

Rad s ljudima

Habek, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:885735>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-28**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

IVANA HABEK

RAD S LJUDIMA

Završni rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

IVANA HABEK

RAD S LJUDIMA

Završni rad

JMBAG: 0303050879, redovita studentica

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Menadžment

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentorica: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Pula, rujan 2018.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani _____, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera _____ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, _____, _____ godine



IZJAVA
o korištenju autorskog djela

Ja, _____ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom _____ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

Sadržaj:

1. Uvod	1
2. Menadžment ljudskih potencijala	2
2.1. Trendovi koji utječu na menadžment ljudskih potencijala	4
3. Proces rada s ljudima	6
3.1. Strategija zapošljavanja	6
3.1.1. Unutarnji izvori kandidata	7
3.1.2. Vanjski izvori kandidata	8
3.1.3. Zadržavanje zaposlenika	10
3.2. Upravljanje radnom učinkovitošću, testiranje i selekcija	10
3.2.1. Upravljanje radnom učinkovitošću	10
3.2.2. Testiranje i selekcija djelatnika	12
3.3. Razvoj karijere, treniranje i obrazovanje te upravljanje talentima	17
3.3.1. Upravljanje karijerom	17
3.3.2. Treniranje i obrazovanje	19
3.3.3. Upravljanje talentima.....	21
4. Psihologija menadžmenta ljudskih potencijala	22
4.1. Psihološke funkcije zaposlenih	22
4.1.1. Inteligencija.....	22
4.1.2. Temperament.....	23
4.1.3. Emocija.....	24
4.1.4. Mišljenje	24
4.2. Motivi i motivacija zaposlenih	24
4.2.1. Materijalna motivacija u menadžmentu ljudskih potencijala	26
4.2.2. Nematerijalna motivacija u menadžmentu ljudskih potencijala	28
5. Poslovni slučaj Podravka d.d.	31
5.1. Ljudski potencijali Podravke	32
5.1.1. Strategija zapošljavanja	32
5.1.2. Upravljanje radnom učinkovitošću, testiranje i selekcija	32
5.1.3. Razvoj karijere, obrazovanje i upravljanje talentima.....	33
6. Zaključak	35
Popis literature	36
Popis tablica	38
Popis slika	39
Sažetak	40
Summary	41

1. Uvod

Temeljni zadatak menadžera nije samo briga za poslovanje, već i briga za zaposlenike. Predmet istraživanja ovog rada je rad s ljudima, odnosno menadžment ljudskih potencijala od strane menadžera. Radi se o sposobnosti zapošljavanja kvalitetnih kadrova, pružanja potrebne edukacije i vođenja, pa sve do formiranja kvalitetnog skupa zaposlenih i sposobnosti njihovog zadržavanja. Poduzeće čine ljudi, a da bi oni bili produktivni, osnovni zadatak menadžera je da odabere kvalitetne ljude, motivira ih, vodi i educira kroz karijeru, a sve to u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije. Često se pogrešno smatra da je rad s ljudima posao kadrovske politike, no to je kao i drugi poslovi menadžmenta posao menadžera, najviše zbog toga što se rad s materijalom, strojevima i svim ostalim u organizaciji, ostvaruje pomoću ljudi. Također, u radu je opisan primjer menadžmenta ljudskih potencijala u praksi poduzeća Podravka, jedne od vodećih prehrambenih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi.

Završni rad povezan je u šest logički povezanih cjelina. Prvo poglavlje predstavlja uvod. Drugo poglavlje opisuje temeljne zadaće menadžmenta ljudskih potencijala te trendove koji utječu na njih. Treće poglavlje, proces rada s ljudima, analizira strategiju zapošljavanja, upravljanja radnom učinkovitošću, karijerom i talentima te su navedeni izvori kandidata i selekcijske metode. Četvrto poglavlje analizira psihologiju u menadžmentu ljudskih potencijala. Spomenute su psihološke funkcije zaposlenih o kojima ovisi njihovo ponašanje i radni učinak te motivacija zaposlenih od strane voditelja. Peto poglavlje prikazuje podatke o poduzeću Podravka, njihove načine pribavljanja, selekcije i testiranja kandidata, obrazovanje te načine motivacije zaposlenika. Za kraj je napisan zaključak koji se odnosi na cjelokupni završni rad temeljen na istraživanjima i saznanjima koja su napravljena u ovom radu.

Pri izradi završnog rada korištene su sljedeće metode istraživanja: metoda deskripcije, metoda komparacije, metode analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda klasifikacije, te povijesna metoda.

