Upravljanje ljudskim potencijalima

Vručina, Tanja

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:602292

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

DIPLOMSKI RAD br.102/PE/2016

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Tanja Vručina

Varaždin, ožujak 2016.

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij Poslovna ekonomija

DIPLOMSKI RAD br. 102/PE/2016

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Student:

Tanja Vručina, mat.br. 0125/336D

Mentor:

doc. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2016.

Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog studija
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA: Tanja Vručina | MATIČNI BROJ: 0125/336D

NASLOV RADA: Upravljanje ljudskim potencijalima

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: Human resource management (HRM or HR)

KOLEGIJ: Organizacija i organizacijsko ponašanje

MENTOR: doc. dr. sc. Anica Hunjet

ČLANOVI POVJERENSTVA:
1. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina
2. doc. dr. sc. Petar Kurečić
3. doc. dr. sc. Anica Hunjet

Zadatak diplomskog rada

BROJ: 102/PE/2016

OPIS

Upravljanje ljudskim potencijalima bitna je menadžerska funkcija u poslovanju svakog poduzeća koje brine o sebi i svojem kadru. Ovo je jedna od disciplina koja je vezana uz poslovanje bilo koje tvrtke kako bi unaprijedila razvoj i trajnu investiciju ulaganjem u ljudski kapital.
Način na koji se komunicira unutar nekog poduzeća, kako postati konkurentan, te kako se pozicionirati na tržištu ljudskog kapitala je u današnje vrijeme postalo neophodno pitanje uspjeha i želje ka ostvarenju strategije poslovanja i ciljeva.
Bitno je razmotriti odnose sa zaposlenicima od strane vodstva i zaposlenicima međusobno, na koji način ljudi funkcioniraju i njihova individualna strana sa različitih aspekata. U bilo kojem poslovnom procesu ljudi su najvažniji, i bitno je na dobar način pokazati menadžerske vrijednosti. Što ljude motivira, kakva je filozofija menadžmenta, kako stvoriti skladnu cjelinu i izgraditi zdravo okruženje, kako vlastitim resursima visoko kotirati na tržištu poslova, te kako upravljati ljudskim potencijalima. Sve su to pitanja na koja kroz vlastita istraživanja i temeljena na stečenom radnom iskustvu treba upotrijebiti u izradi završnog rada povezanog u jednu cjelinu.

U radu je potrebno:
- Napraviti plan pribavljanja ljudskih potencijala, njihov razvoj i zadržavanje zaposlenika
- Analizirati u kakvom se okruženju nalazimo
- Na koji način djelovati i provoditi promjene
- Na koje sve načine potičemo uspješnost u radu i kako otkriti ljudski potencijal
- Definirati promjene s kojima se susrećemo u skladu s vremenom
- Odrediti kako postići konkurentnu prednost i istražiti koji se sve izazovi javljaju
- Kakav se sustav upravljanja ljudskim potencijalima očekuje u budućnosti

U VARAŽDINU, DANA: 14.3.2016.

REPUBLIKA HRVATSKA SVEUČILIŠTE SJEVER

POTPIS MENTORA

DIR 01 PE

Predgovor

Temeljeno na usvojenom znanju tijekom dvogodišnjeg studiranja na studiju Poslovna ekonomija, vlastita orijentacija usmjerena je ka završnom projektu iz srodnog područja struke. S ciljem proširenja vlastitih kompetencija i vještina, odabrana je tema upravljanja ljudskim potencijalima. Kroz rad s ljudima, u poslovnom okruženju ovo je put za nadogradnju znanja te mogućnosti istraživanja poslovnih i drugih literaturnih područja.

Projekt je rađen samostalno. Pisan je jednostavnim i razumljivim načinom, uz korištenje označenih poveznica, te dobivenih informacija kroz komunikaciju sa različitim sugovornicima.

Iznašanjem vlastitog mišljenja, rad može pomoći zaposlenicima u kadrovskim službama, onima koji su u svakodnevnom komunikacijskom okruženju, u malim i mikro poduzećima.

Želja mi je zahvaliti se svim kolegama tijekom studiranja koji su mi učinili studij još ljepšim, predivnim predavačima koji su imali strpljenja i empatije, razumijevanja i kolegijalnosti, i vanjskim suradnicima, te svima koji su me podržavali i poticali da studij privedem uspješnom kraju.

Tanja Vručina

Sažetak

Upravljanje ljudskim potencijalima bitna je menadžerska funkcija u poslovanju poduzeća koje brine o sebi i svojim zaposlenicima. Ovo je jedna od disciplina usmjerena ka unapređenju razvoja i trajne investicije ulaganjem u ljudski kapital.

Način komunikacije unutar poduzeća, kako postati konkurentan te kako se pozicionirati na tržištu ljudskog kapitala je u današnje vrijeme postalo neophodno pitanje uspjeha i želje za ostvarenjem strategije poslovanja i ciljeva.

U turbulentnom vremenu javlja se nova filozofija menadžmenta, gdje se svakom čovjeku pristupa na individualan način. Živimo u vremenu kada je bitno postići razinu uspjeha koji organizaciju čini drugačijom od konkurencije i kao takvom poznatom i priznatom od strane tržišta. Bez uvođenja promjena i stalnog restrukturiranja u skladu sa promjenama nema napretka u ni jednom poslovnom sektoru.

Ključne riječi: menadžment, resursi, znanje, vještine, strategija

Abstract

Human resources management is the management function important in business management who cares about reputation and employess. HR is discipline dedicated to promote development and permanent investment in human resources.

Methods of communication inside of organisation, how to become competitive and how to take over the market of HR has become a question causes of achievement business strategy and planned targets.

In turbulent times there is a new philosophy of management where each person is individual. We are living in a time when it is important consideration to achive level of succesful organization that is different from the competiton, recognized as a market leader. Without introducing changes in the workeplace and constant restructuring, there is no progress in any of business process.

Key words: management, resources, knowledge, skills, strategy

SADRŽAJ

I UVOD **11**

1. Menadžment ljudskog potencijala **13**

1.1. Menadžerska funkcija **14**

1.2. Posebna funkcija unutar poduzeća **15**

1.3. Znanstvena diciplina **15**

1.4. Filozofija menadžmenta **15**

2. Povijesni razvoj menadžmenta ljudskih potencijala **16**

II OKRUŽENJE LJUDSKIH POTENCIJALA **17**

3. Strateški menadžment **17**

3.1. Formulacija strategije **19**

3.1.1. Misija **19**

3.1.2. Ciljevi **21**

3.1.3. Vanjska analiza **21**

3.1.4. Unutarnja analiza **22**

3.1.5. Strateški izbor **22**

3.2. Primjena strategije **26**

3.2.1. Analiza / oblikovanje posla (radnih mjesta) **28**

3.2.2. Pribavljanje / selekcija **28**

3.2.3. Izobrazba i razvoj **28**

3.2.4. Upravljanje uspješnošću **29**

3.2.5. Platna struktura / poticaji / beneficije **29**

3.2.6. Radni odnosi **29**

3.3. Strateški menadžeri ljudskih potencijala **29**

4. Analiza i oblikovanje posla **32**

4.1. Analiza posla 32
4.2. Oblikovanje posla 33
III PRIBAVLJANJE I PRIPREMA LJUDSKIH POTENCIJALA 35
5. Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala 35
5.1. Planiranje zaposlenika 35
5.1.1. Životni ciklus, kultura i ljudski potencijali 36
5.2. Pribavljanje zaposlenika 38
6. Selekcija i raspoređivanje 39
6.1. Vrste metoda selekcije 41
6.1.1. Intervjui 42
6.1.2. Kognitivna sposobnost 42
6.1.3. Upitnici osobnosti 43
7. Izobrazba zaposlenika 44
7.1. Metode izobrazbe 44
IV PROCJENA I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA 46
8. Upravljanje radnom uspješnošću 46
8.1. Sustav upravljanja uspješnošću 47
8.2. Povratna informacija o uspješnosti 48
8.3. Upotreba tehnologije – elektroničko promatranje 48
9. Razvoj zaposlenika 49
9.1. Pristupi razvoju zaposlenika 49
9.2. Upravljanje karijerom 52
10. Separacija i zadržavanje zaposlenika 54
10.1. Programiranje lojalnosti 54
10.2. Dobrovoljna fluktuacija 55
10.3. Nedobrovoljna fluktuacija 58

V KOMPENZACIJE LJUDSKIH POTENCIJALA 58

11. Sustav nagrađivanja 58

11.1. Materijalno nagrađivanje 59

11.2. Beneficije 61

11.3. Nematerijalno nagrađivanje 63

12. Izazovi menadžmenta u 21. Stoljeću 64

13. Očekivanja u budućnosti 66

14. Istraživanje ulaganja u razvoj i obrazovanje 67

14.1. Rezultati istraživanja 61

15. Zaključak 81

16. LITERATURA 83

I UVOD

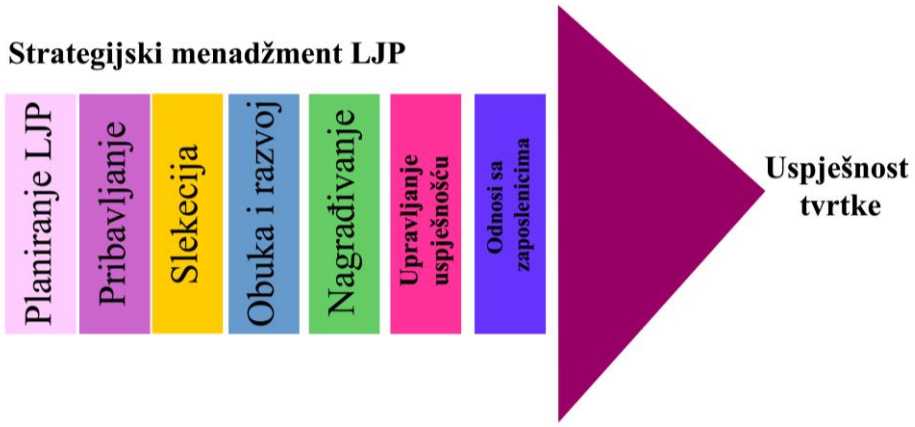
Cilj svakog poduzeća je ostvariti konkurentnost kako bi se moglo mjeriti, natjecati, motivirati, pozicionirati, istaknuti. Konkurentnošću pojedine tvrtke postiže se tržišni udio unutar određene branše. Potrošač stvara vrijednost određenog proizvoda ili usluge, kolika postoji potražnja za istim, odnosno kakva je kvaliteta. Bitno je utvrditi da li tvrtka stvara produkte za kojima se stvara potražnja i kolika je interesna skupina na koje ima utjecaj.

Ljudskom kapitalu se u modernom načinu poslovanja pristupa vrlo ozbiljno i sa puno aspekata. Kako bi se ostvarili ciljevi i rezultati izvrsnosti bitno je formirati grupe ljudi i uspostaviti timski rad. Menadžment ljudskih potencijala odnosi se na sustavni niz strategija koje rezultiraju utjecajem na ponašanje kadra, njihove odnose prema okruženju i na kraju mjerljivi uspjeh postignut ulaganjem napora.

Prije tri godine ušli smo u Europsku uniju. Time je ostvaren jedan od najvažnijih ciljeva vanjske politike Republike Hrvatske. Tim punopravnim ulaskom i članstvom otvorila su se vrata prema Europi, susjedima, prema cijelome svijetu. Ujedinjenjem sve više zemalja postiže se jedan snažan blok koji može konkurirati na globalnoj razini. Kako bi se postigla ta razina i međunarodno poslovanje, javlja se izazov za sva poduzeća razumijevanjem kulturnih raznolikosti te stupanj ulaganja u ljudske potencijale. Da li će se ljudski kapital 'rasprodati' i što će zadržati educirane ljude unutar države bez ponude za zaposlenjem, a koji zakoni, uvjeti i ponude će ih dijeliti od odlaska u inozemstvo. Vrijeme je velikih promjena kako unutar zemlje tako i u većini zemalja. Okruženje je dinamično stoga je bitno opstati u aktualnim uvjetima i zadržati dobre zaposlenike. Došlo je vrijeme kada tvrtka lako propadne, ili uspije uz dobro vodstvo i ljude koji su zaposleni u njemu.

Sustavno okruženje strategijskog menadžmenta ljudskog potencijala mora proći kroz običaje koji rezultiraju uspjehu tvrtke. Menadžment ljudskih potencijala nije samo neki posao koji ima veze s ljudima, već proces uključuje planiranje ljudskog kadra, pribavljanje, odabir, stalnu edukaciju,

usavršavanja i razvoj, nagrađivanje, upravljanje uspješnošću i odnose sa zaposlenicima.



Slika 1.1. Strateški menadžment ljudskih potencijala

Izvor: R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb 2006., str.4.

Tek se u nekoliko posljednjih desetaka godina ova vrsta menadžmenta ozbiljno shvatila, te uvela u veće tvrtke kao osnovni dio odjela za rad sa cijelim sustavom. Kada u sustavu postoji dobar kadar, koji dobro funkcionira i kada je svaki čovjek na svojem radnom mjestu, onda se može reći da takva tvrtka može imati konkurentsku prednost.

1. Menadžment ljudskog potencijala

Prije više od deset godina tadašnji menadžeri ljudskih potencijala bili su u obliku kadrovske službe koja se bavila samo vođenjem brige o zaposleniku kroz administraciju (bilježenje podataka o radnom stažu, godišnjim odmorima, bolovanjima, doprinosima i sl.). Danas se ta funkcija proširila na znatno veći krug djelovanja, koja poznaje svoju konkurenciju, bavi se obrazovanjem, napredovanjem, prepoznavanjem potreba pojedinaca, običaja i navika, odnosa među zaposlenicima, tijekom rada, proizvodnošću i drugim bitnim aktivnostima unutar i van poduzeća. Kao što Peter Drucker kaže da ljudi znače više od vijaka, strojeva, tvorničkih hala, više od sirovina i od kapitala. Još ističe da su menadžeri vrlo bitan resurs u razvijenim zemljama i najpotrebniji resurs u zemljama koje su u razvoju. [8]

Menadžment ljudskog potencijala može se promatrati kroz različita pitanja kao npr. kakvi se ljudi trebaju zaposliti na koja radna mjesta, koju viziju zaposlenici trebaju usvojiti i razvijati, što se od zaposlenika traži danas, a što će biti bitno u budućnosti ljudskog potencijala, kako osigurati vrhunske ljude i kreirati dobru organizaciju, a osloboditi se onih koji nisu sposobni.

Razvijene su mnoge teorijske koncepcije ljudskog potencijala:

Intelektualni kapital je suma svega što svi ljudi u nekoj tvrtki znaju, da bi, pomoću tog znanja, ostvarivali konkurentsku prednost na tržištu. (**T. A. Stewart)**

Ljudski kapital definira kao znanja koja se pretvaraju u profit. (**P. H. Sullivan)**

U društvu znanja prirodni resursi i rad nisu više temeljni ekonomski resurs, već je to intelektualni kapital. Znanje koje teče kroz tehnologiju i nalazi se u ljudima. (**P. Drucker,** Radovanović, Savić, Marković, 2012**)** [23]

Značenje ovog pojma može se definirati kao *menadžerska funkcija*, kao *posebna funkcija unutar organizacije* ili *poduzeća*, kao *znanstvena disciplina* ili *specifična filozofija*.

1.1. Menadžerska funkcija

Odjel ljudskog potencijala promatra se kao sredstvo koje vodi ka profitabilnosti tvrtke, unaprjeđenju i ostvarenju ciljeva potporom i motivacijom koja se daje poslovnim pothvatima.

Aktivnosti kojima se bavi ova funkcija obuhvaća:

a) Odabir zaposlenika – putem intervjua, testovima, koordinacijom privremenih zaposlenika

b) Izobrazba i razvoj – ovim korakom osigurava se produktivnost i njezino povećanje. Faza je orijentirana na uspješnost i lakše postizanje ciljeva.

c) Nagrađivanje – osiguranje, upravljanje godišnjim odmorom, raspodjela profita, poticaji, usluge premještanja

d) Dosjei zaposlenika – bilješke, informacijski sustavi

e) Odnosi sa zaposlenicima – ispitivanje stavova, radni odnosi, disciplina ponašanja

f) Strategijsko planiranje – uspravljanje uspješnošću, predviđanje, planiranje, spajanje i stjecanje.

Ključna zadaća ove funkcije je osigurati kvalitetne ljude na dobrim pozicijama, motivirati ih, ulagati u njihovo znanje i stalnu naobrazbu kako bi se postigli što bolji poslovni rezultati i doprinijelo ostvarenju organizacijskih ciljeva. [3]

1.2. Posebna funkcija unutar poduzeća

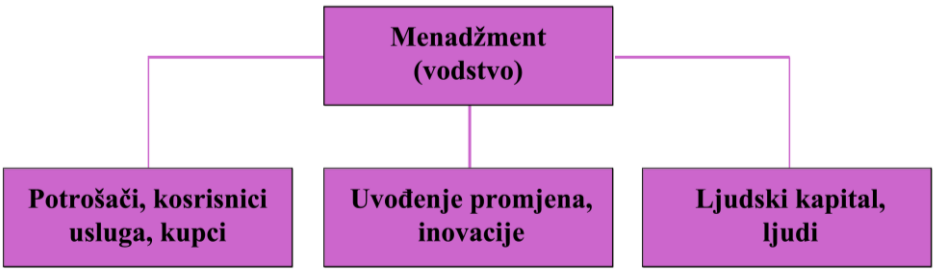
Ovom funkcijom bave se menadžeri na vrlo visokom nivou. To su menadžeri koji posjeduju visoke kompetitivne vrijednosti, koji su prije svega dobri ekonomisti, psiholozi, koji posjeduju dobre organizacijske sposobnosti kako bi sa svim kvalitetama doveli svoj tim do uspjeha u poslovanju poduzeća.

1.3. Znanstvena disciplina

Ova funkcija objašnjava se u brojnim literaturama, publikacijama i člancima, gdje se spominje kao važan čimbenik dobrog poslovanja poduzeća. Znanstvena disciplina treba se baviti praksom koju istražuje, prilikom čega treba uključivati metode i razvijati teorije, načela i hipoteze. Kako Bahtijarević-Šiber kaže, ova funkcija upravljanja ljudskim potencijalima uvrštava se u znanstvenu disciplinu zato što ova disciplina potječe prvobitno iz psihologije. Značajan razvoj upravljanja ljudskim potencijalima dale su bitan doprinos i ekonomija, sociologija, ergonomija i druge znanstvene discipline. [22]

1.4. Filozofija menadžmenta

Kroz filozofiju menadžmenta ljudski potencijal unutar poduzeća možemo promatrati kao najbitniji element koji je ključan za strategiju poduzeća i za stvaranje konkurentske prednosti. U suvremenom menadžmentu ljudi su ti koji svojim kapitalom kao nematerijalnom imovinom čine najbitniju imovinu poduzeća, dok su se u prethodnim desetljećima svi orijentirali na materijalnu imovinu. U današnjem, modernom upravljanju poduzećem, vodstvo stavlja svoju najbitniju orijentaciju na potrošače ili korisnike usluga, kupce, na uvođenje inovacija i na kraju, ne manje bitnu, na ljude.



