pristup 23.01.2021., str. 56
14. Slika 14. Koje se nezgode prema Zakonu o sigurnosti i zdravlju na radu moraju prijaviti, Izvor: Dessler, G.(2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o. Zagreb, str. 610., str. 58

15. Slika 15. Obrazac za popunjavanje podataka u svezi ozljede na radu ili bolesti, Izvor: https://www.google.com/search?q=obrasci+za+ozljedu+na+radu, pristup 15.02.2021., str. 60
16. Slika 16. Primjer obrasca za popunjavanje za ozljedu na radu ili bolestIzvor: https://www.google.com/search?q=obrasci+za+ozljedu+na+radu, pristup 15.02.2021., str. 61
17. Slika 17. Prikaz prava i odgovornosti OSHA agencije Izvor: https://www.google.com/search?q=osha, pristup 24.01.2021., str. 63
18. Slika 18. Prikaz kontrolnog lista za skelu, Izvor: https://www.google.com/search?q=kontrolni+obrazac, pristup 24.01.2021., str. 65
19. Slika 19. Čimbenici nastajanja interpersonalnih konflikata u organizaciji Izvor: Gutić, D. i Rudelj, S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, str. 411, str. 70
20. Slika 20. Prikaz radnika alkoholičara koji je ovisan o alkoholu Izvor: https://www.google.com/search?q=alkoholizam, pristupljeno 21.01.2021., str. 77

POPIS TABLICA

1. Tablica 1. Prikaz procjene radne učinkovitosti djelatnika kad je riječ o konkretnim dužnostima na primjeru pizza majstora Izvor: Dessler, G.(2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o. Zagreb, str. 337., str. 25
2. Tablica 2. Test opće motivacije zaposlenih, Izvor: Gutić, D. i Rudelj, S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, str. 373, str. 29
3. Tablica 3. Test opće motivacije zaposlenih, Izvor: Gutić, D. i Rudelj, S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, str. 374, str. 30
4. Tablica 4. Test opće motivacije zaposlenih, Izvor: Gutić, D. i Rudelj, S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, str. 377, str. 31
5. Tablica 5. Tradicionalno žarište nasuprot žarišta na razvoju karijera, Izvor: Dessler, G.(2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o. Zagreb, str. 374., str. 50
6. Tablica 6: Primjer mogućih područja intraorganizacijskog konflikta u marketing organizaciji poduzeća, Izvor: Gutić, D. i Rudelj, S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o.,str. 412, str. 71
7. Tablica 7. Interorganizacijski konflikti , Izvor: Gutić, D. i Rudelj, S.(2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, str. 414, str. 72

POPIS GRAFIKONA

1. Grafikon 1. Spol ispitanika, Izvor: autor
2. Grafikon 2. Dob ispitanika, Izvor: autor
3. Grafikon 3. Razina obrazovanja ispitanika, Izvor: autor
4. Grafikon 4. Radni staž ispitanika, Izvor: autor
5. Grafikon 5. Aktualno stanje ispitanika, Izvor: autor
6. Grafikon 6. Važnost ljudskih potencijala, Izvor: autor
7. Grafikon 7. Ključna kompetencija ljudskih potencijala, Izvor: autor
8. Grafikon 8. Ključan čimbenik za uspjeh poduzeća, Izvor: autor
9. Grafikon 9. Plaće ljudskih potencijala, Izvor: autor
10. Grafikon 10. Stalna edukacija ljudskih potencijala, Izvor: autor
11. Grafikon 11. Način rješavanja problema viška radne snage, Izvor: autor
12. Grafikon 12. Najbitnija osobina ljudskih potencijala, Izvor: autor
13. Grafikon 13. Adekvatna nagrada za postizanje dobrih rezultata, Izvor: autor
14. Grafikon 14. Što najviše motivira ljudske potencijale, Izvor: autor
15. Grafikon 15. Vaša svijest o ljudskim potencijalima, Izvor: autor
16. Grafikon 16. Najbitniji faktor kod procesa planiranja, Izvor: autor
17. Grafikon 17. Glavni cilj pribavljanja ljudskih potencijala, Izvor: autor
18. Grafikon 18. Metode prilikom selektiranja ljudskih potencijala, Izvor: autor
19. Grafikon 19. Izbor kriterija koji bi uzeli u obzir, Izvor: autor
20. Grafikon 20. Glavna uloga voditelja, Izvor: autor
21. Grafikon 21. Kako gledati radnu učinkovitost, Izvor: autor
22. Grafikon 22. Kako mjeriti motivaciju djelatnika, Izvor: autor
23. Grafikon 23. Kako povećati motivaciju radnika, Izvor: autor
24. Grafikon 24. Kako se u Hrvatskoj nagrađuju djelatnici, Izvor: autor
25. Grafikon 25. Kako nagrađivati radnike sukladno postignućima, Izvor: autor
26. Grafikon 26. Ključan čimbenik za dobre radne odnose u poduzeću, Izvor: autor
27. Grafikon 27. Kako radni odnosi mogu biti još bolji u poduzeću, Izvor: autor
28. Grafikon 28. Usluge koje najbolje odgovaraju djelatnicima, Izvor: autor
29. Grafikon 29. Kvaliteta usluga djelatnicima u Hrvatskoj, Izvor: autor
30. Grafikon 30. Ključan element za uspješnu karijeru, Izvor: autor
31. Grafikon 31. Podržavanje elektroničkog učenja, Izvor: autor
32. Grafikon 32. Prednosti elektroničkog učenja, Izvor: autor

33. Grafikon 33. Kako poduzeća vode brigu o zdravlju zaposlenih, Izvor: autor
34. Grafikon 34. Da li inspekcije rade posao sukladno pravilima, Izvor: autor
35. Grafikon 35. Učestalost konflikata na poslu, Izvor: autor
36. Grafikon 36. Razlozi nastajanja konflikta, Izvor: autor
37. Grafikon 37. Najčešći razlozi poremećenog ponašanja u poduzeću, Izvor: autor

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Dino Vidačić *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog *(obrisati nepotrebno)* rada pod naslovom Genetski potencijali bora bijelcrnika za uzgoj sjemenskih *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Dino Vidačić
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Dino Vidačić *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog *(obrisati nepotrebno)* rada pod naslovom Genetski potencijali bora bijelcrnika za uzgoj sjemenskih sastojina *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Dino Vidačić
(vlastoručni potpis)