2. Menadžment ljudskih potencijala

Ljudski potencijali jedan su od najvažnijih resursa koje organizacija posjeduje, stoga čak i ako postoje sjajni planovi, odlična struktura, vrhunski proizvodni pogoni i visoko razvijene financijske kontrole, organizacija svejedno može doživjeti neuspjeh ako zaposli krive ljude ili nadređeni ne znaju motivirati svoje podređene. „Menadžment ljudskih potencijala (engl. Human resource management, HRM) je proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika, te pitanjima pravednosti.“¹ Ova funkcija važna je za sve menadžere, prvenstveno zbog pogrešaka koje se događaju u kadrovskom upravljanju, poput zaposlenja krive osobe, visoke fluktuacije radnika, gubljenja vremena na besmislenim razgovorima za posao, provođenja bilo kakve nepravedne radne prakse, i slično. Postizanje rezultata glavni je smisao menadžmenta, te menadžeri moraju ostvariti rezultate uz pomoć ljudi, odnosno svojih zaposlenika. „Brojne su i sadržajne funkcije koje determiniraju koncept menadžmenta ljudskih potencijala u poduzeću. Ako bismo ih htjeli sve nabrojati, vjerojatno u tome nikad ne bismo u potpunosti uspjeli, jer se one razlikuju od poduzeća do poduzeća. Ne samo da ovise o vrsti i veličini poduzeća, nego proizlaze i iz različitog poimanja koncepta menadžmenta ljudskih potencijala.“²

Ljudi i njihova znanja, sposobnosti i vještine, zajedno spojeno u organizacijsku kulturu, postaju najveće blago u organizacijama, najbolja investicija i temelj održivog razvoja tih organizacija. Novije teorije menadžmenta naglašavaju značaj čovjeka kao ključnog faktora uspjeha u organizacijama i kao izvor konkurentske prednosti. Pojam intelektualnog kapitala pored ljudi, uključuje i sve vrijednosti koje su stvorene najviše zahvaljujući ljudima. Tako čovjek predstavlja višestruki kapital, jer pored vlastitog kapitala, sudjeluje u kulturnom, moralnom i društvenom kapitalu. Menadžment ljudskih potencijala nastao je kao dio općeg menadžmenta u onom trenutku kad su teorija i praksa potvrdile neodrživost tadašnje filozofije menadžmenta.

¹ G. Dessler, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2011., str. 30.

² D. Gutić, A. Devčić, M. Hak, *Psihologija u upravljanju ljudskim resursima*, Osijek, Studio HS Internet d.o.o., 2017., str. 13.

U početku, menadžment je cijelu tematiku upravljanja temeljio na kapitalnim resursima, ljudi su predstavljali samo jedan od faktora unutar proizvodnog procesa. Tek kada su se pojavila mišljenja da ljudi moraju biti ispred fizičkih resursa, i da resursi moraju biti prilagođeni ljudima, stvorio se jedan novi okvir unutar kojeg danas imamo suvremeni pristup ljudskim resursima i ljudskom kapitalu, kao primarnom kapitalu svake uspješne organizacije. „Samo je ljudski kapital ta snaga koja organizacije budućnosti može usmjeriti i održati u turbulentnom okruženju globalnog svjetskog tržišta.“³

Menadžeri svih razina i odjela upravljaju ljudskim potencijalima, jer su svi uključeni u aktivnosti poput pribavljanja kadrova, vođenja razgovora za posao, selekcije i usavršavanja. Ipak, mnoge tvrtke imaju odjele ljudskih potencijala kojima su na čelu također menadžeri. Stoga, kako bi smo odgovorili na pitanje koje su zadaće menadžera ljudskih potencijala, a koje rukovoditelja pojedinih odjela, trebamo znati razliku između linijskog i savjetodavnog autoriteta. „Linijski autoritet daje menadžerima pravo (odnosno autoritet) da izdaju naredbe drugim menadžerima i zaposlenicima. On stvara odnos nadređene i podređene osobe. Savjetodavni autoritet daje menadžeru pravo (odnosno autoritet) da savjetuje druge menadžere i zaposlenike. On stvara savjetnički odnos.“⁴ U praksi, menadžerima se najčešće nazivaju linijski rukovoditelji koji upravljaju ključnim funkcijama za opstanak tvrtke, poput prodaje ili proizvodnje. Menadžeri ljudskih potencijala obično su rukovoditelji na općim poslovima, te savjetuju rukovoditelje na glavnim poslovima u područjima poput pribavljanja kadrova, zapošljavanja i nagrađivanja. Za razliku od linijskog menadžera, menadžer ljudskih potencijala uz linijsku funkciju obavlja i funkciju usklađivanja te opće (pomoćne i savjetodavne) funkcije. On pruža stručnu pomoć linijskim menadžerima, upravlja aktivnostima ljudi u svom odjelu, a ponekad i u drugim povezanim područjima, provodi funkciju usklađivanja odnosno provjerava provode li linijski menadžeri politiku tvrtke iz područja ljudskih potencijala, predstavlja interese zaposlenika te ostale savjetodavne funkcije. Najvažnije pravilo u odnosu linijskog i službovnog menadžmenta je suradnički odnos. Primjerice, u procesu pribavljanja i selekcije kadrova, linijski rukovoditelj daje potrebne kvalifikacije koje osoba mora zadovoljiti.

³ ibidem, str. 27.

⁴ G. Dessler, op. cit. str. 32.

Zatim menadžment ljudskih potencijala pronalazi izvore kandidata koji odgovaraju potrebnim kvalifikacijama, te provodi razgovor za posao, primjenjujući odgovarajuće testove. Nakon toga, upućuje najbolje kandidate linijskom rukovoditelju koji pak intervjuira i odabire one koje želi. „Neke aktivnosti u potpunosti su prepuštene menadžmentu ljudskih potencijala (primjerice pribavljanje kandidata na fakultetima), no ipak, većinu aktivnosti (primjerice selekcijski razgovori za posao) tvrtke dijele između linijskog rukovoditelja i menadžera ljudskih potencijala.“⁵ Veličina odjela za menadžment ljudskih potencijala ovisit će o veličini tvrtke. Tako će kod vrlo velikih kompanija postojati duboka organizacijska shema, sa zasebnim stručnjacima za svaku pojedinu funkciju menadžmenta ljudskih potencijala. S druge strane, kod malih kompanija tim za menadžment ljudskih potencijala može se sastojati od 5 ili manje članova, te će tada organizacijska shema biti plitka.