Slika 1.2. Orijentacija menadžmenta

Izvor: Izrada autorice

2. Povijesni razvoj menadžmenta ljudskih potencijala

Krajem 19. stoljeća pojavio se menadžment ljudskog potencijala. 1885. godine Frederik W. Tylor osmišljava menadžersku funkciju ULJP (u daljnjem tekstu kratica za upravljanje ljudskim potencijalima). Osmislio je ovu funkciju s ciljem povećanja produktivnosti. Prvobitno ova menadžerska funkcija nije bila u smislu brige o zaposlenicima i stvaranja odličnih uvjeta na radu, te ulaganje i brigu o zaposlenicima. 1920. godine Elton Mayo je otkrio utjecaj rada u grupama na rad pojedinca. Oko 1930. godine usvojene su deklaracije i zakoni o sindikalnim organizacijama. Već sredinom 20. stoljeća uvedene su veće strukturne promjene unutar pojedinih poduzeća, što je dovelo do veće brige o zaposlenicima. Osamdesetih godina uvedene su strategijske promjene ULJP. Devedesetih godina dvadesetog stoljeća počinju se uvažavati mišljenja menadžmenta za ULJP u donošenju bitnih odluka za poduzeće u strategijskom MLJP (u daljnjem tekstu kratica za menadžment ljudskih potencijala).

II OKRUŽENJE LJUDSKIH POTENCIJALA

3. Strateški menadžment

Kako bi postojalo tržišno natjecanje, poslovne organizacije moraju posjedovati potencijale koji mogu biti fizički (razvijena tehnologija, napredna oprema, dostupna i primamljiva lokacija) organizacijski (planiranje, koordinacija, odnosi unutar grupe) i ljudski (znanje, iskustvo, snalaženje, inteligencija).

Od navedenih, dvije vrste resursa povezane su sa upravljanjem ljudskim potencijalima, kako bi se stvorila konkurentska prednost nastupom na tržištu proaktivno i sa dobrom poslovnom strategijom.

Strategija potječe od grčke riječi *strategos*, što označava generalov plan na temelju kojeg se vodi rat ili bitka. [9]

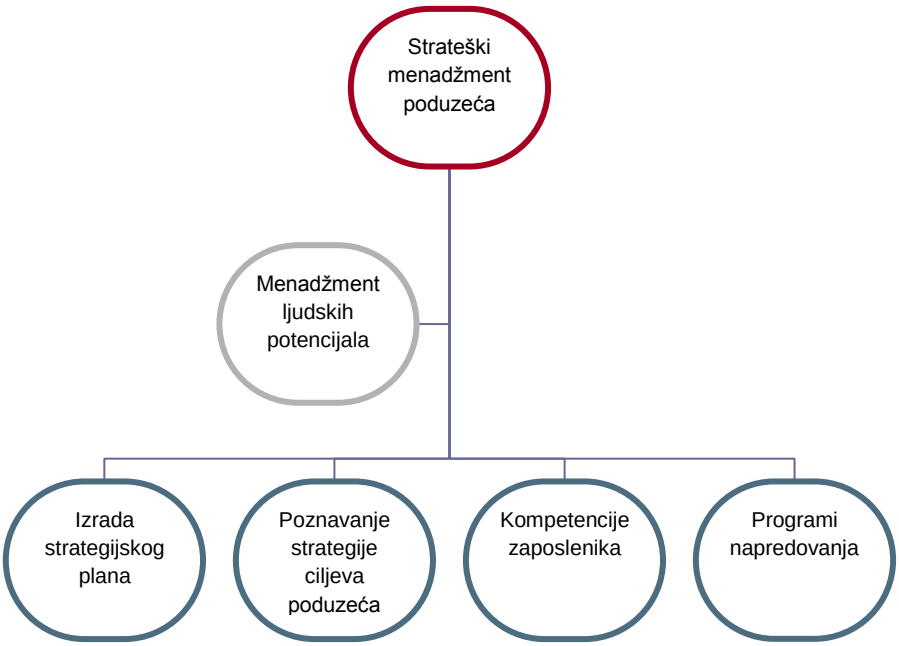


Slika 3.1. Izrada strategijskog plana

Izvor: http://dasresultat.com/wp-content/uploads/2013/03/shutterstock_115512241.jpg, preuzeto: ožujak 2016.

Strategija je način na koji se reagira na konkurentske izazove sa vlastitom tvrtkom u kojoj se nalazimo, i na koji način nastupati na tržištu te kako se odnositi prema izazovima sa kojima se susrećemo. Reakcije tvrtke u odnosu na konkurentsku mogu biti na temelju određenog plana, generičke, ili prilagođene u odnosu na vrijeme u kojem se nalazi ili situaciju s kojom se susreće. Generičke su one strategije koje se mogu svrstati u neke tipove strategija kao istraživačka, analitička, strategija troškovnog vodstva, koje govore o načinu na koji se poduzeće želi pozicionirati s obzirom na konkurentsku tvrtku. Razvoj strategija se postiže donošenjem odluka o tržišnom natjecanju na koji način oslabiti i preplašiti konkurenciju, kako se odnositi prema različitim ciljnim skupinama, kako povećati prihode i smanjiti troškove, što pri tome treba koristiti, koje alate i tehnologiju i koje ljude zaposliti kvantitativno i sa kojim vrijednostima.

Menadžerska funkcija MLJP trebala bi se uključiti u sastavni proces strategijskog menadžmenta, kako bi se postigla maksimalna učinkovitost poduzeća.



Slika 3.2. Sastavni proces strategijskog menadžmenta

Izvor: R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb 2006., str.46.

Ovaj dijagram objašnjava da bi se MLJP morao u potpunosti uključiti u strategijska odlučivanja poduzeća, pri čemu bi se menadžer morao baviti sudjelovanjem u izradi strategijskog plana poduzeća, gdje bi osim brige po pitanju o ljudima, morao uključiti i pitanja sposobnosti njihovih raspoloživih potencijala za implementaciju određenih strateških alternativa. Osim izrade strategijskog plana, menadžeri moraju poznavati ciljeve organizacije, koje su kompetitivne vrijednosti pojedinog zaposlenika potrebne za ostvarivanje strategijskog plana, te razviti programe koji će dovesti do stjecanja određenih znanja, vještina, ponašanja i stavova zaposlenika.

Iz navedenog proizlazi da je strateški menadžment proces koji služi za analizu konkurencije, razvoj ciljeva i osmišljavanje plana djelovanja, utvrđivanje resursa kako bi se ostvarili predviđeni planovi.

MLJP bi se trebao educirati kako identificirati utjecaj konkurencije, te osmišljavanje odgovora na njihove prijetnje s obzirom na ljudski potencijal, te strategijski odgovoriti ulaganjem i svakodnevnim unapređenjem.

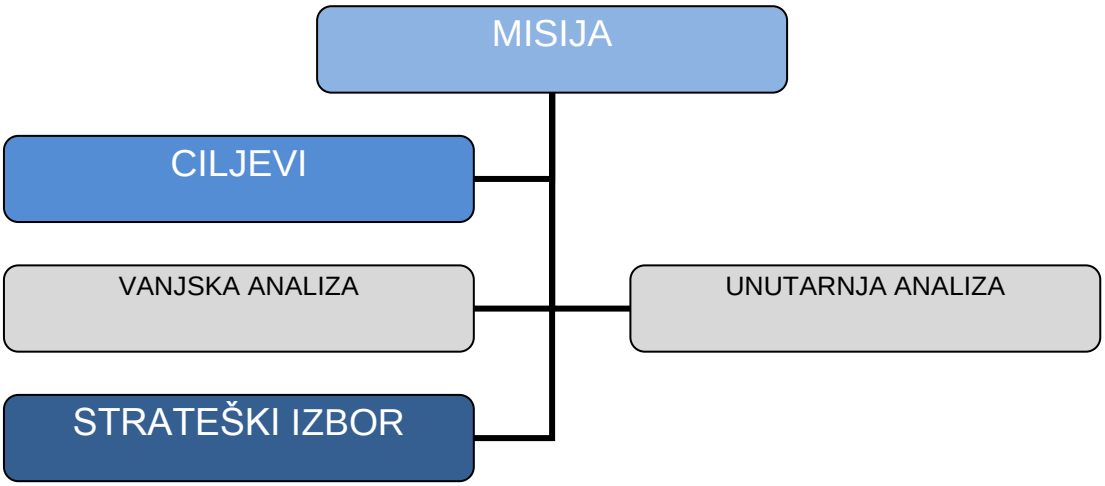
Proces strategijskog menadžmenta se sastoji od dvije faze formulacije strategije i primjene strategije.

3.1. Formulacija strategije

> *„Ignoranti quem portum petat, nullus suus ventus est“* (Lat. Onaj tko ne zna u koju luku plovi, ni jedan mu vjetar nije povoljan.) [13]

U ovoj fazi odlučuje se o strategijskom usmjerenju poduzeća usvajanjem misije poduzeća, analize tržišta, SWOT analize (vanjske prilike i prijetnje, unutarnje snage i slabosti) i ciljeva poduzeća. Nakon usvajanja ovih elemenata, stvaraju se različite alternative i uspoređuju se potencijali strategija kako bi se mogla ostvariti misija i ciljevi poduzeća.

Za formulaciju strategije bitnih je pet dijelova procesa strategijskog menadžmenta:



Slika 3.3. Dijelovi procesa strategijskom menadžmenta

Izvor: R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb 2006., str.47.

3.1.1. Misija

U početku najvažnije je usvojiti misiju poduzeća. *Misija* govori zašto neka tvrtka postoji, kome se obraća, koje vrijednosti potrošači dobivaju od iste, tehnologija koja se koristi, po čemu se razlikuje od drugih, u što poduzeće vjeruje, politike i obrasci ponašanja.

Primjer misije tvrtke Google:

„Misija tvrtke Google je organizirati informacije u svijetu i učiniti ih univerzalno dostupnima i korisnima.“ [15]

U što tvrtka vjeruje:

„ a) *Usredotočimo se na korisnika, a sve ostalo će doći.*

b) *Najbolje je jednu stvar raditi jako, jako dobro.*

c) Brzo je bolje od sporo.

d) Demokracija na internetu funkcionira.

e) Ne morate biti za svojim radnim stolom da bi vam trebao odgovor.

f) Možete zarađivati, a da ne činite zlo.

g) Uvijek postoji još više informacija.

h) Potreba za informacijom prelazi sve granice.

i) Možete biti ozbiljni i bez odijela.

j) Odlično nije dovoljno dobro. „ [15]

Vizija je slika idealne budućnosti, što se želi postići i gdje se tvrtka vidi za par godina. Ona govori o jasnim dugoročnim rezultatima, temeljnoj ideologiji i predvidivoj budućnosti.

3.1.2. Ciljevi

Svaka tvrtka ima jedan ili više **ciljeva** koji vode organizaciju naprijed. Oni su kotač koji pokreću poduzeće i daju nadu da će se ostvariti u bližoj ili dugoročnijoj budućnosti. Ciljevi reflektiraju način na koji će se misija ostvariti. Na primjer, vodeća tvrtka na prehrambenom domaćem tržištu, Vindija ima cilj u svim regionalnim projektima donesti znanje i implementirati visoke standarde kako bi stvorili proizvodnu sinergiju. [14]

SWOT analiza je vanjska i unutarnja analiza poduzeća.

3.1.3. Vanjska analiza

Vanjska analiza se radi na način da se ispituje poslovno okruženje u kojem se tvrtka nalazi kako bi se ispitale prilike i prijetnje. Prilike su posebnost tvrtke po uslugama i proizvodima koje nudi, kako bi privukla posebno ciljno tržište potrošača, tehnološki napreci, radna snaga. Prijetnje su deficit zaposlenika, novi konkurenti, tehnološki napreci konkurencije i sl.

3.1.4. Unutarnja analiza

Unutarnja analiza se radi unutar poduzeća gdje se ispitivaju snage i slabosti poduzeća, resursi s kojima tvrtka raspolaže, financijski kapital, tehnološki i ljudski resursi.

3.1.5. Strateški izbor

Strateški izbor donosi strateški tim na temelju prethodno utvrđenih analiza. To je organizacijska strategija koja ukazuje na koji način će tvrtka ostvariti svoju misiju i dugoročne ciljeve.

Primjer iz prakse:

2007. godine otvoren je prvi franšizni sustav u Varaždinu u wellness djelatnosti. Te godine medicinski wellness kao djelatnost još nije bio ni uvršten u poslovne subjekte prema registru nacionalne klasifikacije djelatnosti, a nije još ni danas. Prije nego je došlo do odluke o otvaranju ovakve vrste djelatnosti, bilo je bitno istražiti tržište i izraditi SWOT analizu (engl. Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats).



Slika 3.4. SWOT analiza,
Izvor: vlastito istraživanje

Na temelju ispitivanja tržišta, koje je rađeno šest mjeseci prije samog otvaranja, donesena je odluka o franšiznom sustavu High Care, koji uvađanjem u sjevero-zapadni dio Hrvatske ima i određene temeljne odrednice koje štite tvrtku od pojavljivanja konkurencije u ovoj djelatnosti. Radi se o teritorijalnoj zaštiti i o planovima i programima rada, o alokaciji resursa, o principima rada, gotovim rješenjima rada koji su temeljeni na dugogodišnjim istraživanjima od strane medicinskih stručnjaka. Franšizni sustav nudi stalni up date program, koji brine o stalnim edukacijskim programima kod uvođenja noviteta u područje rada i djelovanja. Franšiza daje pravo i samog naziva ustanove, te je uvođenjem ovakvog sustava rada Salus, medicinski wellness, dobio prefiks High Care čime je utvrđen i marketinški naziv poduzeća.

Nakon odabira poslovne djelatnosti, bitno je bilo utvrditi misiju i viziju tvrtke, kako bi se utvrdio strateški menadžment poduzeća.

„MISIJA

Prvobitno je unapređenje standarda življenja te pružanje usluga 'edukacije' kako održati u 'zdravom tijelu zdrav duh' putem prepoznatljivog kvalitativnog organizacijskog dijela kadrova radi težnje ka zadovoljstvu svih potreba pojedinca.

Zbog postizanja efikasnosti spremni smo fleksibilnošću prilagoditi se zahtjevima lokalne zajednice te tako pridonijeti razvoju turizma te s druge strane postati atraktivno, primamljivo radno mjesto, radi stvaranja konkurentskog položaja u odnosu na okruženje.

Bitna stavka sustava raznolikost je ponude i proizvoda koji se prepoznaju po kvaliteti te svakodnevni razvoj sa ciljem napretku i proširenja ukupne ponude i usluga u širem smislu, te dodatnih programa.

Čovjekov svaki dan je škola, stoga je i učenje i stalno usavršavanje veoma značajna pokretnica sustava. Učiti iz iskustva i naučeno podijeliti, motivirati druge, te poslove obavljati u profesionalnom obliku, svakoj osobi pristupiti individualno jer je ista značajna i vrijedna.

VIZIJA

Vizija High Care Salus-a je stvoriti potražnju i ponudu klijenata te ih uvesti u svijet zdravog načina življenja i opuštanja i time stvoriti tradiciju korištenja vrijednosti, postići rješenje opterećujućeg životnog tempa. Znamo slušati i štitimo naše klijente, te im omogućavamo stjecanje povjerenja, zadovoljstvom do uspjeha. Na taj način stvaramo logo tvrtke prepoznatljive po kvaliteti i istinitosti samog naziva tvrtke.“ [22]

Dio formulacije strategije je odrađen. Na temelju odrađenog istraživanja tržišta utvrđeno je da se u blizini ne nalazi ni jedan sličan wellness, temeljen na visokim ISO standardima, prepoznatljiv u svijetu po kvaliteti, referentnoj listi i timu koji stoji iza samog imena. Istražene su sve

slične djelatnosti, i utvrđeno je, temeljeno na anketiranju ljudi da postoji potražnja za upravo ovakvom vrstom poslovnog subjekta. Franšiza je uključivala kupovanje high tech opreme i kozmetike temeljene na nanotehnologiji, razvijenoj prema posljednjim trendovima koji zadovoljavaju potrebe korisnika usluga. Donesena je odluka gdje konkurirati, s čime, po kojim metodama. Razvijena je poslovna strategija zapošljavanja kadra sa iskustvom i dobrim vještinama rada.

Na temelju natječaja koji je bio objavljeni na više medija, odradilo se pribavljanje, intervjuiranje na temelju probranih i selektiranih molbi i životopisa. Privremeno su se odabrali i zaposlili djelatnici. Prije početka djelovanja, vodstvo tvrtke je uložilo u edukaciju kako bi organizacija bila osposobljena za ostvarenje svojih planova. Upoznati su s poslom, svojim uvjetima rada, zakonima i propisima, radnim vremenom, plaćom, sustavom nagrađivanja. Na samom početku djelovanja tijekom rada utvrdilo se tko je sposoban za koje radno mjesto i temeljeno na daljnjim istraživanjima, zaposlenici su se usavršavali u područjima u kojima su se pokazali najboljima. Tijekom zadovoljenja voditelja poslovanja, sklopljen je ugovor o radu na neodređeno vrijeme. Djelatnici su upoznati sa svim zakonskim okruženjima, kako kasnije ne bi došlo do neplaniranih problema za uspjeh i preživljavanje poduzeća. Izuzetno je bitno upoznati djelatnike na samom početku sa svim odrednicama poduzeća. Komunikacija je važna odrednica kod upravljanja ljudima kako bi spriječili i prevenirali nastanku neravnopravnih posljedica, protivljenja ili percepcije diskriminacije na bilo koji način unutar sustava. Bitno je da se zaposlenik osjeća sigurnim i da vidi da se nadređeni brinu o njemu.

Ulaganje u zaposlenika dugotrajna je investicija. Pruženi su im programi pomoći u području usavršavanja u određenim područjima znanja. Ispitivani su njihovi stavovi, odnosi među zaposlenicima, uvedena je disciplina. O zaposlenicima su se vodile bilješke na direktan i indirektan način. Svakom zaposleniku se pristupa na moderan, individualan način, kako bi se ostvarili što bolji poslovni rezultati i kako bi se doprinijelo radnoj

zajednici kojoj pripadaju. Kada govorimo o zdravlju i zaštiti na radu, uloženo je na godišnjoj razini stalno obnavljanje znanja o zaštiti na radu, te o pružanju prve pomoći. Pružena su im dopunska osiguranja, te sistematski pregledi kako bi pokazali brigu o zdravlju pojedinca i smanjili dugoročno izostajanje s posla.