2.1. Trendovi koji utječu na menadžment ljudskih potencijala

Menadžeri ljudskih potencijala već dugo imaju važnu ulogu u organizacijama, a razlog tome je taj da je netko oduvijek morao pribavljati zaposlenike. Ipak, njihove zadaće i način rada se mijenjaju. „Primjerice, poslodavci danas koriste internetske stranice kako bi omogućili zaposlenicima da sami mijenjaju svoj plan mirovinskih naknada, što očito nisu mogli prije, recimo, 20 godina.“⁶ O nekim drugim trendovima koji danas utječu na menadžment ljudskih potencijala, govorit ćemo u nastavku.

Trendovi globalizacije i natjecanja

Globalizacija označava širenje proizvodnje, prodaje i/ili poslovanja organizacije na inozemna tržišta. U poslovnom svijetu, veća globalizacija znači veću konkurenciju, a veća konkurencija predstavlja veći pritisak za organizacije da budu prvoklasne, s nižim troškovima, produktivnijim zaposlenicima te boljim proizvodima. „Stvar je u tome da sve veća integracija svjetske ekonomije u jedno golemo tržište povećava konkurenciju u brojnim proizvodnim i uslužnim djelatnostima. Sada se i zaposlenici tvrtke moraju više truditi i poslovati pametnije nego što su morali prije globalizacije.“⁷

⁵ ibidem, str. 35

⁶ ibidem, str. 37.

⁷ ibidem, str. 38.

Tehnološki trendovi

Opće je poznato da je tehnologija promijenila prirodu gotovo svega što radimo. Na sličan je način utjecala i na tvrtke. „Primjerice, proizvođaču odjeće Zari nisu potrebne skupe zalihe. Zara putem interneta upravlja vlastitom mrežom distribucije koja je povezana s blagajnama diljem svijeta. Kada u središnjici u Španjolskoj primijete da nekom artiklu raste prodaja, Zarin računalni sustav nabavlja potrebnu tkaninu, reže i proizvodi artikl, te ga šalje u trgovinu u roku od nekoliko dana.“⁸

Radna snaga i demografski trendovi

Neki stručnjaci tvrde da mnogi mladi zaposlenici imaju drugačije radne navike od njihovih roditelja. Jedno istraživanje je pokazalo da su stariji zaposlenici usmjereniji na posao. Mlađi radnici češće su usmjereni na obitelj ili istovremeno na posao i obitelj. S druge strane, časopis Fortune ističe kako današnji zaposlenici „milenijske“ ili „Y generacije“ istovremeno predstavljaju izazov i prednost. „Ipak, s obzirom da su prva generacija koja je odrasla uz računala i elektroničku poštu, njihova sposobnost korištenja informacijske tehnologije učinit će ih i najuspješnijom generacijom u povijesti.“⁹ Uz to, sve starija radna snaga demografski je trend koji najviše utječe na poslodavce. Najveći problem je što nema dovoljno mladih radnika koji bi zamijenili određeni broj starijih koji će otići u mirovinu. U isto vrijeme pojavljuju se i tzv. „netradicionalni radnici“, odnosno radnici koji rade više poslova, zaposleni na nepuno radno vrijeme ili rade na smjene.

Izloženost posuđenom kapitalu i deregulacija

Deregulaciju možemo definirati kao napuštanje propisa i drugih mjera državne regulacije gospodarske aktivnosti i ostavljanje gospodarskim subjektima više slobode u inicijativi, organizaciji i načinu poslovanja. Tako su u SAD-u i Europi komercijalne banke dobile više slobode pa su širile svoje poslovanje u područja poput trgovanja dionicama. Banke su posuđivale novac tvrtkama za gradnju nekretnina, za koje često nisu imale dovoljno novaca. Kroz razdoblje od 20 godina, američki su potrošači trošili više nego što su zarađivali, te je SAD postajao sve zaduženija zemlja.

⁸ K. Capell, „Zara thrives by breaking all the rules“, *Blumberg*, www.bloomberg.com (pristupljeno 15.8.2018.)

⁹ G. Dessler, op. cit. str. 41.

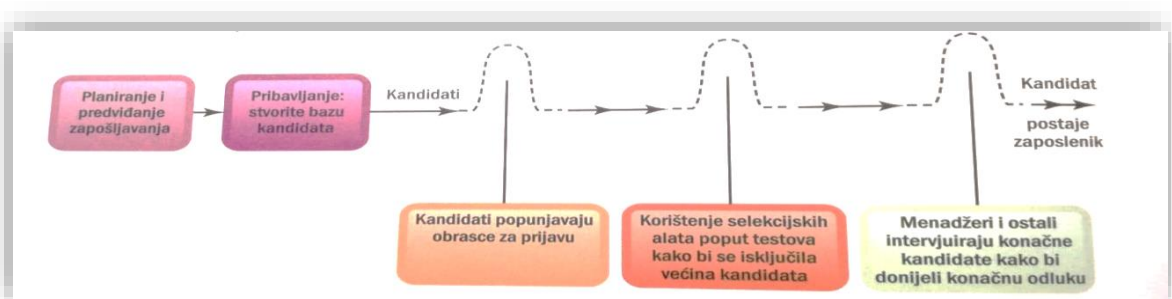
3. Proces rada s ljudima

Proces rada s ljudima započinje utvrđivanjem potrebe za popunjavanjem radnog mjesta u organizaciji, nakon čega menadžeri odlučuju da li će zaposliti unutarnje ili vanjske kandidate. Nakon odabira užeg kruga kandidata, slijedi testiranje i selekcija kako bi se odabrali oni najbolji koji su potrebni za uspješno poslovanje organizacije. Kako bi svaka organizacija imala uspješne kadrove, potrebna je stalna edukacija zaposlenika od strane voditelja, te vođenje kroz karijeru. Više o tome reći ćemo u nastavku.

3.1. Strategija zapošljavanja

Analizom radnog mjesta utvrđuju se potrebe i zahtjevi prema potencijalnim zaposlenicima za svako radno mjesto. Sljedeći korak je spoznaja koja od tih radnih mjesta treba popuniti, te zatim pribavljanje kadrova i selekcija djelatnika za ta radna mjesta. Pribavljanje i selekcija započinju planiranjem kadrova, prvenstveno zbog toga što je potrebno znati kakve će biti potrebe tvrtke u narednih nekoliko mjeseci. „Planiranje zapošljavanja (ili kadrovskog popunjavanja) jest proces odlučivanja koja će radna mjesta u tvrtki trebati popuniti i kako. Ono obuhvaća sva buduća radna mjesta, od domara do predsjednika uprave.“¹⁰ Plan zapošljavanja potrebno je temeljiti na strateškim planovima tvrtke. „Stoga planovi o usmjeravanju na nove djelatnosti ili smanjivanju troškova utječu na vrste radnih mjesta koja je potrebno popuniti ili isprazniti.“¹¹ Na slici 1. prikazana je povezanost između strateškog i kadrovskog planiranja.

Slika 1: Koraci procesa pribavljanja i selekcije kadrova



Izvor: G. Dessler, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2011., str. 178.

¹⁰ ibidem, str. 178.

¹¹ ibidem, str. 178.

Vrlo je važno pitanje hoće li se radna mjesta popuniti ljudima unutar ili izvan tvrtke, što iziskuje različite kadrovske planove. Kod odabira postojećih zaposlenika moguća je potreba usavršavanja, razvoja i obučavanja. Pribavljanjem kandidata iz vanjskih izvora potrebno je izraditi plan izvora koji će se koristiti. Planiranje kadrova temelji se na procjenama kadrovskih potreba, broja unutarnjih i potencijalnih vanjskih kandidata. Obrazovanje i iskustvo najvažnije su osobine koje treba sagledati kod zapošljavanja. Svakako je potrebno razmotriti je li obrazovanje neophodno, ili je pak iskustvo u prednosti. Iskustvo se mora temeljiti na analizi zadaća i odgovornosti radnoga mjesta, a osobito je važno za poslove koji zahtijevaju poznavanje proizvoda i konkurencije. „Pristup sposobnim kandidatima presudan je za uspjeh pothvata. To znači da je potrebno stvoriti krug sposobnih kandidata, što se postiže puštanjem informacija kroz što je moguće više kanala. Ciljanim i relevantnim kanalima za širenje informacije o slobodnom radnom mjestu, moguće je postići da udio sposobnih kandidata bude što veći.“¹² Kasnije ćemo reći nešto više o izvorima kandidata. Teško je u dovoljnoj mjeri naglasiti važnost učinkovitog prikupljanja kandidata. Kada bi se za tri otvorena mjesta, javila tri kandidata, ne bi postojala mogućnost selekcije te bi bilo potrebno zaposliti baš ta tri kandidata. No, ako se prijavi deset ili dvadeset, potrebno je primijeniti selekcijske metode. „Čak ni visoka stopa nezaposlenosti ne jamči jednostavno pronalaženje dobrih kandidata. Primjerice, u ispitivanju provedenom tijekom pada ekonomije (2003.-2004.), oko polovica ispitanih tvrdila je kako se susrela s poteškoćama u pronalaženju kvalificiranih kandidata. Oko 40% sudionika reklo je da je dobre kandidate teško pronaći“¹³

3.1.1. Unutarnji izvori kandidata

Unutarnji izvori kandidata, odnosno postojeći zaposlenici, često su najbolji izvor kandidata. Kod postojećih zaposlenika poznate su njihove snage i slabosti, oni će vrlo vjerojatno biti više predani tvrtki u kojoj su zaposleni već neko vrijeme, te će zahtijevati manje usavršavanja nego vanjski kandidati. Njihova će motivacija za rad biti tim veća ako promjenu mjesta rada unutar tvrtke shvate kao nagradu ili promaknuće. S druge strane, pribavljanje unutarnjih kandidata može imati negativne posljedice.

¹² R. Luecke, *Kako zaposliti i zadržati najbolje ljude*, Zagreb, Faber i Zgombić Plus d.o.o. za nakladništvo i informatiku, 2004., str. 25.

¹³ G. Dessler, op. cit. str. 183.