Kvaliteta, dostupnost, educirani kadar, odgovornost i posebnost su odrednice što još uvijek čine ovu tvrtku drugačijom od drugih srodnih djelatnosti i tvrtki. Stalnim ulaganjem u ljudski kapital tvrtka još uvijek postiže pozitivne rezultate u ostvarenju svojih ciljeva.

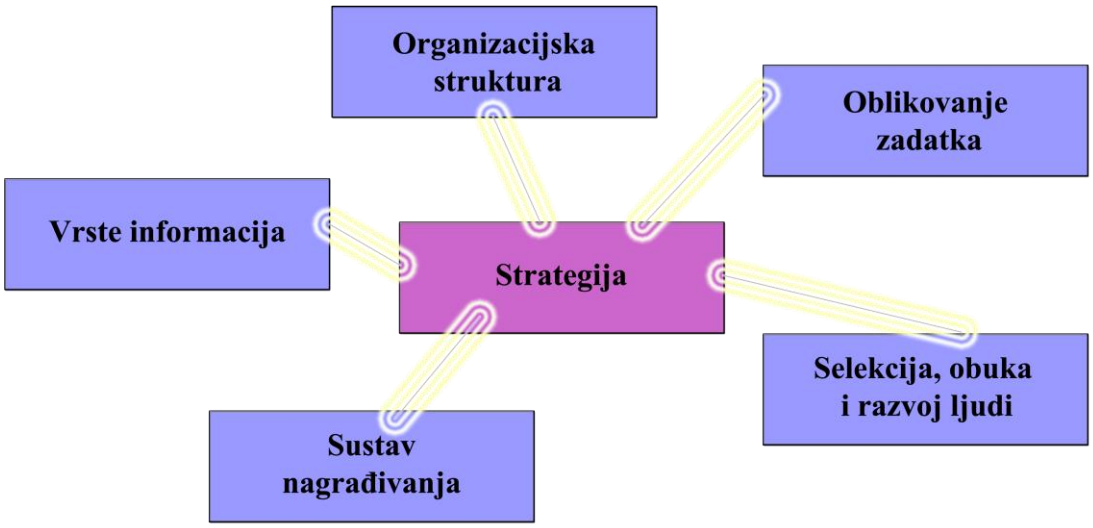
Ova početna faza je vrlo bitna s obzirom na tržište na kojem se pozicionira. Gdje konkurirati, kako i na koji način, s čime i kao najvažnije čemu konkurirati. Uvijek se moraju ispitati vlastiti resursi, znanja, iskustva prije nego se uđe na neko tržište s poslovnom idejom.

Kada se govori o pitanju gdje će se konkurirati, gleda se na kojem tržištu i u kojem sektoru, kako konkurirati je što će tvrtku činiti posebnom, po čemu se istaknuti iz mase. Potrebno je analizirati koje kvalitete posjeduje poduzeće (cijena proizvoda, kvaliteta, različitost, isporuka, vrijeme, dostupnost i sl.). Odgovor na pitanje kako konkurirati je kojim resursima tvrtka raspolaže i na koji način će ih iskoristiti da nadvlada konkurenciju. Ukoliko ne posjeduje raspoložive resurse, treba brinuti o tome kako ih nabaviti ili kako ih kreirati i razviti.

3.2. Primjena strategije

Primjenom strategije, poduzeće ide za strategijom koju je odabralo. Radi se strukturiranje organizacije, utvrđivanje resursa, zapošljavanje zaposlenika sa potrebnim iskustvom i vještinama na određenom radnom mjestu i razvijaju se sustavi nagrađivanja. [9]

Pet važnih varijabli oblikuje uspješnost primjene strategije:



Slika 3.5. Pet varijabli koje oblikuju uspješnost primjene strategije

Izvor: R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb 2006., str.52.

Menadžment ljudskih potencijala direktno utječe na tri od pet navedenih primjena, na ljude, zadatke i sustav nagrađivanja. Da bi se strategija uspješno razvila, potrebno je oblikovati zadatke i grupirati u skladu sa radnim mjestima na učinkovit način. To se radi u sklopu analize i oblikovanja posla što će biti opisano u slijedećem poglavlju. Funkcija ljudskih potencijala mora osigurati ljude sa potrebnim kompetencijama kako bi se mogla izvršiti uloga u primjeni strategije. Ovaj proces se radi u zapošljavanju, selekciji i raspodjeli radnih mjesta, treningu i edukaciji, razvoju i upravljanju karijerom. Kako bi se osiguralo ostvarenje strategijskog plana, mora se razraditi sustav nagrađivanja i sustav upravljanja uspješnošću.

Indirektno, MLJP može utjecati i na preostale dvije primjene, na strukturu i informaciju te na procese odlučivanja.

Ovim varijablama proizlazi da se uloga funkcije ljudskih potencijala bavi osiguravanjem dovoljnog broja zaposlenika s određenom razinom znanja i vještinama kako bi se ostvario strateški plan. Osim brige o ljudima, bavi se i razvijanjem sustava kontrole kako bi se ponašanje zaposlenika uskladilo sa unapređenjem ostvarenja ciljeva u skladu sa navedenim planom strategije.

Funkcija ljudskih potencijala to postiže kroz šest praksa funkcije ljudskih potencijala:

3.2.1. Analiza / oblikovanje posla (radnih mjesta)

Detaljnim analiziranjem pojedinog poslovnog procesa oblikuju se radna mjesta, koja se dobivaju grupiranjem određenih zadataka tijekom obavljanja procesa. *Analiza* je dakle proces prikupljanja svih bitnih i iscrpnih informacija o nekom poslu. *Oblikovanje posla* govori o tome koje zadatke staviti u koji opis posla.

3.2.2. Pribavljanje / selekcija

Pribavljanje je postupak u kojem poduzeće traži kandidate za određena radna mjesta. *Selekcija* je postupak koji slijedi nakon pribavljanja, u kojem se reduciraju oni kandidati koji ne posjeduju određene kvalitete. Tvrtke koje posjeduju više strategija, moraju imati različite tipove zaposlenika koji posjeduju određene vještine, znanja, sposobnosti i slične karakteristike.

3.2.3. Izobrazba i razvoj

Izobrazba je proces u kojem se zaposlenici pokušavaju potaknuti na stjecanje znanja, vještina i sposobnosti te ponašanja kako bi bili sposobni obavljati svoje zadatke na određenom radnom mjestu. U *razvoj* spada stjecanje znanja, vještina i ponašanja kako bi mogli odgovoriti na izazove poslovnih pothvata.

3.2.4. Upravljanje uspješnošću

Ova praksa se koristi za ostvarenje ciljeva organizacije kako bi djelovanje i rezultati zaposlenika rezultirali pozitivnim ishodom te pozitivnom primjenom strategije u poduzeću.

3.2.5. Platna struktura / poticaji / beneficije

Plaća je najčešći pokretač zaposlenika. Visoka plaća privlači kvalitetne zaposlenike u odnosu na konkurenciju, a isto tako i stvara visoke troškove radne snage u poduzeću. Vezanjem plaće uz učinak, tvrtka je u mogućnosti potaknuti kod zaposlenika posebne aktivnosti i razine učinka.

3.2.6. Radni odnosi

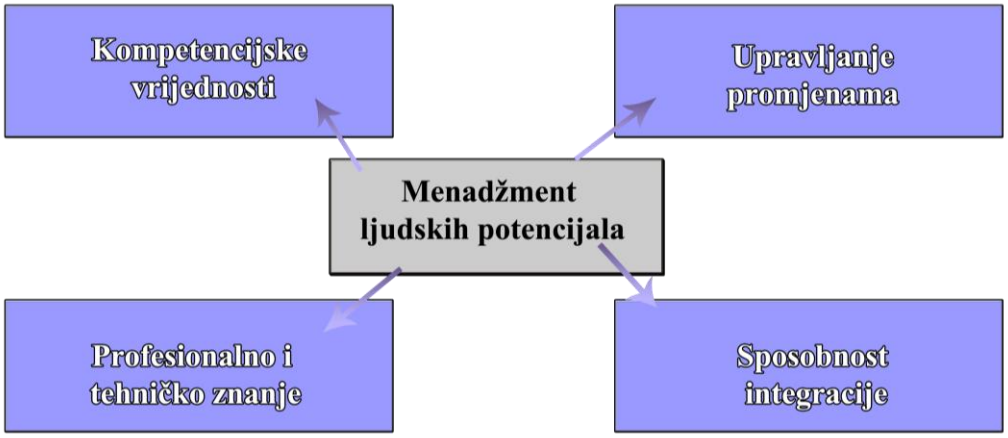
Poduzeća u odnosu sa zaposlenicima mogu funkcionirati na dva načina: da su zaposlenici imovina koja zahtjeva ulaganje resursa ili da su oni samo trošak koji treba svesti na najmanju razinu. Poduzeće treba odlučiti koliko zaposlenici mogu sudjelovati prilikom donošenja odluka, moraju biti upoznati sa svojim pravima i kakvu odgovornost poduzeće ima prema njima. Onaj odnos koji poduzeće odabere može uvelike utjecati na kratkoročne i dugoročne planove i ciljeve, što može dovesti do uspješnog ostvarenja ciljeva ili do propadanja.

3.3. Strateški menadžeri ljudskih potencijala

Strateški menadžeri ljudskih potencijala danas moraju imati različitu ulogu u usporedbi s onom prije jednog ili više desetljeća. Prije 10 i više godina ljudski kapital je imao isključivo administrativnu ulogu, koja je uključivala papirologiju uz razvoj i upravljanje zapošljavanjem, edukacije, razvijeni

sustav nagrađivanja, procjenjivanje, bez ikakve veze strategijskog upravljanja razvoja i usmjerenja poduzeća. Danas se bitno razlikuju, gdje se od ljudi traže potpuno nove sposobnosti. Ljudski potencijali moraju posjedovati stručnosti i kvalitete kako bi postigli konkurentske prednosti.

U budućnosti se očekuju od menadžera slijedeće vrste sposobnosti:



Slika 3.6. Okruženje ljudskih potencijala

Izvor: R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb 2006., str.66.

Kompetencijske vrijednosti prepoznate su kao poslovne sposobnosti poznavanja poslovanja te financijske i ekonomske sposobnosti tvrtke.

Neizbježno je posjedovati profesionalno i tehničko znanje kako bi mogli osigurati potrebne zaposlenike, napraviti dobru organizaciju, uspostaviti komunikacijske vrijednosti i utvrditi sustav nagrađivanja. Nove tehnike svakodnevno se razvijaju, koje dobar menadžer mora naučiti primijeniti kako bi donosio dobre logičke odluke. Razvijaju se moderne tehnike selekcija, procjena uspješnosti, novi programi izobrazbe, stimulacija,

gdje menadžer mora kritički donesti odluku što uzeti u obzir a što eliminirati, i koristiti samo ono što će u budućnosti donesti dobit.

Upravljanje promjenama je vrlo bitna menadžerska vrijednost, koja pomaže u rješavanju problema i implementaciji organizacijskih promjena. Kod utvrđivanja i najmanjih promjena strategije, cijela se organizacija mora prilagoditi tome. Tu se vrlo često javljaju konflikti, neslaganja i otpor među zaposlenicima zbog promjene programa rada na koji su naviknuli.

Kako bi se povećala vrijednost tvrtke, bitno je integrirati prethodne navedene sposobnosti, spojiti ih u jednu cjelinu kako bi postale djelotvorne.

Iz navedenih činjenica utvrđeno je da je najvažniji resurs poduzeća ljudski potencijal. Odjel LJP treba biti sastavni dio kod formulacije strategije kako bi mogao kasnije prepoznati probleme vezane uz ljudski potencijal i zaposlenike. Nakon utvrđivanja strategije, ULJP treba poduzeću ostvariti motivirane zaposlenike sa određenim vještinama. Kasnije, nepredviđena strategijska uloga funkcije ljudskih potencijala zahtijeva od stručnjaka LJP da u budućnosti nauče upravljati promjenama, da razviju stručne i poslovne sposobnosti i sposobnost integracije.

4. Analiza i oblikovanje posla

Ova komponenta je jedna od najbitnijih u stvaranju i održavanju prednosti nad konkurencijom. Kako bi se maksimalizirala uspješnost neke tvrtke menadžeri moraju biti upoznati sa cijelim tijekom poslovanja u svojem radnom okruženju, od analize rada i posla do oblikovanja posla primjenom strategije poslovanja. Mora postajati potpuno razumijevanje svakog pojedinog radnog procesa, a te informacije se mogu prikupiti prilikom analize svake radne jedinice. Time se postiže oblikovanje pojedinog radnog mjesta kako bi se postigli ciljevi organizacije i različite dimenzije rezultata rada.

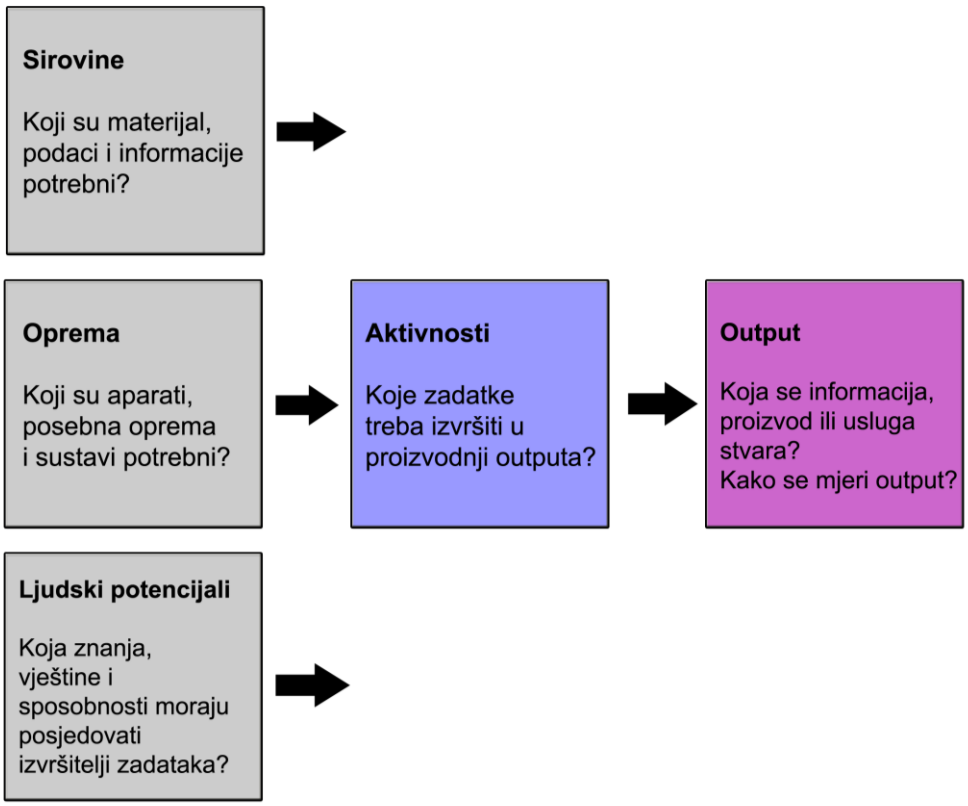
4.1. Analiza posla

Analizom posla dobivaju se detaljne informacije o pojedinom poslu. Ovo je vrlo bitna djelatnost upravljanja ljudskim potencijalima. Iz analiziranja posla dobivaju se vrlo korisne informacije poput procjene radne uspješnosti, izobrazba i razvoj, procjena posla, planiranje karijere, preoblikovanje posla i planiranje LJP.

Analiza posla je vrlo bitna i kod zapošljavanja, ukoliko je menadžer ljudskih potencijala u odboru i ako ne zna koji se zadaci obavljaju na kakvom poslu, vrlo lako može donesti pogrešnu odluku prilikom selekcije, budući da nije upoznat sa vještinama koje su potrebne kandidatu za uspješno obavljanje posla. Menadžer je odgovoran za svakog zaposlenika da dobro obavlja svoj posao, stoga mora znati procijeniti koga treba upozoriti da svoje zadatke trebaju poboljšati.

Prilikom analize posla javljaju se dvije bitne informacije opisa i specifikacije posla. U opisu posla jasno stoji popis zadataka i odgovornosti na koje se posao odnosi. Specifikacija posla je popis koji govori koje sve vještine, znanja i druge osobine mora imati zaposlenik da bi mogao obavljati posao.

Razvijanje analize djelatnosti radne jedinice:



Slika 4.1. Analiza djelatnosti radne jedinice

Izvor: R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb 2006., str.112.

4.2. Oblikovanje posla

Prilikom analize upravljanja poslom, pristupalo mu se pasivno, način na koji se određeni posao obavlja i koje su potrebne vještine za obavljanje. Poslovi koji se oblikuju, često još ne postoje, pa se menadžeri moraju suočiti i sa takvim situacijama. Oblikovanje posla je proces donošenja odluka od

strane menadžera o načinu na koji će se određeni posao izvršavati te koje zadatke određeni poslovni proces zahtjeva. Kako bi menadžer oblikovao posao, mora ga u potpunosti razumijevati putem analize posla, i njegovo radno mjesto i tijek rada radne jedinice putem analize tijeka rada.

Istraživanja su kreirala četiri osnovna korištena pristupa u raznim disciplinama koje su se bavile pitanjima oblikovanja posla:

a) Motivacijski pristup oblikovanju posla (npr. autonomija, da li posao omogućava slobodu, omogućuje li posao pozitivno društveno međudjelovanje, zahtijeva li posao visoku razinu znanja, je li posao važan u usporedbi s drugim poslovima u istoj organizaciji i sl.)

b) Mehanicistički pristup (npr. jesu li zadaci jednostavni, zahtjeva li posao da djelatnik obavlja jedan po jedan posao, jesu li aktivnosti ovog posla automatizirane i sl.)

c) Biološki pristup (npr. snaga, zahtjeva li posao malo mišićne snage, jesu li sjedala na poslu prikladna, da li je na poslu velika buka, kakva je klima u radnom okruženju, zahtjeva li posao rad u smjenama i sl.)

d) Percepcijski pristup (npr. kakvo je osvjetljenje na poslu, kakva je jednostavnost korištenih kompjuterskih programa, da li posao izaziva relativno malo stresa i sl.) [9]

III PRIBAVLJANJE I PRIPREMA LJUDSKIH POTENCIJALA

5. Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala

Planiranjem ljudskih potencijala predviđa se moguća ponuda i potražnja za zaposlenicima. Planiranje uključuje i programe za smanjivanje viškova, odnosno eliminiranje manjkova zaposlenika. Planiranjem zaposlenika može se utjecati na uspjeh organizacije na način da se minimalizira ljudska patnja prouzrokovana loše predviđenim viškom ili manjkom zaposlenika. Pribavljanje je proces koji stvara ponudu kandidata gdje se organizacija podvrgava procesu odabira u slučaju nedostatka djelatnika.

5.1. Planiranje zaposlenika

Korisnici raznih usluga često se dovode u situaciju da imaju nekakve primjedbe, da dugo čekaju na policiji u redu za osobnu, da je prodavačica bila neljubazna, u knjižnici je premali izbor literature, loša organizacija i sl.

Kada se taj isti korisnik postavi u situaciju s druge strane, da je u ulozi poslodavca, uvijek vjeruje da se ovakve i slične primjedbe ne tiču njihove organizacije, jer su njihovi kupci uvijek zadovoljni pruženom uslugom, zaposlenici su vrlo efikasni u obavljanju posla, ambijent je uvijek uredan i osoblje je ljubazno.

Ovo su dva primjera različitih strana, s jedne strane kupca ili korisnika usluga, dok s druge strane zaposlenika odnosno poslodavca čija je zadaća pripremiti plan razvoja i planiranje zaposlenika.

Tijekom izrade plana u obzir se uzima veći ili manji broj informacija iz okruženja poduzeća i specifičnosti poduzeća o kojem se radi. Ovdje se uzima u obzir veličina poduzeća, tržišne situacije u kojoj se nalazi grana proizvodnje o tipu proizvoda ili usluga. Dio plana može biti životni ciklus

poduzeća, organizacijska kultura i strateški plan poduzeća, situacija na tržištu rada kao dijelu okruženja.

5.1.1. Životni ciklus, kultura i ljudski potencijali

Životni ciklus poduzeća prolazi kroz određene faze isto kao što kroz njih prolazi neki proizvod ili profesionalni razvoj čovjeka. Ovdje se pozornost stavlja na etape životnog ciklusa zaposlenika tijekom rada.

a) Uvođenje je kratka i nestabilna faza, u kojoj jedna osoba ili više njih koji rade i potrebno je određeno vrijeme raditi kako bi se došlo do zacrtanog cilja. Ako ne bude po planu, ova faza može biti i kraj djelovanja. Financije su ograničene, nema vremena za ulaganje u znanje.

Aktivnosti ljudskih potencijala: u ovoj fazi se privlače najbolji talenti, plaća se izjednačava, približava konkurentskoj, definiraju se potrebe za budućim stručnim znanjima, postavlja se ljestvica uspješnosti i napredovanja. Postavlja se filozofija međuljudskih odnosa i organizacije.

b) Rast traje od nekoliko tjedana do par godina. Započinje sa prvim značajnim uspjehom. Ovdje se pokušavaju dobiti stručnjaci u različitim kategorijama (marketing, financije i sl.). Prevladava optimizam, ide se na rizik, postavljaju se jasni ciljevi, formalnija komunikacija i organizacija. Radi se na selekciji i pridobivanju novih zaposlenika, stručnjaka. Javlja se potreba za planiranje novih ljudskih potencijala.

Aktivnosti ljudskih potencijala: pokušavaju pridobiti mješavinu kvalificiranih stručnjaka, uspoređuje se s konkurencijom, pazi se na unutrašnje efekte, postavlja se temelj osnovnih plaća. Rukovodećem timu se omogućava i usmjerava se na obrazovanje i usavršavanje. Međuljudski odnosi se pokušavaju zadržati na mirnoj razini, pokušava se održati motivacija i radni moral.

c) Zrelost je faza u kojoj se uviđa da se inicijalni brzi rast više ne može pratiti. Ovo je faza stabilnosti i sigurnosti. Ubiru se plodovi dugogodišnjeg ulaganja i poduzetog rizika. Otvaraju se nova radna mjesta, potiče se starije zaposlenike na odlazak da ne dođe do neželjenih otkaza. Tržište ukazuje na to da se pojavljuje konkurencija ili da nema više potrebe za proizvodima i uslugama. Ulaganje u stalne edukacije je organizirano kako bi se održao korak s vremenom. Sva pravila zapisana su u Statutu ili Pravilniku tvrtke, ili Internom aktu. Ovdje se ističe uloga menadžmenta ljudskih potencijala, koji moraju poraditi na održavanju troškova pod nadzorom. Pojavljuje se višak radne snage, proširuju se i otvaraju neka nova radna mjesta i sl. Dolazi do reorganizacije tvrtke.

Aktivnosti ljudskih potencijala: u fazi zrelosti potiče se prijevremeni odlazak u mirovinu kako ne bi došlo do otkaza, otvaraju se nova radna mjesta, postoji kontrolirani sustav plaća, radi se na zadržavanju fleksibilnosti i znanja kod starijih zaposlenika. Kontroliraju se troškovi rada i poboljšava se proizvodnost.

d) Pad je faza u kojoj se planira i provodi redukcija zaposlenih. Smanjuje se obujam proizvodnje, broj kupaca, dobit. Javlja se nostalgija za starim statusom. Dolazi do stvaranja otpora na promjene, poduzeće zaoštrava pravila i propise.

Aktivnosti ljudskih potencijala: provodi se redukcija zaposlenika, ili se potencira njihovo preseljenje u drugu tvrtku. Postoji veoma čvrsta kontrola plaća. Rade se prekvalifikacije, konzultacije, savjetovanja, profesionalna orijentacija. Pregovara se o sigurnosti posla, stvaraju se sindikati.

e) Vrijeme zaokreta je vrijeme donošenja bitnih odluka za budućnost poduzeća. Postoje dvije opcije ili zatvoriti poduzeće ili dati inovativnu injekciju sa potpuno novim programima rada, dovođenje novog lidera, prilagodljivih ljudi, stvaranje novih organizacijskih struktura, intenzivnog ulaganja u znanje i obrazovanje, jedan zaposlenik pokriva više radnih mjesta i sl. U ovoj fazi najteže je dobiti nove zaposlenike.

Aktivnosti ljudskih potencijala: zadržavaju se fleksibilni radnici, pokušavaju se pridobiti novi zaposlenici. Obzirom na smanjenje broja zaposlenih, povećati plaću onima koji su ostali u odnosu na konkurenciju. Postavlja se ljestvica napredovanja s manje razina a više međustupnjeva. Stvara se nova misija, novi odnosi i organizacija. [8]

5.2. Pribavljanje zaposlenika

Ovaj proces pribavljanja zaposlenika ima cilj pribaviti što više kvalificiranih ljudi za posao koji se nudi, kako bi mogli što bolje kasnije odabrati. Ukoliko se ne javi dovoljan broj ljudi, selekcije nema. Tada su izbor izvršili zaposlenici a ne poduzeće.

Proces pribavljanja zaposlenika prolazi kroz nekoliko faza:



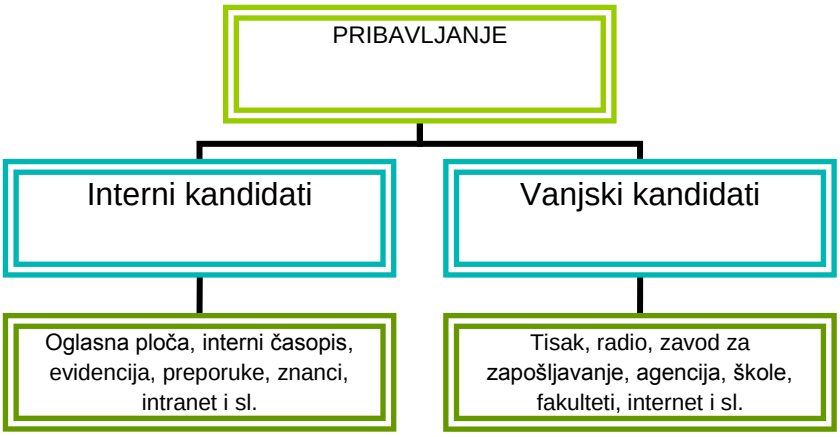
Slika 5.1. Pribavljanje ljudskih potencijala

Izvor: R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb 2006., str.144.-172.

Prije pribavljanja zaposlenika, javlja se potreba za novim zaposlenjem. Rukovoditelj nekog odjela javi odjelu ljudskih potencijala da postoji radno mjesto koje treba popuniti. Zaduženi iz odjela LJP utvrđuju uvjete za posao koje treba ispunjavati kandidat da bi zadovoljio radno mjesto. Nakon utvrđenih uvjeta, pretražuje se baza podataka postojećih zaposlenika, koji su prvi mogući kandidati, kroz premještanje, proširivanje posla, napredovanje ili putem plana sukcesije (nasljeđivanja, nastavljanja). Ako je potrebno, obraća se vanjskim kandidatima, kako bi se svi zajedno proveli kroz fazu selekcije.

Na kazuističkoj sjednici[1] više stručnjaka iz različitih područja (psiholog, menadžer ljudskih potencijala, rukovoditelj i drugi) prate kandidate u postupku uključivanja na posao.

Kod pridobivanja, koriste se vanjski i unutarnji djelatnici, no u slijedećoj fazi selekcije tada se svi kandidati svrstavaju u jednu grupu.



Slika 5.2. Pribavljanje internih i vanjskih kandidata

Izvor: Izdrada autorice

[1] **Kazuistička sjednica** u ovom slučaju je metoda u kojoj više sturčnjaka u svom području (npr. psiholog, doktor, ekonomist i sl.) na temelju određenog slučaja (npr. pribavljanja novog zaposlenika) rade analizu na temelju prikupljenih molbi, intervjua, testiranja i predlažu kandidata za kojeg na temelju stručnog promatranja donose zajedničkim snagama odluku.

6. Selekcija i raspoređivanje

Selekcija ili odabir zaposlenika je vrlo bitna faza u procesu zapošljavanja novog djelatnika. Ovdje se koriste mnoge metode i testiranja prije donošenja konačne odluke, od kojih će se spomenuti samo neke. Ovisno o poslu o kojem se radi, mogu se koristiti različite ili kombinacija više metoda i testova. Kod važnih izvršnih pozicija, testiranja se izvode i više dana, kako bi se što više moglo saznati o kandidatu.



Slika 5.3. Intervju

Izvor: http://karrierkozpont.elte.hu/miket-erdemes-magunkkal-vinni-egy-allasinterjura/, preuzeto: ožujak, 2016.

Rezultati takvih testiranja su visoke točnosti kod odlučivanja. Ukoliko se minimaliziraju greške prilikom selekcije i raspoređivanja zaposlenika, vrlo lako se može postići konkurentska prednost poduzeća.

Svaka tvrtka ima svoje kriterije odabira. Uzmimo za primjer vodeću američku softversku tvrtku Microsoft, koja je započela svoj rad kao mala tvrtka i pronašla svoju tržišnu nišu licenciranjem svojih proizvoda puno većoj tvrtki IBM. Danas je Microsoft poznata tvrtka diljem svijeta, a jedan od

najbitnijih uzročnika tog uspjeha su zaposlenici. Bill Gates, jedan od suosnivača softverskog diva je oblikovao organizaciju koja cijeni pametne ljude. Opća inteligencija ili kognitivna sposobnost su bile ciljne sposobnosti na koje se Microsoft orijentirao. Svake godine ovu fazu selekcije prolazi oko 120.000 kandidata, a njihov glavni cilj je pronaći najpametnije ljude i rasporediti ih na poslove koji im najbolje odgovaraju. Često je Microsoft odbio potencijalne kandidate sa dugim životopisima prepunim stavkama o razvoju softvera. Odbio je ovu vrstu kandidata a odlučio se za 'pročešljavanje' odjela matematike i fizike koji nemaju toliko puno iskustva u programiranju. Odabrao je ljude koji odgovaraju strategiji i kulturi poslovanja, opću sposobnost razmišljanja i rješavanja problema, što odgovara Microsoftovom okruženju. Strategija Microsofta je nadmudriti konkurenciju prepoznavanjem talenata i zatim brzinskog prilagođavanja promjenjivim uvjetima. Ovakav način selekcije dovodi do okruženja gdje se ohrabruje intelektualna rasprava. Oni koji ne posjeduju mentalnu bistrinu, vjerojatno se ne bi ni dobro osjećali u ovakvoj kulturi ponašanja.

„Oduzmite nam naših 20 najboljih ljudi i Microsoft će, kažem vam, postati nevažna tvrtka.“ Bill Gates [9]

6.1. Vrste metoda selekcije

Ovo su uobičajene metode selekcije:

a) Intervjui

b) Preporuke i biografski podaci

c) Testovi fizičke sposobnosti

d) Testovi kognitivne sposobnosti

c) Upitnici osobnosti

e) Uzorci posla i druge vrste testiranja.

Postoji još mnogo drugih vrsta metoda selekcija, a u daljnjem tekstu bit će objašnjene samo one koje se najčešće primjenjuju.

6.1.1. Intervjui

Ovo je jedan od najčešćih oblika standarda koji se primjenjuju prilikom procjene selekcije. Definira se kao razgovor s jednom ili više osoba kako bi se prikupilo što više informacija te na temelju povratnih informacija stekla vrednovanja kvalifikacija pojedinca, kandidata za predviđeni posao.

Ovdje se javljaju brojni nedostaci: intervjui su skupi jer mora postojati jedna stručna osoba koja odvaja vrijeme za intervjuiranje, kandidat mora doći na određenu lokaciju (npr. ako se radi o drugoj zemlji), subjektivnost koja uzrujava kandidate, pa ne nastupaju dobro i sl.

Prednosti ovakvog načina selekcije su dobivanje kvantitativne percepcije dijela koji su vidljivi (npr. komunikacijske vještine, način ponašanja, sposobnost izražavanja) pri čemu treba izbjegavati procjenu nekih drugih vrijednosti koje se najbolje iskazuju testiranjima (npr. znanje, inteligencija).

Vrlo pametna su pitanja ona koja su zasnovana na iskustvu, ili konkretne situacije rješavanja određenog problema, te pitanja usmjerena ka budućnosti (npr. neka hipotetska pitanja što bi se napravilo da se nešto dogodi u budućnosti).

6.1.2. Kognitivna sposobnost

Ova vrsta testiranja razlikuje osobe prema njihovim mentalnim sposobnostima. Tri dominantna aspekta kognitivne sposobnosti su verbalno razumijevanje, kvantitativna sposobnost i sposobnost zaključivanja.

Verbalno razumijevanje se odnosi na razumijevanje i korištenje pisanog i govornog jezika. Kvantitativna sposobnost je brzina i točnost rješavanja aritmetičkih problema svih vrsta, a sposobnost zaključivanja je sposobnost osobe da otkrije rješenja mnogih problema.

6.1.3. Upitnici osobnosti

Ovi upitnici teže kategorizaciji pojedinaca prema tome kakvi su, za razliku od prethodne kategorizacije koja daje odgovore na pitanja što su sposobni raditi.

Tu se javljaju pet glavnih dimenzija osobnosti: savjesnost, ekstrovertiranost, ugodnost, prilagodljivost i radoznalost. Savjesnost je osobina koja pokazuje visoku ustrajnost na poslu i valjanost predviđanja u svim situacijama. Ekstrovertiranost i ugodnost povezane su s uspješnošću u prodaji ili menadžmentu, te uspjeh u timskom radu.

7. Izobrazba zaposlenika

Ulaganjem u tehnologiju, pojavljivanjem novih tržišta proizvoda i raznolikošću radne snage pojavila se potreba da poduzeća preispitaju na koji način njihove navike izobrazbe doprinose učenju.

Izobrazba je planirana težnja tvrtke da zaposlenicima omogući savladavanje i stjecanje sposobnosti da nesmetano i samostalno funkcioniraju u tvrtci. Spomenute sposobnosti odnose se na znanje, vještine ili ponašanja vezana uz strategijska usmjerenja. Glavni cilj ulaganja u izobrazbu je stjecanje novih znanja, vještina i ponašanja istaknuta u programima izobrazbe i njihova primjena u svakodnevnom radu. Kako bi se postigla konkurentska prednost, izobrazba mora sadržavati i više od razvoja osnovnih vještina. Uskoro će se globalno gledajući zahtijevati intenzivnija uporaba znanja, njegova razmjena među zaposlenicima, kreativna upotreba prilikom prilagođavanja proizvoda i usluga kupcima, dobro poznavanje sustava razvijanja proizvoda ili usluge i sl. Ključne karakteristike organizacije koja stalno uči su stalno učenje, stvaranje i razmjena znanja, kritičko sustavno razmišljanje, kultura učenja, poticanje fleksibilnosti i poštivanje zaposlenika.

7.1. Metode izobrazbe

Kako bi zaposlenici usvojili određena znanja, vještine i ponašanja, pojavljuje se više različitih metoda izobrazbe. Danas je među najpopularnijim metoda multimedijske izobrazbe, virtualne stvarnosti, učenja preko interneta. Ovo je danas vrlo raširena metoda učenja, budući da pojedinac nije vezan uz vrijeme, mjesto i druge uvjete kojim si znatno olakšava proces izobrazbe. Osim toga postoji učionica, video, audiovizualni mediji, igranje uloga, analiza slučaja, igre i sl. Ono što je prema istraživanjima u Industry Reportu iz 1997. godine prema istraživanjima bilo na prvom mjestu na ljestvici, danas je redoslijed doslovno okrenut. Danas je napredna internet tehnologija uzela

svoj mah, i sve što se želi naučiti ili saznati, gotovo se svaka informacija može pronaći na internetu. No ovaj način izobrazbe još uvijek nije u potpunosti prevladao, mada sve teži ka tome. Još uvijek se u današnjem svijetu drži do tradicionalnih programa učenja, koje vode treneri zbog interakcijskih mogućnosti i brzog povrata informacija, prilike za praksu, način edukacije i tempo koji najviše odgovara zaposleniku.

Metode izobrazbe bi se trebale grupirati u više različitih oblika kategorizacije:

a) prezentacijska metoda - je način izobrazbe gdje je polaznik grupe pasivan primatelj informacija. Ovo je najbolji način da se predstave neke informacije, filozofije, činjenice ili procesi za rješavanje problema.

b) obrazovanje s aktivnim sudjelovanjem – ovdje se traži aktivno sudjelovanje polaznika, koje obuhvaća izobrazbu na poslu, simulacije, ponašanja, poslovne igre i studije slučaja, izobrazba na webu i druge metode prigodne za razvijanje vještina, te njihovo razumijevanje i kako ih primjeniti na poslu, te ponašanje i doživljavanje svih aspekata odrađivanja zadataka i pitanjima međuodnosa ljudi koji proizlaze iz posla.

c) metode izgradnje grupa – u ovoj metodi polaznici izmjenjuju ideje i iskustva, gradi se identitet grupe ili tima, spoznaju se vlastite snage, odnosno slabosti sebe i svojih suradnika. [9]

IV PROCJENA I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA

8. Upravljanje radnom uspješnošću

Kako bi postizali konkurentsku prednost, ključan je pothvat upravljanja radnom uspješnošću kako i njezino stalno vrednovanje i mjerenje. Nakon mjerenja uspješnosti, posao menadžera je da zaposlenicima da povratnu informaciju o uspješnosti temeljenu na analizama, kriterijima, valjanosti, pouzdanosti, prihvatljivosti i specifičnosti. Ova mjerenja i krajnji rezultati trebali bi poboljšati uspješnost zaposlenika, a ne demotivirati i zabrinjavati zbog ponekih kritika. Temeljeno na danim rezultatima, menadžeri moraju poduzeti akcije zbog čega je došlo do slabih rezultata i smanjene uspješnosti. Da li se radi o smanjenoj motivaciji, sposobnosti ili je uzrok oboje. Menadžeri moraju biti pri tome uvjereni da sve funkcionira prema zakonskim propisima, isključivo ako se upravljanje uspješnošću ciljano provodi s namjerom korištenja za uvođenje disciplinskih mjera ili za otpuštanje zaposlenika sa lošim rezultatima.