Tako npr. oni zaposlenici koji se prijave a ne dobiju posao, mogu ostati nezadovoljni što se često odražava na njihovu radnu uspješnost. Isto tako, prečesto je takvo pribavljanje kandidata gubitak vremena jer mnoge tvrtke zahtijevaju da menadžeri intervjuiraju sve zainteresirane za posao, a isti ti menadžeri već unaprijed znaju koga žele zaposliti. Kod unutarnjeg zapošljavanja postoji mogućnost vraćanja na posao nekoga tko je otišao iz tvrtke. Takvo zapošljavanje može biti pozitivno iz razloga što su ti zaposlenici poznati tvrtki i znaju kako tvrtka posluje. S druge strane, zaposlenici mogu imati negativan stav zbog toga što im je tvrtka dopustila da odu, a ako su postavljeni na bolje pozicije, trenutni zaposlenici mogu to shvatiti kao poruku da je odlazak iz tvrtke najbolji način za napredovanje. U svakom slučaju, prije takvog zapošljavanja treba voditi računa o tome što su zaposlenici radili nakon odlaska te kakva su im mišljenja o povratku.

3.1.2. Vanjski izvori kandidata

Pribavljanje kandidata putem interneta

Danas većina ljudi traži posao putem interneta, dok je poslodavcima internet također najčešći izbor. Većina poslodavaca pribavlja kandidate putem vlastitih web stranica ili se služe internetskim bazama. Internet nudi i neke druge mogućnosti osim oglašavanja radnih mjesta. „Novije stranice temelje se na društvenom umrežavanju. Korisnici se prijavljuju na stranice poput Monster Networking ili LinkedIn.com gdje navode svoje ime, lokaciju i vrstu posla kojim se bave. Takve im stranice omogućuju stvaranje odnosa s drugim ljudima, a s ciljem umrežavanja ili međusobnog davanja preporuka.“¹⁴ Stranica Monster nudi mogućnost video priloga koji pomaže poslodavcima uklopiti video materijale u oglase za radna mjesta. MySpace i Facebook omogućuju jednostavno otvaranje vlastite stranice koju poslodavci koriste za pribavljanje zaposlenika. Prednost prikupljanja kandidata putem interneta je brži način prikupljanja više prijave na duže razdoblje uz niže troškove u odnosu na druge metode. S druge strane, može doći do diskriminacije i preopterećenosti. Do diskriminacije može doći zbog starijih ljudi za koje se pretpostavlja da se rijetko služe internetom, što ih može isključiti iz natječaja. Preopterećenost interneta događa se u slučaju kada su poslodavci preplavljeni životopisima zbog velikog broja kandidata.

¹⁴ ibidem, str. 188.

Postoje tri vrste agencija za zapošljavanje; javne, privatne i agencije povezane s neprofitnim organizacijama. „Svaka država ima javnu agenciju za usluge zapošljavanja kojom upravlja država. Poslodavci imaju različita iskustva s javnim agencijama. S jedne strane, osobe koje žele primati naknadu za nezaposlene obavezne su prijaviti se i odazvati na intervju za posao. Neki od njih se ne žele vratiti na posao, pa poslodavci mogu dobiti kandidate koji trenutno nisu pretjerano zainteresirani za zapošljavanje. S druge strane, sami poslodavci smatraju, opravdano ili ne, da se neke od lokalnih agencija premalo trude popuniti radna mjesta poslodavaca iz svog područja.“¹⁵ Privatne agencije često su izvor stručnih i menadžerskih kadrova. One naplaćuju proviziju za svaku osobu koju zaposle, a iznos provizije određuje država, dok je poslodavac taj koji plaća proviziju. Jedan od slučajeva kada ove agencije mogu biti korisne je u slučaju kada tvrtka nema odjel ljudskih potencijala te ne može kvalitetno procijeniti i odabrati kandidate. Neprofitne agencije imaju odjele koji pomažu članovima u pronalasku posla, te se bave zapošljavanjem osoba iz neke posebne skupine, npr. invalida.

Pribavljanje na fakultetima

Ovakav izvor kandidata obavlja se slanjem predstavnika tvrtke na fakultete kako bi procijenili i odabrali kandidate među studentima završnih godina. „Jedno istraživanje pokazalo je da kandidati koji su tek završili fakultet popunjavaju oko 38% svih radnih mjesta na koja se zapošljavaju vanjski kandidati s fakultetskom diplomom.“¹⁶ Pribavljanje na fakultetima ima dva cilja. Prvi je procijeniti je li kandidat vrijedan daljnjeg promatranja. Procjenjuju se komunikacijske i interpersonalne vještine, obrazovanje i iskustvo. Drugi cilj je privući sposobne kadrove. Poslodavci moraju pomno odabrati osobe koje će provoditi pribavljanje kao i fakultete na kojima će se pribavljati. Odabir fakulteta treba se temeljiti na njegovom ugledu i prethodnim iskustvima uspješnosti zapošljavanja. Mnogo se studenata putem fakulteta zapošljava na mjesto pripravnika. Pripravništvo može donijeti korist za obje strane. Studenti mogu steći poslovne vještine te otkriti da li ih takva vrsta karijere zanima.

¹⁵ ibidem, str. 192.

¹⁶ ibidem, str. 198.