Ako se želi postići konkurentska prednost putem zaposlenika, tvrtke moraju biti spremne na upravljanje ponašanjem i rezultatima svih radnika. Kako bi tvrtka bila uspješna, mora imati i uspješne zaposlenike, stoga je jedan od najvećih izazova menadžera uvjeriti radnika s lošim poslovnim rezultatima da napusti firmu.

Upravljanje uspješnošću možemo definirati kao proces u kojem menadžer osigurava da su aktivnosti i krajnji rezultati radnika u skladu sa ciljevima tvrtke. Sustav upravljanja uspješnošću sastoji se od tri faze: definiranje uspješnosti koja se provodi kroz analizu posla, mjerenje uspješnosti procjenama, kao jednom od metoda mjerenja rezultata i davanje povratne informacije o uspješnosti kroz sastanke povratnih informacija kako bi mogli svoj rad prilagoditi ciljevima organizacije. Povratna informacija očituje se i kroz nagrađivanje uspješnosti sustavom kompenzacija (davanjem povišica ili bonusima).

8.1. Sustav upravljanja uspješnošću

Ovdje će biti spomenuta samo treća faza sustava upravljanja uspješnošću, povratna informacija o uspješnosti. Tu je bitno odabrati jedan od izvora mjera uspješnosti, a mogu biti:

a) Menadžeri – oni su najčešće korišteni izvor informacija, budući da menadžeri imaju opsežno znanje o svakom pojedinom poslovnom procesu, i mogućnosti za praćenje uspješnosti pojedinca. Tu postoji nedostatak ukoliko menadžer nije u stalnom kontaktu i blizini sa zaposlenikom, pa ne može provesti preciznu procjenu. Ovdje se javljaju i favoriziranja ili pristranost nekom zaposleniku, pa stoga tvrtka ne može prikupiti relevantne i potpuno točne informacije.

b) Kolege – kolege su drugi izvor informacija, najbliži zaposlenikovi suradnici, koji imaju stručno znanje na temelju kojega mogu donesti dobru procjenu kako bi se dobila sveobuhvatna slika o radnoj uspješnosti, te mogućnost promatranja iz druge perspektive.

c) Podređeni – oni imaju najbolju mogućnost procjene na koji se način menadžeri odnose prema svojim zaposlenicima. Najbolje je u ovom slučaju dati anonimne informacije, jer oni koji vrše procjenu ukoliko se identificiraju, često su njihove procjene menadžera previše 'nakićene' ili nerealne. Menadžeri vole primati informacije od podređenih koji se identificiraju. Problem kod ove procjene je da zaposlenici uviđaju moć, stavljajući menadžera u nezgodnu situaciju, što može natjerati menadžera da stavi zadovoljstvo zaposlenika iznad produktivnosti. Ova metoda se preporuča koristiti samo u razvojne svrhe.

d) Samoocjenjivanje – ovaj način samoevaluacije može biti vrlo koristan, jer se pojedinci najbolje poznaju i imaju informacije o svojim rezultatima i svom ponašanju. Ovdje se javlja problem pretjerivanja u vlastitoj evaluaciji, pogotovo ako se radi o administrativnim odlukama (npr. o smanjenju ili povećanju plaće). Ako se radi o lošoj uspješnosti, zaposlenici često uzrok

pripisuju nekoj trećoj strani (npr. suradniku jer nije dao na vrijeme potrebne informacije).

e) Potrošači – u današnje moderno vrijeme, u sustav ocjenjivanja sve više se uključuju i klijenti, potrošači ili korisnici usluga. Sve se više pojavljuje uslužnih djelatnosti, koje su u stalnom izravnom kontaktu sa potrošačima. Sve je više anketa, telefonskih upitnika o zadovoljstvu određenom tvrtkom koju provode agencije registrirane za ispitivanje javnog mnijenja. Na temelju povratnih informacija, procjene potrošača koriste strategijskom cilju objedinjavanjem strategija marketinga s aktivnostima i politikama ljudskih resursa. Ovom procjenom se može dobiti i procjena zaposlenika i njihovih aktivnosti kako bi se usluge što više unaprijedile i poboljšale. Nedostatak ovog ispitivanja je visoki trošak i vrijeme.

Najbolji način prikupljanja podataka o uspješnosti najčešće ovisi o djelatnosti kojom se određena tvrtka bavi. Izvor treba odabrati ovisno o određenom poslu i one koji pružaju najbolju mogućnost ispitivanja ponašanja i rezultata pojedinca, zaposlenika.

8.2. Povratna informacija o uspješnosti

Nakon definiranja i mjerenja uspjeha pojedinca, potrebno je informaciju dati na uvid radniku kako bi mogao ispraviti nedostatak. Povratna informacija može izazvati nelagodu i tjeskobu i kod menadžera i kod zaposlenika.

Često prilikom odrađivanja ovog dijela posla izaziva mučnost kod obje strane, zbog prosudbe drugih kolega. Davanje i primanje negativne informacije može izazivati drhtavicu, pa svaka tvrtka mora procijeniti da li će taj proces povratne informacije uvrstiti u svoje aktivnosti ili ne.

8.3. Upotreba tehnologije – elektroničko promatranje

Danas je sve veća primjena upotrebe tehnologije u bilo kojem obliku poslovanja. Tehnologija je u razvijenim dijelovima svijeta postala neizbježan alat za uspješno obavljanje i ostvarenje ciljeva organizacije. Osobna računala se koriste za praćenje stvarne radne uspješnosti i produktivnosti djelatnika. Uzmimo za primjer agente koji se bave davanjem informacija telefonskim putem, koji pomažu svojim potrošačima, gdje se razgovor najčešće snima, kako bi menadžeri mogli čuti na koji način rješavaju upite i probleme svojih korisnika. Uvijek su u takvim situacijama obje strane upozorene da se razgovor snima radi poboljšanja usluge. Nedostatak sa strane zaposlenika je osjećaj degradacije, demotivacije i stresa. Da bi se izbjeglo ovo stanje, menadžeri moraju objasniti razlog zašto se snima, kako bi radnici mogli normalno bez pritiska obavljati ovaj posao.

Osim nadzora unutar tvrtke, bilo koji elektronički pristup eksterni na neku od web lokacija sakuplja podatke o našem posjetu, lokaciji, vremenu, sadržaju i sl. Postoje regulirani zakoni o zaštiti potrošača i zaposlenih, no što se dalje ide u budućnost, vremenski, zaštita privatnosti odmiče granici.

Danas postoje razvijeni softverski sustavi i programi koji menadžerima znatno ubrzavaju i olakšavaju proces rješavanja problema za ocjenjivanje uspješnosti za pojedini posao. Na temelju unesenih podataka temeljenih na prethodno postavljenim standardima i metodama ocjenjivanja, dobiva se izvješće koje koncipira sve snage i slabosti zaposlenika, te njegovu uspješnost u odnosu na standardne, postavljene vrijednosti. [9]

9. Razvoj zaposlenika

Nastojanje poduzeća da uloži u razvoj pojedinca, vrlo je bitna sastavnica menadžmenta. Ulaganje u razvoj zaposlenika nužna je komponenta tvrtke kako bi se poboljšala kvaliteta rada, tehnološke promjene, preoblikovanja posla i kako bi se moglo odgovarati na izazove globalne konkurencije i društvene promjene.

Kako bi opstale na tržištu, tvrtke trebaju stalno ulagati u zaposlenike, moraju stalno učiti i biti podložni promjenama kako bi zadovoljili potrošačeve potrebe i kako bi konkurirali na novim tržištima.

9.1. Pristupi razvoju zaposlenika

Postoje četiri vrste pristupa razvoju zaposlenika:

a) Formalno obrazovanje – ovaj program uključuje programe na radnom mjestu i one koje nude sveučilišta, MBA i sl. Mnoge tvrtke svojim zaposlenicima nude jednodnevne ili višednevne seminare, a neka imaju i svoje vlastite centre za obuku i razvoj.

Na primjer, Ljekarna Salus, zdravstvena ustanova sa sjedištem u Varaždinu, sa svojih sedam poslovnica zapošljava više od četrdeset radnika, od kojih je manje od 50% zaposlenika sa VSS. Magistri farmacije su prema zakonskim propisima (kao i u slučaju kod doktora), dužni stalno pratiti promjene u ljekarničkim standardima. Budući da je farmaceutska industrija vrlo snažna grana, te su prisutne svakodnevne izmjene, farmaceuti moraju biti u stalnom tijeku sa promjenama.

Dobavljači (najčešće veledrogerije) i poslodavci osiguravaju zaposlenicima stalno ulaganje u obuku i razvoj, kako bi uvijek raspolagali sa informacijama koje su pacijentima i potrošačima potrebne. Vlasnici, a i oni sami se ne mogu dovesti u situaciju da nisu upoznati sa nekim propisima o lijeku ili proizvodu koji se nalazi unutar ljekarničke ustanove.

Kako bi se održao status magistre farmacije (kao i kod fizioterapeuta sa licencom), na godišnjoj razini moraju se skupljati bodovi, koji se dobivaju kroz odrađene seminare i edukacije kao dokaz o stručnom usavršavanju.

Kroz uvađanje ISO standarda, prati se između ostalog razvoj zaposlenika, međuljudski odnosi, ispituje se zadovoljstvo korisnika usluga dobivenim informacijama, odrađenom uslugom, radi se na poboljšanju i podizanju kvalitete na visokoj razini.

b) Procjena – ovaj pristup uključuje prikupljanje te davanje povratnih informacija zaposlenicima o njihovom ponašanju, načinu na koji komuniciraju ili vještinama. Ova istraživanja se rade kako bi se poboljšala produktivnost tima, kako bi se menadžeri pomakli na poziciju više razine, kako bi se utvrdile snage i slabosti pojedinih članova tima. Sustavne informacije možemo dobiti raznim testiranjima poput Myers-Briggsovog indikatora[2], benchmarking (usporedne mjere), procjene uspješnosti, 360 stupanjski sustav povrata informacija i drugi popularni alati za procjenu.

c) Radna iskustva - su vrlo bitna za razvoj zaposlenika. Tu spadaju odnosi, problemi, zahtjevi, zadaci i druge stvari kroz koje zaposlenici tijekom rada prolaze. Da bi bili uspješni, radnici moraju prihvatiti naučiti nove vještine, primijeniti svoja znanja na drugačiji način i svladati nova iskustva. Kako bi se zaposlenici pripremili na globalno konkuriranje, kao što je spomenuto na samom početku, tvrtke moraju koristiti međunarodna radna iskustva, kako bi mogle nastupiti na inozemnim poslovnim tržištima.

---

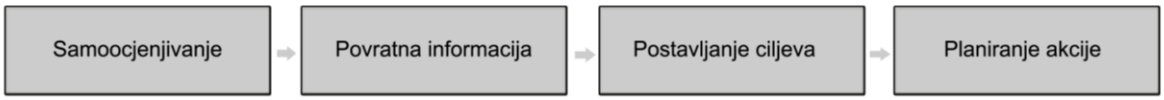
[2] MBTI (Myers-Briggsov indikator) je najpopularniji psihološki test koji u SAD-u koristi dva milijuna ljudi svake godine. Test ima više od sto pitanja, a ispitanik odgovara na pitanja o tome kako se osjeća ili preferira ponašati u određenim situacijiama. Ovaj test, koji se temelji na radu psihologa Carla Junga, prepoznaje sklonosti pojedinca prema energiji, sakupljanju informacija, donošenju odluka i životnom stilu. Na temelju ispitivanja, dobivaju se 16 tipova osobnosti.

Prilikom radnih iskustava koji su pod utjecajem pozitivnih pritisaka, pokazuju na to da stimuliraju učenje zaposlenika, dok s druge strane negativni pritisci rezultiraju visokim razinama štetnog stresa kod radnika.

d) Međuljudski odnosi – međudjelovanjem sa iskusnijim članovima organizacije, zaposlenici mogu proširiti svoje kompetencijske vrijednosti, svoja znanja i vještine. Dvije vrste veza koje možemo spomenuti su mentorstvo i treninzi koje se koriste kako bi se doprinijelo razvoju zaposlenika.

9.2. Upravljanje karijerom

Koraci i odgovornosti u procesu upravljanja karijerom su:



Slika 9.1. Koraci kod upravljanja karijerom

Izvor: R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb 2006., str. 338.

Samoocjenjivanje pomaže da sami odrede svoje sposobnosti, vrijednosti, sklonosti i interese. Isto kao i kod procjena, uključuje psihološke testove poput Myers-Briggsa, Strong-Campbella[3] i samousmjeravano istraživanje.

Ovdje su odgovornosti zaposlenika da prepozna prilike i potrebe za poboljšanjima, dok je odgovornost tvrtke da pruži informacije o procjeni kako bi se prepoznale snage i slabosti, te interesi i vrijednosti.

Povratna informacija je bitna da bi zaposlenici prepoznali koje je potrebe realno moguće razviti. U ovom koraku zaposlenici dobiju informaciju na koji

[3] Srong-Campbell pomaže zaposelnicima da prepoznaju svoja poslovna i profesionalna zanimanja i interese.

način poduzeće procjenjuje njihove vještine i znanja i na koji način se uklapaju u planove poduzeća, u njihove dugoročne planove.

U postavljanju ciljeva zaposlenici određuju svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve karijere, utvrđuju cilj i metodu određivanja napretka prema cilju. Najčešće se to odnosi na radno mjesto, razinu promjene vještina i sl.

Planiranje akcije svodi se na planiranje postizanja zacrtanih zaposlenikovih ciljeva u određenom vremenskom razdoblju. Tvrtka je odgovorna utvrditi potencijale koji su zaposlenicima potrebni kako bi postigli planirani cilj, uključujući tečajeve, poslovna iskustva i odnose.

10. Separacija i zadržavanje zaposlenika

Stalne fluktuacije unutar poduzeća reflektiraju separaciju koju potiče tvrtka i onda kada bi zaposlenik želio biti dio organizacije. Suprotno tome, dobrovoljna fluktuacija od strane zaposlenika odražava separaciju pojedinca, kada bi možda tvrtka željela da pojedinac ostane. Tvrtka mora doći do konkurentske prednosti strateškim upravljanjem separacijom na način da izazove fluktuaciju koja nije dobrovoljna tako da ne izazove osjećaj osvete kod zaposlenika, dok se dobrovoljna fluktuacija kvalitetnih zaposlenika mora održati na minimumu. Odmazda od strane zaposlenika može se umanjiti tako da se odluka o otpuštanju djelatnika provede na način da se stekne osjećaj pravednosti procesa raskida ugovora o radu i pravednosti međudjelovanja. Dobrovoljna fluktuacija se može svesti na minimum na način da se prati zadovoljstvo djelatnika s kritičnim aspektima tvrtke i poslova na kojima radi, te da se na temelju utvrđenih informacija radi na rješavanju nastalih problema.

10.1. Programiranje lojalnosti

Uzmemo li za primjer ako se u nekoj tvrtci dogodi krađa neke materijalne imovine, vrijedne 10.000,00kn, velika je vjerojatnost da će se krađa prijaviti policiji i osiguranju kako bi se nadoknadila nastala šteta. Policija će napraviti zapisnik kako bi se šteta mogla namiriti od strane osiguravajuće kuće, ili eventualno od osobe koja je prouzročila štetu, ukoliko se ista pronađe. S druge strane, godinama se ulaže u nekog zaposlenika, u njegovo znanje, i kreiranjem vrhunskog stručnjaka specijaliziranog za neko područje sa znanjem ili menadžera koji ima puno veza sa svojim vlastitim klijentima, stečenim u istoj firmi, te takva kreirana osoba ode u drugu firmu, koji vrijedi i više od 100.000kn, to ne možemo nikome prijaviti. Takva osoba je znatnije veći gubitak za firmu, ali ne postoji način na koji ga ponovno možemo vratiti. Ulaganjem u neku drugu osobu tvrtka gubi veliku količinu financijskih sredstava.

Na ovom primjeru možemo zaključiti da je vrlo bitno znati dobro upravljati ljudskim potencijalima i znati ih zadržati unutar tvrtke. Fluktuacija se mora svesti na minimum, zaposlenici prvobitno moraju biti sretni u nekoj tvrtci. Kako bi im to omogućili, bitno je znati na koji način održati zadovoljstvo radnim mjestom i kako održati lojalnost zaposlenika.

Kada gledamo vrhunsku tvrtku Google, osnovanu 1998. godine, sa više od 30.000 zaposlenika diljem svijeta, poznatu po tome da je jedna među najboljim poslodavcima na svijetu. Oni zapošljavaju pametne, posvećene, te sposobne ljude. Unutar tvrtke svojim zaposlenicima nude gotovo sve usluge da se osjećaju ugodno i kao da su kod kuće. Svima je omogućena međusobna interakcija, koju mogu ostvariti u uredima i u kafiću, gdje imaju razne aktivnosti, besplatni topli obrok, sportske aktivnosti, pranje rublja, wellness i druge pogodnosti. Njihov cilj je stvoriti lojalne zaposlenike, koji ne žele otići iz tvrtke koja nudi posebne vrijednosti koje radnik cijeni. Žele stvoriti jednu veliku obitelj, čiji je zaposlenik dio, a obitelj je najteže napustiti.

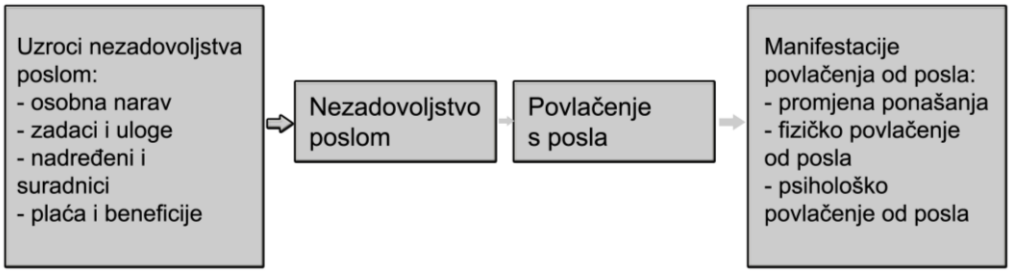
Ovaj primjer govori da su uspješne tvrtke poput Google-a sposobne pretvoriti lojalnost i zadovoljstvo radnika u zadovoljstvo potrošača i ulagača.

Ključni uspjeh tvrtki je osim zadržavanja dobrog radnika i otpuštanje zaposlenika koji ukazuju na kontraproduktivno ponašanje.

10.2. Dobrovoljna fluktuacija

U poduzeću je bitno uvoditi stalne promjene u strukturi zaposlenika ukoliko je to potrebno. Vrlo je bitno prepoznati ljude koji su ključni za uspjeh i njihovom zadovoljstvu se maksimalno posvetiti, dok je s druge strane potrebno intervenirati onda kada su povratne informacije temeljene na upitnicima prikazane da netko ne zadovoljava ostati na radnom mjestu.

Proces nezadovoljstva poslom:



Slika 10.1. Nezadovoljstvo poslom

Izvor: R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb 2006., str. 362..

Najčešći izrazi nezadovoljstva su sukobi i sučeljavanja sa nadređenim čime zaposlenici pokušavaju izvršiti promjene u politici, promjene nadređenih, što dovodi do organiziranja u sindikat. Dolazi do brojnih pritužbi i do whistle-bowlinga, objavljivanja pritužbi putem medija. Tada imidž tvrtke pada, financijski su takve tužbe skupe za tvrtke. Usrećivanjem radnika mogu se izbjeći takve situacije.

Drugi način na koji se može izvršiti dobrovoljna fluktuacija je napuštanje posla, a ako se radi o grupi nezadovoljnih djelatnika npr. zbog preniskih plaća ili neugodnih radnih uvjeta, izvjesna je grupna fluktuacija.

Osim ovih razloga, postoji i psihološko povlačenje s posla, što znači da je osoba fizički na poslu, ali se isključila i misli su joj negdje drugdje. To se javlja prilikom nezadovoljstva s poslom, što ukazuje na nisku razinu uključenosti zaposlenika u posao. Oni koji se ne poistovjećuju sa poslom, smatraju ga nevažnim aspektom života. Nezadovoljstvo zaposlenika poslodavcem prikazuje se kao niska razina predanosti, i izbjegavanje ulaganja truda u organizaciju. Takvi zaposlenici samo čekaju priliku da daju otkaz.

Zadovoljstvo poslom je ugodan osjećaj percipiran na način da nečiji posao ispunjava, odnosno omogućava ispunjenje vlastitih vrijednosti te osobe.

Tri su različite percepcije zadovoljstva poslom:

a) Funkcija vrijednosti – je ono što osoba svjesno ili nesvjesno želi postići.

b) Stupanj zadovoljstva – različiti zaposlenici imaju različite poglede na vrijednosti (npr. jedna osoba više cijeni visoku plaću, neka mogućnost putovanja, a neka dobre međuljudske odnose).

c) Percepcija – to je poistovjećivanje sa sadašnjom situacijom s obzirom na vrijednosti koje zaposlenik cijeni. Različiti ljudi mogu gledati na drugačiji način istu situaciju.

Nezadovoljstvo poslom je osjećaj koji izvire iz pojedinca. Često se javlja sklonost nezadovoljstvu, kod pojedinaca koji pokazuju netrpeljiva raspoloženja, gađenje, prijezir, krivnju, strah, nervozu u svim kontekstima. Tu je vrlo bitna selekcija osoba prilikom zapošljavanja, npr. ako je netko prije radio na više radnih mjesta, i na razgovoru za posao ukazao na to da nigdje nije bilo dobro, zašto bi poslodavac mislio da i kod njega neće biti ponovljena situacija.

Unutar svake tvrtke trebao bi biti uspostavljeni sustav procjene zadovoljstva, temeljen na ispitivanjima zaposlenika i drugih strana kao temeljni dio svake strategije. Na taj način organizacija omogućava praćenje trendova i prevenira problem nastanka dobrovoljne fluktuacije zaposlenika.

10.3. Nedobrovoljna fluktuacija

Svaka tvrtka trebala bi imati najbolja nastojanja prilikom selekcije i odabira zaposlenika, njihovu obuku i oblikovanje sustava kompenzacije. Svaki zaposlenik nije u mogućnosti zadovoljiti potrebe tvrtke zahtjeva uspješnosti i poštivanja politike poduzeća. Ukoliko dođe do toga, može dovesti do otpuštanja zaposlenika, što može biti vrlo težak zadatak. Prilikom otpuštanja radnika treba paziti i na najsitnije detalje, voditi brigu o zakonima i propisima, pravnim aspektima. Najčešće dolazi do tužbe poduzeća, ako se utvrdi da je zaposlenik nepravedno otpušten, prilikom čega tvrtka dobiva velike novčane kazne, stoga treba dobro promisliti koji je razlog otpuštanja.

V KOMPENZACIJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Tvrtka ne dobiva od zaposlenih ono što želi, već ono što plaća. [20]

11. Sustav nagrađivanja

Sustav nagrađivanja spada u oblik i upravljanje programima na temelju kojih se prepoznaje doprinos pojedinca ili grupe zaposlenika u uspjehu organizacije. Nagrađivanje se provodi kroz plaće, bonuse i ostale načine plaćanja što može biti vrlo jak motivator i dovodi do utjecaja na uspjeh organizacije. S druge strane loše razrađena strategija plaćanja može imati negativne utjecaje na organizaciju.

U realnom svijetu, novac je vrlo bitan, jer njime možemo kupiti ono što zadovoljava naše potrebe. Bitan je u onoj mjeri u trenutku kada ste vi njemu gospodar, a ne on vama, tako dugo dok postoji potreba a ne ovisnost.

U sustav nagrađivanja na neki način može se ubrojiti i ulaganje u edukacije i obrazovanje. Ovo je dio nagrđivanja za zaposlenike, koji cijene ulaganje u njihov potencijal.

Omogućavanje dobre radne okoline, i povlastica također može utjecati na pozitivne rezultate, kako i na smanjenje troškova tvrtke. Kao što je već prije spomenuto, nudeći posebne programe razonode djelatnicima tijekom boravka na poslu, organizacija omogućava bolju produktivnost i smanjenje korištenja beneficija.

Osim materijalnih stvari postoje i nematerijalne koje mogu motivirati zaposlenike, one male stvari koje čine život puno ljepšim, koje mudar menadžer daje članovima svoje grupe bez pitanja.

11.1. Materijalno nagrađivanje

Danas je plaća najkonkretniji oblik priznanja nečijeg rada i uspjeha u poslu. Naime, to nije i jedini oblik nagrade za uloženi trud. Menadžeri koji temelje svoj odnos sa zaposlenicima samo na plaći, neće imati dugoročno zadovoljne i motivirane zaposlenike. Doći će do povećanja fluktuacije i suočavanja sa istinom.

U prvoj godini zaposlenici su najmotiviraniji, s godinama to zadovoljstvo pada, a najbolja motivacija je stimulacija na plaću. Uzme li se za primjer prodavač automobila. On u jednom mjesecu proda više nego u ostalim mjesecima. Osim riječi pohvale, prodavač očekuje nekakvu nagradu i priznanje od nadređenih. Njegov menadžer ga nagrađuje povišicom plaće za dobro odrađen posao i postaje najbolji prodavač unutar tvrtke. Zadovoljan i motiviran trudi se da ostvari bolji rezultat temeljeno na prethodnom iskustvu. Ova situacija mogla je biti i drugačija. Menadžer ga je mogao samo pohvaliti i dati mu svoje klijente da i njih obradi i proba prodati automobile, a da zaslugu prepisuje sebi. Zaposlenikova plaća bi i dalje bila ista. Svakim danom osjećao bi se gore, jer vjerojatno ne bi predbacio svojem nadređenom što nije prepoznao zasluge prodavača. S vremenom prodavač bi vidio da nema više smisla raditi u ovoj firmi i donositi dobre poslovne rezultate, jer to nema nikakvog utjecaja na njega, i takav zaposlenik bi otišao u firmu gdje bi se njegov trud znao cijeniti. Tvrtka ne bi samo ostala bez dobrog prodavača, s njim bi otišli i zadovoljni kupci i oni koji vjeruju u 'priču' prodavača. Najbolji se radnici ne mogu ne nagraditi za uloženi trud i postignute rezultate. Ukoliko se na dobar način ne valorizira njihov rad, konkurencija će raširenih ruku dočekati takvog radnika.

Dobro treba postaviti kriterije nagrađivanja i toga se treba pridržavati. Treba vidjeti koje su sve stavke koje će se vrednovati kao npr. prije roka obavljen posao, dovođenje novih klijenata i zadržavanje, fleksibilnost, prenošenje znanja, prijedlozi za poboljšanje poslovanja, nove ideje, inovacije i sl.

Osim novčanog nagrađivanja, u nekim tvrtkama najbolji se zaposlenici pretvaraju u male dioničare, dobivajući umjesto novčanih sredstava udio u vlasništvu poduzeća. Tvrtka koja je dioničko društvo, kao nagradu može ponuditi i simboličan broj dionica tvrtke ili *engl. stock sharing*.[4]

11.2. Beneficije

Beneficije spadaju pod materijalno ulaganje u zaposlenike ali nisu isključivo financijskog karaktera. Ulaganja u beneficije imaju materijalnu vrijednost, ali nisu novčanog karaktera. Kada čovjek uđe u radni odnos, stječe beneficije koje mu po zakonskom minimumu pripadaju, povezane sa sigurnošću na radu i zdravstvenom zaštitom. Tu spadaju mirovinsko i zdravstveno osiguranje i osiguranje u slučaju nezgode na radu. Zakonska obaveza je i pravo na bolovanje i otpremninu u slučaju raskida radnog odnosa od strane tvrtke. Postoje i beneficije povezane sa slobodnim vremenom ili dnevnim odmorom, neradnim danima, blagdanima, praznicima, godišnji odmori, dnevnice i sl.

Beneficije su danas normalna pojava u normalnim tvrtkama, koje se uspinju na vodeću poziciju među konkurencijom po atraktivnosti. Takve tvrtke nude svojim zaposlenicima nešto što druge tvrtke ne nude, i na taj način imaju najefikasnije oružje u borbi sa konkurencijom. Na ovakav način tvrtka može privući najbolje radnike, i zadržati ugled i postati poznata na tržištu ljudskog kapitala, steći dobar rejting.

Kada je neka tvrtka na dobrom glasu, svi će željeti biti dio njezinog tima. Javljat će se ljudi za zaposlenje sa bogatim životopisima i onda kada ne postoji potreba za zaposlenjem, što ukazuje na to da je na dobrom putu da ta tvrtka postane izbor najboljih.

---

[4] Stock sharing u prijevodu sa engleskog označava stjecanje dionica na temelju ostvarenog profita, način na koji tvrtka povećava povezanost interesa i potiče preklapanje interesa tvrtke i zaposlenika.

Beneficije koje možemo nazvati dodatnima su stipendiranja dodatnog školovanja, koja se najčešće vežu potpisivanjem ugovora da nakon završenog školovanja ostaju raditi još nekoliko godina u firmi.

Neke tvrtke koje imaju tu mogućnost da svojim zaposlenicima omogućavaju prehranu unutar tvrtke, u restoranima ili kantinama po jako niskim i povoljnim cijenama, a neke i besplatno. Na taj način povećava se neformalna komunikacija između ljudi koji nisu u svakodnevnom kontaktu, a na taj način se i smanjuje vrijeme za koje bi djelatnici izlazili izvan tvrtke, i troškovi, budući da su unutar tvrtke znatno povoljnije cijene.

Tvrtke sve više brinu o zdravlju zaposlenika, pa im omogućavaju dobrovoljno zdravstveno osiguranje s ciljem povećanja svijesti o brizi za zdravlje, nude im besplatne usluge korištenja fitnesa i wellnessa, ili terena koji se mogu koristiti za sportske aktivnosti. Na taj način se želi potaknuti na druženje zaposlenika i van posla kako bi ostvarili zadovoljstvo svojih zaposlenika.

Putni troškovi, odjeća i obuća za rad, parkirno mjesto, pokloni za djecu tijekom blagdana, božićnica i druge vrste pogodnosti svrstavaju se u beneficije koje tvrtka daje svojim djelatnicima koje po zakonu nije dužna davati, no tvrtke shvaćaju da je u današnje vrijeme to postalo itekako nužno. Dugoročno gledajući na taj način se visoko tvrtka izdiže nad svojom konkurencijom, nudeći svojim djelatnicima motivaciju, zadovoljstvo, te im na taj način i ukazivanjem nove prilike za prelaskom u drugo poduzeće neće pasti ni na pamet. Radnici u drugim tvrtkama željet će imati iste beneficije, te će zahtijevati isto od svojih poslodavaca. Spremnost konkurencije da im uvaži očekivanja ili ne uvaži, imat će veliki utjecaj na to da li će njihovi najbolji djelatnici postati konkurentski najbolji djelatnici.

11.3. Nematerijalno nagrađivanje

Većina materijalnih nagrađivanja je nužno, zakonski propisani, ili ne, financijskog karaktera koje zadovoljavaju egzistencijalne potrebe i materijalne. Osim ovakvih strategija nagrađivanja postoje i one vrste nagrađivanja kojima tvrtka postiže drugačiju vrstu učinka kod svojih djelatnika.

Nematerijalno nagrađivanje očituje se iz potreba za osobnim i profesionalnim razvojem, potvrđivanjem u stručnosti obavljanja posla, potrebe za dokazivanjem sposobnosti, dobro obavljenim poslom, uvažavanjem od sredine u kojoj se zaposlenik nalazi, samoostvarenje, samopoštovanje, stjecanje određenog statusa u društvu i sl. Ovakve vrste nagrađivanja koriste tvrtke koje se mogu nazvati pametnim tvrtkama, modernim i kvalitetnim. Tvrtka koja poseže za nematerijalnim strategijama motivacije djelatnika može se svrstati u najbolje tvrtke. [10]

12. Izazovi menadžmenta u 21. Stoljeću

Uzrokovan turbulentnošću, svaki dan u poduzetničkom svijetu postaje podložan stalnim promjenama. Više se ne može vezati uz neke utvrđene norme i pravila koja su donesena prije dvije ili tri godine. Svaka knjiga koja teži informiranju čitatelja, svaka literatura ili članak, koji su stariji već i od pet godina, ne može se uzeti kao temelj za proučavanje poslovnog svijeta danas. Može se uzeti kao usporedba kako je to bilo prije 5 godina, a kako je to danas. Što se dalje ide u budućnost, to je razlika u promjenama između dvije godine veća. Knjige koje pišu o umijeću vodstva, tehnologije, strateške uporabe ili organizacijskih učinaka informacijskih sustava, iziskuju od autora stalno preispitivanje i pozornost. Ono s čime se danas čovjek susreće je revolucionarno, ne događaju se samo trenutačne promjene. Informacijska tehnologija je postala toliko sofisticirana koja naprosto upravlja stvarima koje se događaju, ljude koji se mijenjaju i prilagođavaju brzom ritmu promjena i organizacijskim oblicima gdje se događaji odvijaju.

Ne postoji više jedinstveni model prema kojem treba usmjeriti svoje snage. Da bi organizacija dobro djelovala, mora se uklopiti u aktualnu situaciju, da zadovolji potrošača brže i bolje nego bilo tko dugi, usmjerenih prema van. Kako bi došlo do reorganizacije poduzeća, pojedine funkcije trebaju promijeniti način djelovanja, zamijeniti funkcije i način rada. Kontrolu i hijerarhijsku strukturu treba zamijeniti učenjem, stvoriti timove, sustav nagrađivanja i motivacije, funkcije zamijeniti procesima.

Poduzeća moraju biti opskrbljena dovoljnim upravljačkim sposobnostima. Danas se pojavljuje problem pronalaska educiranog kadra sa visokom stručnom spremom i menadžera koji su usavršeni u upravljanju organizacijskom strukturom, u analizi i razvoju. Javljaju se mnogi utjecaji promjena na ponašanje zaposlenika, kao što su posvećivanje pozornosti kvaliteti, svijest o potrošaču, produktivnost, prilagodljivost i predanost.

Formalna struktura koja ima značajke visokoefektivne organizacije, upravljanja ljudskim potencijalima na visoko mjesto stavlja konkurentsku

prednost, koju postiže svim navedenim izazovima menadžmenta kako bi se što bolje pozicionirali na tržištu, bili u koraku s tehnologijom, elektronskim tržištem i kako bi bila moguća brza inkorporacija aplikacija internetske tehnologije. Tu je bitna i brzo rastuća konkurencija, otvaranje granica na globalno tržište, te umrežavanje s vanjskim suradnicima kako bi se što više unaprijedile postojeće organizacijske sposobnosti i stvorile nove.

Klijenti žele biti tretirani kao pojedinci, učestale su tehnološke promjene a tržišni uvjeti postaju fluidni. Cilj je organizaciju učiniti ili preoblikovati od piramidnih organizacija na plošnije strukture, decentralizirane, tanje i prilagodljivije promjenama. [3]

13. Očekivanja u budućnosti

Hrvatska je vrlo mala zemlja, u usporedbi sa ostatkom svijeta, gdje je još uvijek dosta veliki postotak neobrazovanih ljudi. Ako se želi u budućnosti poraditi na napretku, svakako treba uzeti u obzir statističke podatke i posvetiti se njihovim promjenama na bolje. Ovo je samo jedan primjer koji govori koliko je zemlja u zaostatku kako god većina mislila da je Hrvatska vrlo daleko dogurala u području znanja i razvoja.

Funkcija o kojoj se govori u radu jedna je od funkcija budućnosti. Svaka tvrtka koja će željeti konkurirati na tržištu, morat će imati posebne ljude zaposlene u službi upravljanja ljudskim potencijalima. To će biti poseban odjel koji će brinuti o ljudima, o njihovim zadovoljstvima, njihovom osobnom i poslovnom rastu, o njihovim vrijednostima. Samo je nekolicina tvrtki u državi koje se mogu pohvaliti sa razvojem ove funkcije. Menadžeri tvrtki su shvatili da će uskoro ova funkcija biti neizbježan dio menadžerskog tima upravljanja nekom tvrtkom.

Danas se još uvijek ti odjeli nazivaju kadrovskim službama, mada se u praksi već počinju formirati odjeli ljudskih potencijala. Potrebne su reforme i reorganizacije tvrtki, dok većina živi još uvijek po 'starinskim običajima'. U budućnosti će se odjeli za ljudske potencijale razviti u poseban odjel koji će osim brige za ljude u poslovnom okruženju brinuti i za njihove osobne i privatne potrebe, pristupat će im se na jedan individualan način.