3.1.3. Zadržavanje zaposlenika

Uspješno zapošljavanje dovodi do izazova zadržavanja. „Zapošljavanje i zadržavanje ljudi dvije su strane istog novčića. Oni se međusobno dopunjavaju i, ako je oboje dobro učinjeno, donose ono što svakoj tvrtki očajnički treba: prvoklasni ljudski kapital.“¹⁷ Druge će tvrtke uz spoznaju kvalitetnih kadrova koje posjeduju konkurenti, pokušati namamiti taj prvoklasni ljudski kapital većom plaćom, ovlastima i privlačnijim radnim okruženjem. Tvrtka se protiv toga može boriti na isti način. „Tri su temeljna razloga za zadržavanje dobrih djelatnika: 1. rastuća važnost intelektualnog kapitala; 2. uzročna veza između zadržavanja djelatnika i zadovoljstva kupaca; i 3. visoka cijena fluktuacije.“¹⁸ Današnji lideri na tržištu dominiraju inovativnim idejama i vrhunskim proizvodima i uslugama a sve to proizlazi iz znanja i vještina zaposlenih. Svaki put kada zaposlenici napuste tvrtku, ona gubi njihov skupi i teško stečeni intelektualni kapital, a kada ti zaposlenici odlaze konkurenciji, gubitak je tim veći. Ne samo da je tvrtki uskraćen njezin dio znanja, nego ih je dobila konkurencija, a nije morala uložiti vrijeme i novac. Zadovoljstvo kupaca najvažniji je čimbenik za preživljavanje u poslovnom svijetu. Zadržavanje u tom smislu je važno zbog toga što će zaposlenici koji su zadovoljni svojim zaposlenjem, stvoriti i zadovoljne kupce. „Treći razlog važnosti zadržavanja, visoka cijena fluktuacije, uključuje tri vrste troškova; izravne (cijena pribavljanja, intervjuiranja i obučavanja zamjene), neizravne (utjecaj na radno opterećenje, moral i zadovoljstvo kupaca), te ostale troškove (izgubljeno znanje).“¹⁹

3.2. Upravljanje radnom učinkovitošću, testiranje i selekcija

3.2.1. Upravljanje radnom učinkovitošću

Upravljanje radnom učinkovitošću kontinuiran je proces identificiranja, mjerenja i razvijanja radne učinkovitosti pojedinaca i timova i usklađivanje njihove radne učinkovitosti s ciljevima organizacije. „Ono podrazumijeva kontinuiranu, dnevnu, ili tjednu interakciju i osiguravanje povratne informacije kako bi se postiglo neprekinuto poboljšanje, te je uvijek orijentirano na cilj.“²⁰

¹⁷ R. Luecke, op. cit. str. 90.

¹⁸ ibidem, str. 93.

¹⁹ ibidem, str. 97.

²⁰ G. Dessler, op. cit. str. 357.

Osnovne građevne sastavnice ili „DNK“ upravljanja radnom učinkovitošću možemo sažeti na sljedeći način: dijeljenje smjera, usklađivanje ciljeva, neprekinuto nadziranje radne učinkovitosti, neprekinuto osiguravanje povratnih informacija, podrške u obliku treniranja i razvoja, te nagrade, priznanja i kompenzacije. „Dijeljenje smjera znači komuniciranje ciljeva više razine tvrtke (uključujući viziju, misiju i strategiju) diljem tvrtke i njihovo prevođenje u izvedive odjelne, timske i pojedinačne dijelove.“²¹ Usklađivanje ciljeva znači uspostavljanje procesa koji će svakom menadžeru omogućiti prepoznavanje poveznice između ciljeva njegova odjela ili tvrtke i ciljeva postavljenih djelatnicima. Neprekinuto nadziranje radne učinkovitosti obično podrazumijeva uporabu računalnih sustava koji mjere i potom putem elektroničke pošte javljaju napredak i izvješća o odstupanjima na temelju napretka osobe kad je riječ o postizanju njezinih ciljeva radne učinkovitosti. Neprekinuto osiguravanje povratnih informacija podrazumijeva osiguravanje povratne informacije u vezi napretka prema ciljevima i licem u lice i putem računala. Podrška u obliku treniranja i razvoja trebala bi biti sastavni dio procesa osiguravanja povratne informacije. Nagrade, priznanje i kompenzacija igraju ulogu u osiguravanju posljedica potrebnih za održavanje radne učinkovitosti djelatnika usmjerenih na ciljeve. „Poslodavci provode upravljanje radnom učinkovitošću zbog tri razloga; ukupne kvalitete, pitanja procjene i strateškog planiranja.“²² Sve više menadžera provodi upravljanje potpunom kvalitetom (Total Quality Management). TQM podrazumijeva stalno unapređivanje kvalitete koja će maksimalno zadovoljiti očekivanja kupaca, te zahtijeva sudjelovanje svih zaposlenika na svim organizacijskim jedinicama. Ima zadatak dovesti kvalitetu na razinu iznad očekivanja kupaca i težiti ka stalnom poboljšanju. Tradicionalna pitanja procjene radne učinkovitosti često su kontraproduktivna, odnosno procjene djelatnika jedanput ili dvaput godišnje nisu dovoljne za popravak učinjenih pogrešaka.