Danas se poduzeća nalaze u vrlo izazovnom poslovnom okruženju, gdje se svakodnevno natječu. Pojavom globalizacije, novih tehnologija, jake konkurencije, ekonomske promjene, trendovi u radnoj snazi suočili su poduzeća sa novim izazovima [23]

Pretpostavke su da će se svakoj osobi trebati približiti i pokušati otkriti sve detalje kako bi joj što više mogli pružiti, te radno mjesto koje će zadovoljiti sve zaposlenikove potrebe. Kao što je spomenuto u primjeru o Googleu, briga o zaposlenicima vodi se na poseban način. Radnik je dio

obitelji i na taj način su počele funkcionirati sve unosnije tvrtke kojima je stalo do njihovih zaposlenika. Tada se dolazi do granice, u kojoj konkurentske tvrtke ne mogu konkurirati po pitanju ljudskim kapitalom, jer tada novac zaposleniku prestaje biti na prvom mjestu. Bitan je osjećaj pripadnosti i beneficije koje pojedine tvrtke nude. Ukoliko zaposlenik ima neke druge vrijednosti koje ga vežu za tvrtku, stvari financijske naravi tada stavlja u drugi plan. Bitno je postići tu razinu, a onda tvrtka ima lojalnog radnika koji sigurno nikada neće iznevjeriti poslodavca. U istraživanjima koja su provedena u Japanu, SAD-u, i Velikoj Britaniji plaća je u Velikoj Britaniji kao motivator na drugom mjestu, u SAD-u na četvrtom mjestu, dok je u Japanu na petom mjestu. [7]

U današnje vrijeme organizacije se moraju orijentirati sve više prema potrošačima, koji sa sve većim očekivanjima navode poduzeća da sve brže reagiraju na njihove zahtjeve. To potiče snažan razvoj i natjecanja među tvrtkama sličnih djelatnosti, na sve bolje definiranim tržištima, čija je kompetentnost sve bolje razvijena. Zaposlenici ne prihvaćaju više hijerarhijski stav, tradicionalna poduzeća više nisu 'in'.

Ograničeno je razmišljanje onih koji ne dopuštaju da se događaju promjene, i koji vide u tome samo problem, što je najveći problem današnjeg poduzetništva, da u tim promjenama ne vide mogućnosti, već samo probleme.

Najnovija istraživanja pokazuju da će ljudsku radnu snagu zamijeniti neki drugi oblik tehnologije. Koja će biti buduća zanimanja, i da li će biti potreba za fizičkim radom, ili će znanje upravljati svijetom. Što se dalje ide, sve više pojedinci teže za intelektualnim poslovnim mogućnostima.

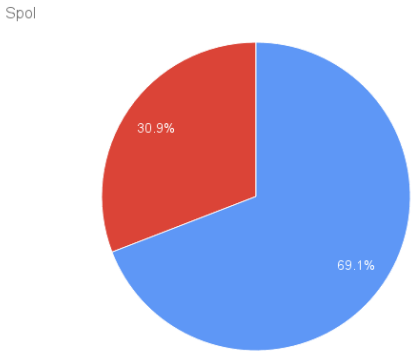
14. Istraživanje ulaganja u razvoj i obrazovanje

Prilikom izrade diplomskog rada, anketnim upitnikom izvršeno je istraživanje kako bi se usporedio vlastiti stav i vidjelo na koji način razmišljaju ispitanici. Cilj ovog istraživanja je istražiti koliko se ulaže na različitim radnim mjestima u edukacije, što radnike pokreće, a što demotivira, koliko su bitne za stjecanje konkurentske prednosti, i u kojoj su mjeri općenito prisutne. Anketa je provedena putem web aplikacije google forms. Ispitanici su anketu mogli ispuniti na više lokacija na internetu i društvenim mrežama, putem maila i mobilnih aplikacija. Područje ispitanika lokacijski nije bilo ograničeno. Anketni upitnik rađen je samostalno, jednostavnim pitanjima i ponuđenim odgovorima kako bi se prikupio što veći broj odgovora i kako bi anketa bila valjana i odgovori što bolji za izradu zaključka na temu ljudskih potencijala i ulaganja u znanje kao jednog od glavnih faktora za dobro pozicioniranje na tržištu. U poslovnom svijetu veća globalizacija znači veću konkurenciju, a samim time vrši se pritisak na poduzeća da budu na samom vrhu, da konkuriraju sa cijenom proizvoda, produktivnošću zaposlenika i sa nižim troškovima. [23]

Sada se nalazimo u ekonomiji koja je potonula ali se polako diže, sporije raste. Poslodavcima su ovo izazovna vremena. Poduzeća moraju biti kreativnija pri upravljanju ljudskim potencijalima i štedljivija nego što je to bilo prije 10 godina. U budućnosti će zbog akumuliranja velikog duga i globalizacije biti daleko sporiji rast nego što je to bio prije recesije, ali pretpostavke su da ide prema tome.

14.1. Rezultati istraživanja

1. Spol ispitanika, struktura zaposlenika

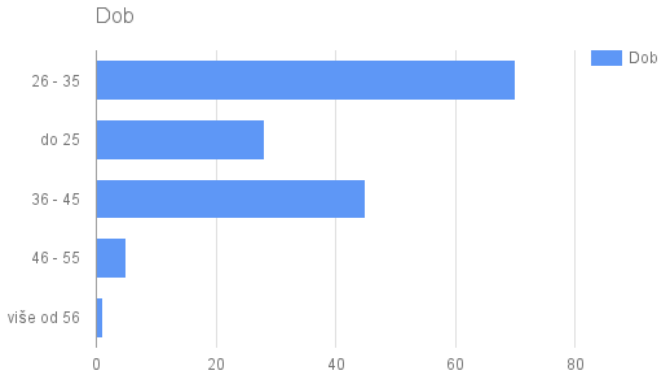


Slika 14.1. Spol ispitanika

Izvor: istraživanje autorice

Od 151 ispitanika, većinu čini ženska populacija 69.1%, dok je 30.9% muških ispitanika.

2. Dobna skupina

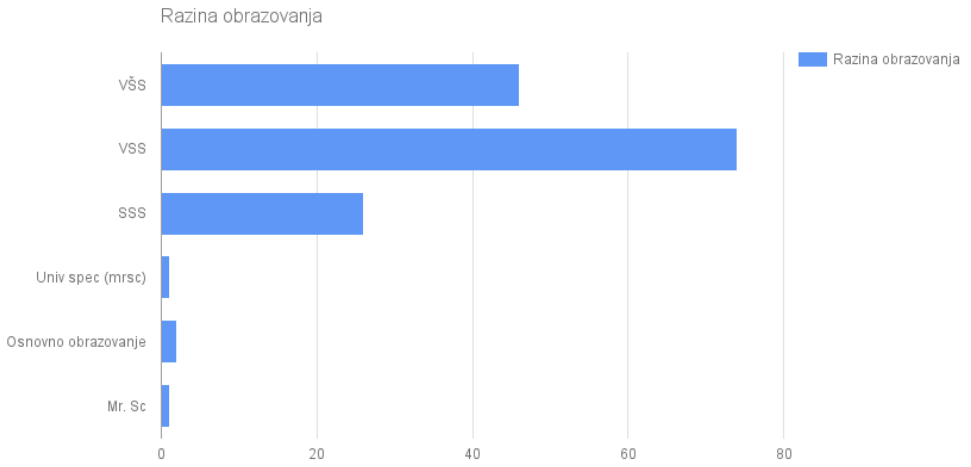


Slika 14.2. Dobna skupina ispitanika

Izvor: istraživanje autorice

Anketa se sastoji od 5 dobnih skupina. 47% ispitanika čini većinu ispitanika u dobi od 26-35 godina. Slijedi dobna skupina od 36-45 godina, koja čini 30.2% ispitanika. Dob do 25 godina je treća po redu po veličini i čini 18.8% ispitanika. Slijedi skupina ispitanika u dobi 46-55 godina, 3,4% i na kraju više od 56 godina 0,7%. Najviše ispitanika koji su popunili anketni listić su od 26-35 godina.

3. Razina obrazovanja



Slika 14.3. Razina obrazovanja

Izvor: istraživanje autorice

Prema provedenoj anketi, najviše je obrazovanih sa visokom stručnom spremom, 49,3% ili 74 ispitanika. Višu stručnu spremu čini 46 ispitanika ili 30,7%, srednju stručnu spremu 17.3%, 26 ispitanika, dok manjinu čine 1,3% sa osnovnim obrazovanjem, 2 ispitanika i 1,3% magistar znanosti. Vrlo je pozitivna činjenica da većinu ispitanika čini populacija sa visokom stručnom spremom, što ide u prilog ovoj analizi ulaganja u obrazovanje i vlastiti razvoj. Činjenica govori da je sve veći

trend ulaganja u znanje na području sjeverozapadne Hrvatske od kuda je većina ispitanika.

4. Radno mjesto ispitanika

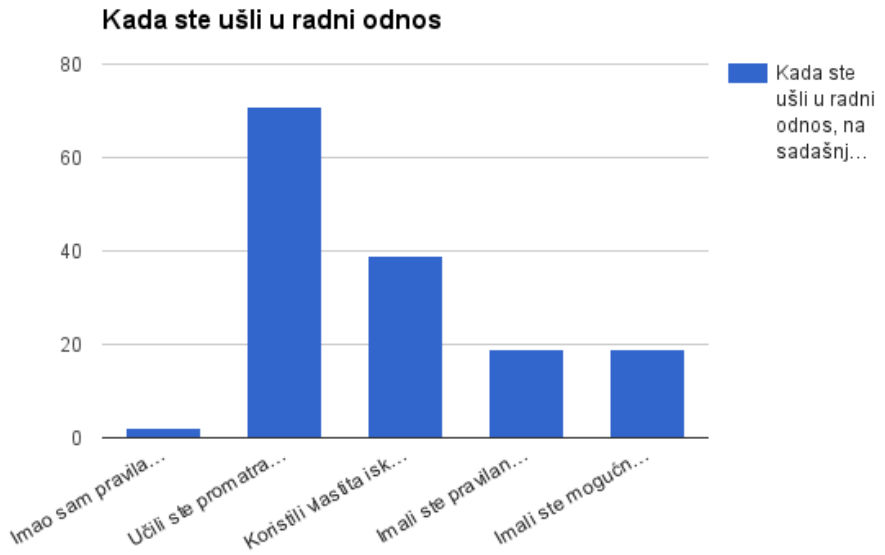


Slika 14.4. Radno mjesto

Izvor: istraživanje autorice

Prilikom istraživanja u anketi moguća su bila 4 odgovora. Radno mjesto govori da li su zaposleni na radnom mjestu za koje su kompetentni ili su zaposleni na nekom drugom privremenom radnom mjestu te koliko znanja posjeduju za isto. Većina ispitanika, 64,8% su zaposleni na radnom mjestu za koje su se educirali. 27.6% su prekvalificirani za svoje radno mjesto, što znači da rade svojom voljom na mjestu gdje ne mogu u potpunosti iskoristiti svoj potencijal. Nekvalificiranih je manjina ispitanika, 4.8%, dok 2,8% spada pod ostalo.

5. Izobrazba ispitanika na sadašnjem radnom mjestu

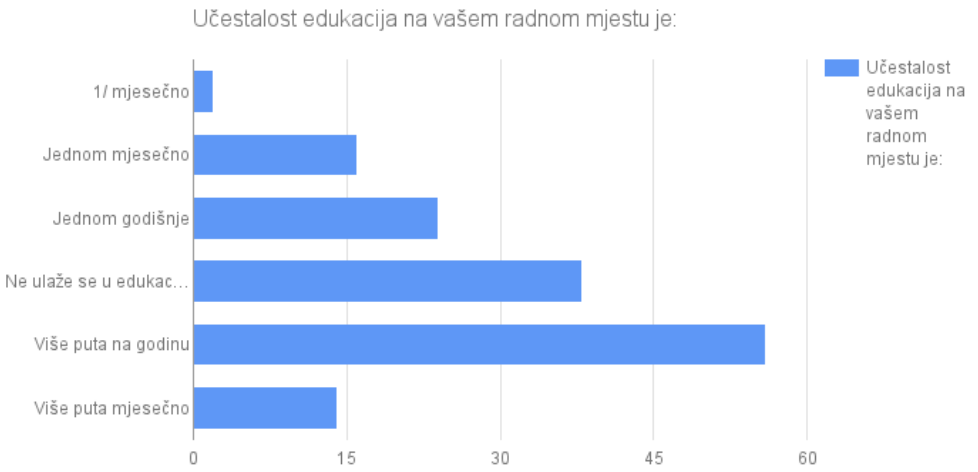


Slika 14.5. Osposobljavanje djelatnika

Izvor: istraživanje autorice

Kada se djelatnik uzme u radni odnos, bitno mu je pružiti određena znanja za dobro obavljanje posla. Prema izrađenoj anketi može se vidjeti da samo mali broj ispitanika dobije pravilnu obuku, 12,8% trenutačnih zaposlenika od 151 broja ispitanika, što iznosi 19 ispitanika. Isti postotak od 12,8% ispitanika imali su mogućnost praktičnog dijela naukovanja. 26.4% ili 39 ispitanika koristili su vlastita iskustva kao osnovu za učenje, a najveći postotak od 48% učili su promatranjem i međudjelovanjem s drugima. Iz prethodnog pitanja možemo vidjeti da dosta ispitanika ne radi na radnom mjestu za koje su se educirali, stoga je bitno osposobiti djelatnike za rad na mjestima za koje su primljeni u radni odnos. Djelatnik može imati veliki potencijal, ali to ne jamči njegovu učinkovitost ukoliko nije orijentiran/uhodan i osposobljen.

6. Učestalost edukacija na radnom mjestu



Slika 14.6. Učestalost edukacija

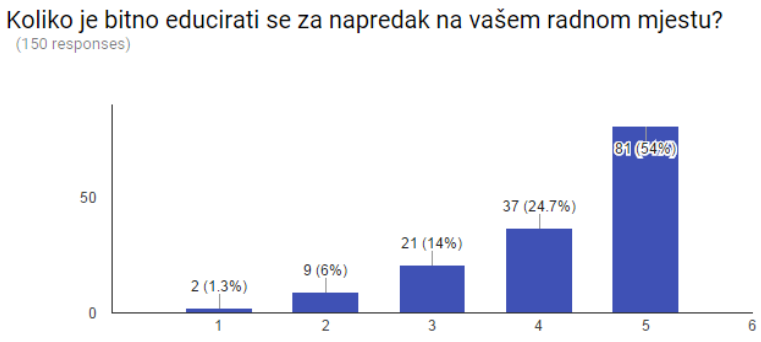
Izvor: istraživanje autorice

Većina zanimanja koja su ispitana zahtijevaju u svojoj struci ulaganje u edukacije. Poput zanimanja fizioterapeuta, farmaceuta, doktora i sličnih zanimanja, ukoliko žele posjedovati licencu tijekom godine moraju ostvariti određeni broj bodova koji se skupljaju odlaskom na plaćene edukacije. Podržavam taj sustav i u ovoj anketi se može vidjeti da je većina ispitanika odgovorila da se educira više puta na godinu. Prilikom planiranja edukacija, treba se vidjeti da li tvrtka raspolaže sa sredstvima za ulaganje u edukacije, vremenom i stručnošću. Educirati se može unutar tvrtke od strane kompetentnih djelatnika, od vanjskih suradnika, konzultanta ili ustanova koje se bave edukacijama. Traženjem ponuda od raznih ustanova mogu se postaviti standardi kriterija tvrtke za usvajanjem usluge edukacije koja je dovoljno stručna da takvu vrstu izobrazbe može pružiti.

Ulaganjem u znanje tvrtka planirano nastoji olakšati zaposlenicima rad i sposobnosti vezane uz posao. Cilj je ulaganja u znanje usvajanje vještina, znanja i ponašanja te njihovo usvajanje i primjenjivanje u svakodnevnim poslovnim aktivnostima. Općenito ulaganjem u znanje proširuju se obzori, ide se na širi fokus kreiranja, primjenjivanja i razmjene znanja. [3]

Anketa pokazuje da se 37,8% ispitanika educira više puta na godinu, no većina njih iza onih koji se često educiraju, njih 25.7% ne ulaže u svoje edukacije, što bi bio vrlo zabrinjavajući podatak da se radi na većem uzorku ispitanika. Anketa obuhvaća mali broj ispitanika, pa se onda neće uzeti u obzir ovaj postotak onih koji smatraju da je obrazovanje za njih završeno završetkom školovanja. 16,2% educira se jednom na godinu, 10,8% jednom mjesečno, 9,5% više puta na mjesec.

7. Koliko je bitno educirati se za napredak na radnom mjestu



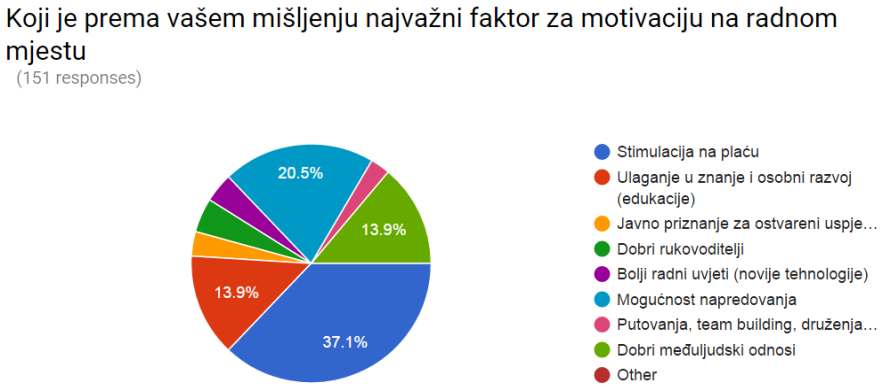
Slika 14.7. Važnost edukacija

Izvor: istraživanje autorice

Od ukupno 150 danih odgovora, većina smatra da je jako bitno educirati se na njihovom radnom mjestu, 81% ispitanika dalo je na

skali od 1 do 5, ocjenu 5. Ocjenu 4 dalo je 24.7% ispitanika, 14% dalo je ocjenu 3. Ocjenu 2 samo 6% dok je 1,3% ispitanika smatra da se nije potrebno educirati za njihovo radno mjesto.

8. Faktori motivacije



Slika 14.8. Faktori motivacije

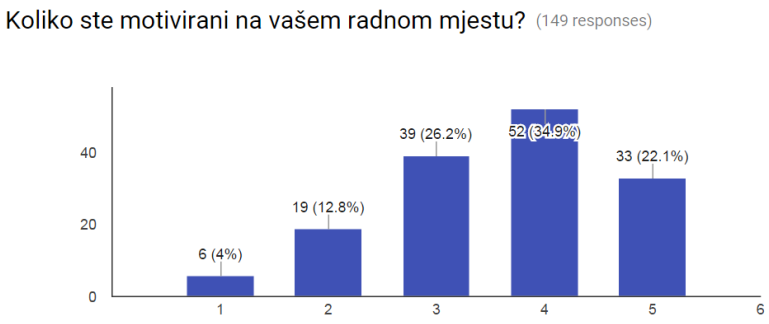
Izvor: istraživanje autorice

Prema istraživanju Ekonomskog instituta u Zagrebu, pod vodstvom S. Marušića (2001.), u rangu motiva nalazi se 13 faktora motivacije. Mala je razlika od prvog do zadnjeg, no na samom vrhu se za motivaciju nalazi dobra plaća i dobar menadžment. Za razliku od razvijenih zemalja gdje novac nije na 1. mjestu. [24]

U provedenom istraživanju na uzorku od 151 ispitanika, 1. mjesto zauzima također dobra plaća, od 37.1%, ili 56 ispitanika. 20.5% motivira mogućnost napredovanja, dok 13,9% ispitanika motiviraju dobri međuljudski odnosi i ulaganje u znanje i osobni razvoj. 4,6% motivira dobar menadžment, 4% bolji radni uvjeti, 3,3% javno priznanje za ostvareni uspjeh (potvrđivanje sposobnosti), 2,6% putovanja, team building i druženja s ostalim zaposlenicima.