Mnogi menadžeri oblikuju strateške planove, ali ih ne uspiju provesti u djelo. Griješe u tome što planove ne predstavljaju svojim podređenima te im ne postavljaju jasne ciljeve i odgovornosti. Upravljanje radnom učinkovitošću nastoji to izbjeći tako što zaposlenici dobiju svoje ciljeve koji proizlaze iz strategije.

²¹ R. Howard, „*Getting serious about performance management*“, Compensation & Benefits, studeni/prosinac 2005., str. 19.

²² G. Dessler, op. cit. str. 358.

3.2.2. Testiranje i selekcija djelatnika

Kod odabira kandidata, nakon pregleda svih životopisa slijedi selekcija onih koji najbolje odgovaraju traženom poslu. Tako se uporabom selekcijskih alata obično smanjuje broj kandidata. Potom menadžeri intervjuiraju najbolje kandidate i odlučuju koga će zaposliti. Zbog radne učinkovitosti, troškova i pravnih obveza, nijedan posao koji obavlja tvrtka nije važniji od uspješnog odabira djelatnika. Testiranje je uzorak ponašanja osobe. Uporaba testa pretpostavlja da je on pouzdan i valjan. Pouzdan je onaj test kojeg osoba ispuni dva ili više puta ili kada koristi dva alternativna oblika testa. Primjerice, postigne li osoba na testu inteligencije prvi dan 90 bodova, a drugi dan 120, ne može se reći da je taj test pouzdan. Valjanost testa potvrđuje mjeri li test ono što bi trebao mjeriti, odnosno da li je na temelju testa donesen ispravan zaključak. Rezultati testiranja pouzdan su pokazatelj buduće radne učinkovitosti. „Kada je riječ o testiranju prilikom zapošljavanja, dva su osnovna načina kako demonstrirati valjanost testa – valjanost kriterija i valjanost sadržaja.“²³ Valjanost kriterija znači demonstriranje da će oni koji dobro riješe test dobro i obavljati posao, a oni koji loše riješe test loše obavljati posao. Stoga test ima valjanost ukoliko ljudi koji riješe test s odličnim rezultatima, pokažu bolju radnu učinkovitost na poslu. Valjanost sadržaja testa pokazuje da test sadrži određen uzorak poslovnog sadržaja. Osnovni zadatak ovdje jest identifikacija poslovnih zadataka koji su ključni za radnu učinkovitost, te proizvoljan odabir uzoraka tih zadataka koji će se testirati. Potrebno je shvaćati da se bodovi postignuti na testu odnose na radnu učinkovitost na poslu. Npr. kandidat koji na testovima razumijevanja mehaničkih procesa postigne bolje rezultate, biti će bolji inženjer. Testove možemo klasificirati prema tome mjere li kognitivne (umne) sposobnosti, motoriku i tjelesne sposobnosti, osobnost i interese ili postignuća.

Testovi kognitivnih sposobnosti

Najbolji odgovor na pitanje može li se testovima kognitivnih sposobnosti predvidjeti radni učinak donose nam istraživanja. „Provedene su tisuće istraživanja na ovu temu i njihove su rezultate saželi psiholozi rada. Istraživanja pokazuju da su testovi sposobnosti korisni u selekciji za većinu širokih grupa poslova.“²⁴

²³ ibidem, str. 220.

²⁴ M. Cook, B. Cripps, *Psihološko procjenjivanje na radnom mjestu*, Zagreb, Školska knjiga, 2009., str. 66.

Tablica 1 prikazuje da testovi dostižu korigirane korelacije od 0,40 do 0,50 za svaku vrstu posla, osim za prodajnog pomoćnika, za kojeg je korelacija manja od 0,30. Tablica jasno prikazuje da se testovima kognitivnih sposobnosti prilično dobro može predvidjeti uspješnost u većini poslova, prema tome zaključujemo da su testovi nedvojbeno korisni.

Tablica 1: Sažeti prikaz valjanosti testova kognitivnih sposobnosti za devet širokih kategorija poslova.

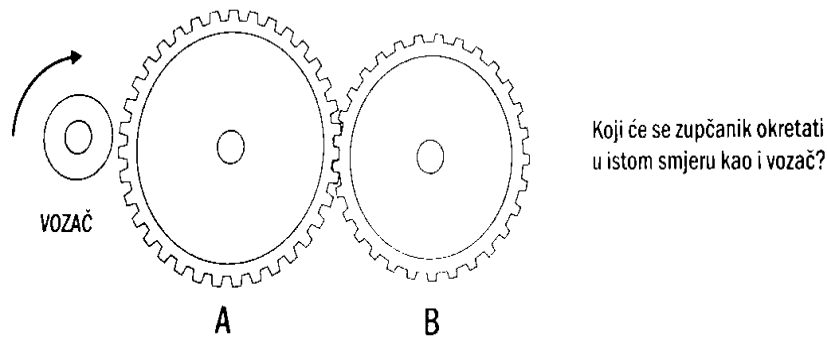
Kategorija posla	Valjanost
menadžer	0,53
službenik	0,55
prodavač	0,62
zaštitarska zanimanja	0,43
uslužni poslovi	0,49
trgovina i obrt	0,50
osnovni industrijski poslovi	0,47
upravljač vozilima	0,46
prodajni savjetnik	0,28

Izvor: M. Cook, B. Cripps, *Psihološko procjenjivanje na radnom mjestu*, Zagreb, Školska knjiga, 2009., str. 66.