Motiviranje zaposlenika novčanim putem je i dalje prvotni cilj zaposlenika. No taj vanjski faktor može zadovoljiti zaposlenike samo jedno određeno vrijeme. [2]

9. Koliko ste motivirani na vašem radnom mjestu

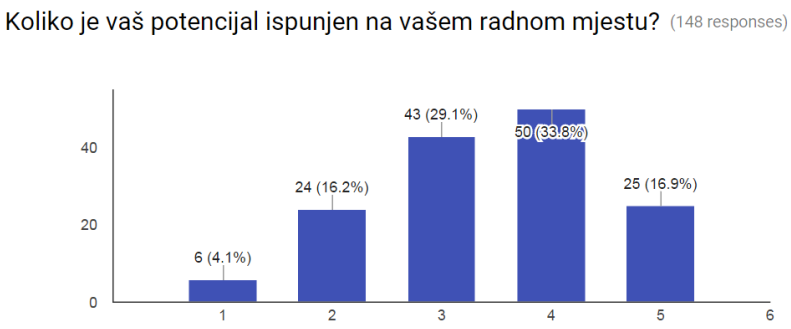


Slika 14.9. Motivacija na radnom mjestu

Izvor: istraživanje autorice

34,9% ispitanika je motiviranih na radnom mjestu, zatim slijedi 26,2% koji su u skali od 1 do 5 ocijenili svoju motiviranost sa 3. 22,1% su izvrsno motivirani, sa ocjenom 5, dok je manji broj ispitanika dao ocjenu s, 12,8%, a 4% 1, što znači da nisu uopće motivirani za rad na svojem radnom mjestu.

10. Koliko je vaš potencijal ispunjen na radnom mjestu



Slika 14.10. Ispunjenost potencijala na radnom mjestu

Izvor: istraživanje autorice

33,8% na skali od 1 do 5 ispitanici su ocijenili sa 4, 29,1% dalo je ocjenu 3, 16,9% ispitanika je skroz ispunjeno na svojem radnom mjestu, dok je 16,2% ispitanika ocijenilo ispunjenost svojeg potencijala na radnom mjestu sa 2, a 4,1% ispitanika nema ispunjeni potencijal na trenutačnom radnom mjestu.

11. Da vas poslodavac više motivira, vaš odnos prema poslu bio bi:

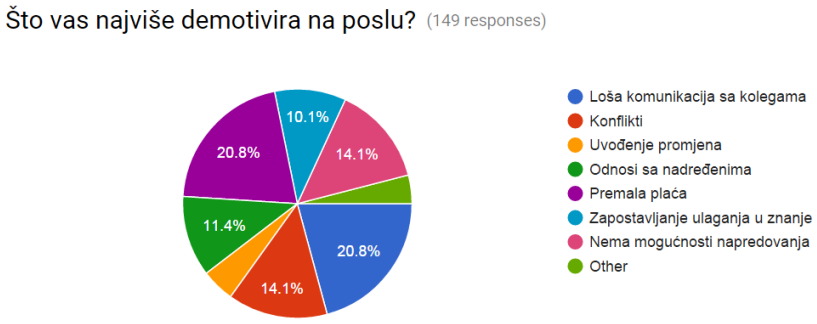


Slika 14.11. Odnos prema poslu

Izvor: istraživanje autorice

Iz ovog dijela ankete možemo vidjeti da postoji kod većine ispitanika prostora za veću produktivnost. 47,3% ispitanika bi više doprinosili tvrtki, 27,3% ispitanika dovoljno su motivirani, 14,7% bi ostali duže na poslu ako obujam posla to zahtijeva. 9,3% ispitanika ne bi ništa mijenjalo.

12. Što vas najviše demotivira na poslu



Slika 14.12. Demotivacija na poslu

Izvor: istraživanje autorice

Ovaj grafikon pita je vrlo raspoređen, što znači da se ispitanici nisu većim dijelom rasporedili na određeni faktor demotivacije. Ipak, najveći postotak od 20,8% otpada na lošu komunikaciju sa kolegama na poslu i 20,8% na premalu plaću. 14,1% imaju dva faktora konflikti i nemogućnost napredovanja, 11,4% odnosi sa nadređenima, 10,1% zapostavljanje ulaganja u znanje, 4,7% na uvođenje promjena a 4% ostalo.

13. Što je bitno za uspjeh na vašem poslu

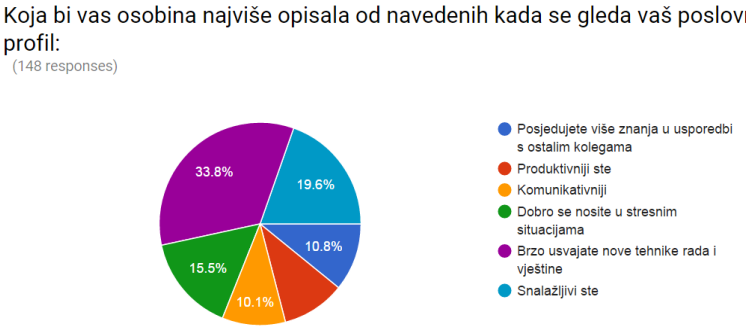


Slika 14.13. Bitno za uspjeh na poslu

Izvor: istraživanje autorice

Većina ispitanika, 49% smatraju da su znanje i vještine bitne za uspjeh na radnom mjestu. 26,5% ispitanika smatra da je timski rad najbitniji za uspjeh na njihovom radnom mjestu. 12,9% ispitanika smatra da je dobar menadžment bitan za uspjeh, 4,8% upravljanje promjenama, 3,4% edukacije, 2% tehnološki razvoj.

14. Koja bi vas osobina najviše opisala kada se gleda vaš osobni profil



Slika 14.14. Samoevaluacija

Izvor: istraživanje autorice

U ovom pitanju ispitanici su trebali odabrati koje ih riječi naviše opisuju na njihovom radnom mjestu. Iz ovoga možemo vidjeti da većina nije da posjeduje više znanja u usporedi sa drugim zaposlenicima. Ta osobina je tek na 4. mjestu. Najveći broj ispitanika bi se opisao sa osobinom da brzo usvaja nove tehnike rada i vještine, 33,8%. Drugo mjesto zauzima snalažljivost na poslu sa 19,6%, dok je na trećem mjestu da se dobro nose u stresnim situacijama sa 15,5%. 10,1% otpada na komunikativnije i 10,1% na produktivnije zaposlenike.

15. Što mislite zašto ljudi najčešće prelaze u druge firme

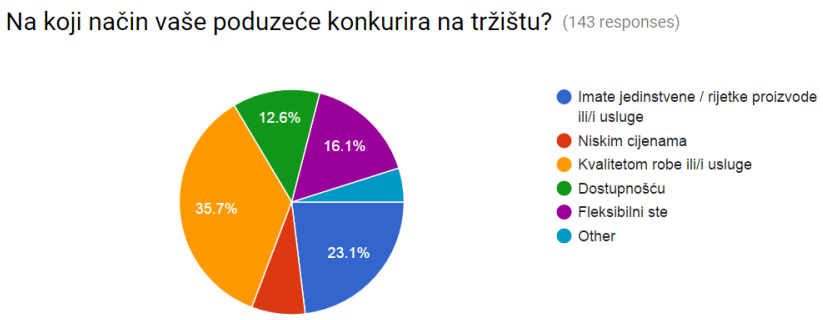


Slika 14.15. Prelazak na drugo radno mjesto

Izvor: istraživanje autorice

50% ispitanika smatra da zaposlenici prelaze na druga radna mjesta u drugu firmu zbog premale plaće. 15.5% ispitanika prelazi zbog loših međuljudskih odnosa, 14,9% ispitanika zbog nemogućnosti napredovanja, 13,5% zbog loših radnih uvjeta a 6,1% zbog lošeg odnosa sa nadređenima.

16. Na koji način vaše poduzeće konkurira na tržištu



Slika 14.16. Konkuriranje na tržištu

Izvor: istraživanje autorice

35,7% ispitanika je odgovorilo da njihovo poduzeće na tržištu konkurira kvalitetom robe ili usluge, 23,1% ima jedinstvene ili rijetke proizvode i/ili usluge. 16,1% ispitanika fleksibilnošću, 12,6% dostupnošću. Manji dio 7,7% niskim cijenama. Pod ostalo napisano je monopol i ne konkurira.

Zaključak

Ljudi su kao najbitnija sastavnica nekog poduzeća prepoznati kao najbolji izvor konkurentske prednosti. Ulaganje u ljudski potencijal je najisplativija dugoročna investicija.

Kroz istraživanje i promatranje ljudskih potencijala može se zaključiti da je ova funkcija upravljanja ljudskim potencijalima tek na samom početku razvoja na nacionalnoj razini. Globalno gledajući, tvrtke koje konkuriraju na toj razini trebaju imati vrhunski kvalitetne ljude kako bi se mogli podvrgnuti uspješnom natjecanju.

Ulaganje u razvoj i obrazovanje zaposlenika svakako može rezultirati stvaranju pozitivnih poslovnih rezultata i pomaka u napretku gospodarstva. U skladu sa turbulencijom koja nas je zahvatila, vrlo je bitno brzo reagirati, donositi poslovne odluke i provoditi promjene s ciljem unapređenja prodaje proizvoda odnosno usluga, poboljšanja upravljanja, rješavanje problema, unapređenje vještina i ulaganje u znanje.

Ovo istraživanje u nekim dijelovima kosi se sa mojim očekivanjima, ali pokazuje realno stanje na tržištu ljudskih resursa. Većina ispitanika svjesna je da je vrlo bitno ulagati u svoje znanje kako bi napredovali na radnom mjestu. Faktor motivacije ulaganja u osobni razvoj i izobrazbu na visokom je mjestu, te bi svi poslodavci trebali osmisliti stalno usavršavanje i ulaganje u znanje svojih zaposlenika, ukoliko struka to dopušta. Kako zbog motivacije svojih zaposlenika, tako i zbog tržišnog natjecanja. U prilog tome ne ide postotak ispitanika koji se opisuju kao osoba koja posjeduje više znanja u usporedbi s ostalim kolegama. Najčešći odgovor je da brzo usvajaju nove tehnike rada i vještine te da su snalažljivi na poslu. Za uspjeh je potrebno znanje i vještine te ulaganje u edukacije. Problem današnjeg ekonomskog stanja je nedostatak zaposlenika i uvjeti stvoreni od strane države, nemogućnost plaćanja radnika više koji bi brinuo o ljudskim potencijalima u tvrtkama gdje postoji veća koncentracija ljudi. Zbog zapostavljanja pojedinca, dolazi do nemotiviranog radnika koji ne iskorištava svoj potencijal u potpunosti što se može vidjeti iz istraživanja.

Smatram da se u Hrvatskoj još uvijek premalo odvaja za ulaganje u znanje i stjecanje novih vještina, ali je postao sve veći trend ulaganja u tu sferu. Pojavljuje se sve više edukacijskih institucija i različitih smjerova koji nam nude mogućnost specijalizacije u određenim područjima, ali smo još uvijek daleko zaostali za razvijenim zemljama po ponudi izbora ulaganja u znanje.

Anketom sam htjela istražiti i dobiti i psihološka stajališta zaposlenika kao pojedinca, potaknutog na razmišljanje o sebi, budući da se kao poslodavac svakodnevno susrećem sa zaposlenicima kojima je potrebna motivacija na dnevnoj razini. Mala je granica između motiviranog radnika i onog nezainteresiranog za rad.

U Varaždinu, 20.04.2016.

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, Tanja Vručina pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom Upravljanj ljudskim potencijalima te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:
Tanja Vručina

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti 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, Tanja Vručina neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom Upravljanje ljudskim potncijalima čija sam autorica.

Studentica:
Tanja Vručina

15. LITERATURA

Knjige

[1] Bahtijarević-Šiber F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb

[2] Bobera Dušan, Hunjet Anica, Kozina Goran, Poduzetništvo, Sveučilište Sjever, Varaždin 2015.

[3] Collins Eliza G.C. i Devanna Mary Anne, Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, Mate, Zagreb, 2002.

[4] Gary Dessler, Upravljanje ljudskim potencijalima, dvanaesto izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, godina izdanja 2015.

[5] Hammer Michael i Champy James, Reinženjering tvrtke: manifest za poslovnu revoluciju, Zagreb, Mate, 2004.

[6] Hunjet Anica, Kozina Goran, Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin 2014.

[7] Jurina Milan, Organizacijsko ponašanje u menadžmentu, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić 2011.

[8] Marušić Sveto, Upravljanje ljudskim potencijalima, Addeco, Zagreb 2006.

[9] Noe Raymond A., Hollenbeck John R., Gerhart Barry, Wright Patrick M., 2006., Menadžment ljudskih potencijala, Postizanje konkurentske prednosti, treće izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, ZŠEM

[10] Petar Saša i Vrhovski Ivana, Ljudska strana upravljanja ljudima, Mozaik knjiga, Zagreb 2004.

[11] Thompson Artur A., Strickland A. J., Gamble John E., Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Mate d.o.o., Zagreb 2008.

Internet izvori

[12] Vizija, misija, ciljevi, http://www.vus.hr/Nastavni%20materijali/Osnove%20menadzmenta/6.%20Vizija,%20misija%20i%20ciljevi.pdf, ožujak 2016.

[13] http://gorannecin.rs/specijali/latinske-izreke-i-mudrosti/, Latinska izreka, ožujak 2016.

[14] http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Vindija-u-regiji.html?Y2lcNjg%3D, Vindija, ožujak 2016.

[15] https://www.google.hr/intl/hr/about/company/facts/culture/, Google, ožujak 2016.

[16] http://hr.wikipedia.org/wiki/Microsoft, ožujak 2016.

http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp, ožujak 2016.

[17] Štoković Igor, Benchmarking u turizmu, 2004, http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr%2Ffile%2F22589&ei=531QUp6NB4qRtQaN8IDwBw&usg=AFQjCNHPDKx_IFsIkFYDlaU6OxvT4xs3LQ&sig2=L0Cgr704n4181uaenQX3lQ&bvm=bv.53537100,d.bGE

[18] Benchmarking, I.Štoković, dr.sc. izvanredni profesor, Fakultet ekonomije i turizma 'Dr.Mijo Mirković', Pula, preuzeto sa interneta: ožujak 2016.

[19] Poslovni forum http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp, ožujak 2016.

[20] http://www.docstoc.com/docs/112944222/UPRAVLJANJE-LJUDSKIM-RESURSIMA, ppt, prof.dr. Nebojša Janićijević, Ekonomski fakultet Beograd, listopad, 2015.

[21] http://alternativa-za-vas.com/index.php/clanak/article/buducnost-roboti, ožujak, 2016.

Stručni članci

[22] Jambrek I. i Penić I., Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima, skripta

[23] Klačmer Čalopa Marina, Upravljanje ljudskim potencijalima, 26.9.2011., skripta

[24] Poslovni dokumet tvrtke Identic d.o.o., Varaždin, M. Krleže 48, ožujak 2016.

[25] Sladoljev Jasmina dipl.oec., Šišara Jelena dipl.oec., Mr.Sc. Boban Marija, Upravljanje ljudskim potencijalima u cilju povećanja konkurentnosti poduzeća

POPIS SLIKA

Slika 1.1. Strateški menadžment ljudskih potencijala

Slika 1.2. Orijentacija menadžmenta

Slika 3.1. Izrada strategijskog plana

Slika 3.2. Sastavni proces strategijskog menadžmenta

Slika 3.3. Dijelovi procesa strategijskom menadžmenta

Slika 3.4. SWOT analiza rađena na temelju vlastitog istraživanja, izrađena 2007. na području grada Varaždina

Slika 3.5. Pet varijabli koje oblikuju uspješnost primjene strategije

Slika 3.6. Okruženje ljudskih potencijala

Slika 4.1. Analiza djelatnosti radne jedince

Slika 5.1. Pribavljanje ljudskih potencijala

Slika 5.2. Pribavljanje internih i vanjskih kandidata

Slika 5.3. Intervju, http://www.istrazime.com/organizacijska-psihologija/sve-tajne-selekcijskog-postupka-testiranje/, ožujak 2016.

Slika 9.1. Koraci kod upravljanja karijerom

Slika 10.1. Nezadovoljstvo poslom

Slika 10.2. Zadovoljstvo poslom izraženo ljestvicom lica, http://www.sciencebuddies.org/science-fair-projects/project_ideas/HumBeh_p052.shtml#background, ožujak 2016.

Slika 14.1. Spol ispitanika, Izvor: istraživanje autorice

Slika 14.2. Dobna skupina ispitanika, Izvor: istraživanje autorice

Slika 14.3. Razina obrazovanja, Izvor: istraživanje autorice

Slika 14.4. Radno mjesto, Izvor: istraživanje autorice

Slika 14.5. Osposobljavanje djelatnika, Izvor: istraživanje autorice

Slika 14.6. Učestalost edukacija, Izvor: istraživanje autorice

Slika 14.7. Važnost edukacija, Izvor: istraživanje autorice

Slika 14.8. Faktori motivacije, Izvor: istraživanje autorice

Slika 14.9. Motivacija na radnom mjestu, Izvor: istraživanje autorice

Slika 14.10. Ispunjenost potencijala na radnom mjestu, Izvor: istraživanje autorice

Slika 14.11. Odnos prema poslu, Izvor: istraživanje autorice

Slika 14.12. Demotivacija na poslu, Izvor: istraživanje autorice

Slika 14.13. Bitno za uspjeh na poslu, Izvor: istraživanje autorice

Slika 14.14. Samoevaluacija, Izvor: istraživanje autorice

Slika 14.15. Prelazak na drugo radno mjesto, Izvor: istraživanje autorice

Slika 14.16. Konkuriranje na tržištu, Izvor: istraživanje autorice

POPIS KRATICA

LJP – ljudski potencijal

ULJP – upravljanje ljudskim potencijalima

MLJP – Menadžment ljudskih potencijala

SWOT – Swot analiza označava engleski pojam Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats, što u prijevodu znači vanjske prilike i prijetnje, unutarnje snage i slabosti nekog poduzeća u odnosu na konkurentsko

MBA – magisterij poslovnog upravljanja za menadžere