1. Testovi inteligencije: mjere opću intelektualnu sposobnost. Oni mjere niz sposobnosti kao što su memorija, vokabular, tečnost govora i matematička sposobnost. Kod odraslih osoba, mjeri koliko je rezultat iznad ili ispod prosjeka.

2. Konkretno kognitivne sposobnosti: odnose se na induktivno i deduktivno zaključivanje, verbalno razumijevanje, memoriju i numeričku sposobnost. Psiholozi ih često nazivaju testovima sposobnosti jer mjere sposobnost obavljanja posla o kojem se radi. Primjerice, test mehaničkog razumijevanja prikazan na slici 2 može pokazati hoće li kandidat za mehaničara ili inženjera biti sposoban obavljati posao.

Slika 2: Zadatak kakav kandidati mogu očekivati u testovima mehaničkog razumijevanja.



Izvor: G. Dessler, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2011., str. 228.

Testovi motoričkih i tjelesnih sposobnosti

Motoričke sposobnosti koriste se za procjenjivanje specifičnih vještina potrebnih kod određenih vrsta poslova, a mjere pokretljivost prstiju i ruku te vrijeme reagiranja. Jedan od primjera takvog testiranja je Crawfordov test pokretljivosti malih dijelova koji mjeri brzinu i točnost jednostavnog prosuđivanja te brzinu prstiju, šaka i ruku. Testovi tjelesnih sposobnosti podrazumijevaju testiranje statične i dinamičke snage, koordinaciju tijela te izdržljivost.

Mjerenje osobnosti i interesa

Testovi osobnosti služe za mjerenje osobnosti kandidata poput introvertiranosti, stabilnosti i motivacije. Neki od tih testova prognoziraju, dok drugi samo izvještavaju poslodavce. Na slici 3. prikazan je primjer prognostičkog testiranja. Psiholozi kandidatu pokažu sliku poput ove mrlje od tinte te zatim osoba reagira na stimulans. Pošto je slika nejasna osoba projicira svoje vlastite stavove, primjerice sigurna osoba može mrlju od tinte projicirati kao golemog kukca koji se sprema napasti.

Slika 3: Projekcija Rorschachova testa



Izvor: G. Dessler, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2011., str. 219.

Postoje važne stvari na koje treba pripaziti prilikom korištenja testova osobnosti. Prvo, prognostičke testove teško je tumačiti te stručnjak mora analizirati interpretacije i reakcije ispitanika i na temelju toga procijeniti njegovu osobnost. Drugo, veliki je upitnik o tome predviđaju li testovi osobnosti i interesa radnu učinkovitost, što je u svakom slučaju potrebno.

Testovi postignuća

Testovi postignuća mjere što je netko naučio. Oni mjere poslovno znanje u svim znanstvenim područjima, a također su popularni i na poslu. Pored poslovnog znanja, mjere i naučene sposobnosti zaposlenika. „Testiranje je samo jedan dio selekcijskog procesa poslodavaca. Drugi alati mogu podrazumijevati provjeru prošlosti i provjeru preporuka, testiranje poštenja, grafologiju, sistematski pregled i testiranje na droge.“²⁵

Provjera prošlosti i preporuka kandidata

Provjera prošlosti jeftina je i ako se izvede kako treba, učinkovita, stoga ju većina poslodavaca čini. Obično se provjerava smiju li se kandidati po zakonu zaposliti, period trajanja prethodnih poslova, obrazovanje i identitet, kriminalni dosje, kreditna zaduženja, provjera preporuka, diplome, i ostalo. Potrebno je provjeriti prošlost kandidata zbog utvrđivanja valjanosti podataka (laganje u prijavi je često) te zbog otkrivanja štetnih podataka. Stoga tvrtke koriste preporuke za kandidate od njihovih bivših poslodavaca. Vrsta i detaljnost provjere ovisit će o radnom mjestu za koje se zapošljava.

²⁵ ibidem, str. 236.

Poligrafsko testiranje i testiranje poštenja

Neke se tvrtke i dalje služe poligrafom premda zakon znatno ograničava njegovu uporabu. Poligraf je uređaj koji mjeri fiziološke promjene poput pojačanog znojenja, kao uzrok promjene emocionalnog stanja koje se javlja uslijed laganja. S testiranjem ili bez njega, postoji mnogo toga što poslodavac može učiniti kako bi otkrio nepoštenje. Jedan od načina je postavljanje izravnih pitanja, dopuštenje kandidatu da govori kako bi se čim više otkrilo o njemu, provjera kreditnog stanja kandidata te osobnih i poslovnih preporuka, uspostava pravila za pretragu i zapljenu svega što je u vlasništvu tvrtke a koriste djelatnici (npr. ormarići, radni stolovi).

Grafologija

Grafologija je vještina ili „znanost“ gdje se, na temelju analize rukopisa otkrivaju osobine ličnosti. „Služi za prosuđivanje karaktera i povremenih duševnih stanja osoba koja proizlaze iz njihovog rukopisa.“²⁶ Nalikuje prognostičkim testovima osobnosti, iako je njegova valjanost vrlo upitna. Analitičar rukopisa proučava rukopis i potpis, kako bi otkrio potrebe, želje i psihološki profil kandidata.

Sistematski pregledi

Kada poslodavac ponudi osobi posao, često je idući korak selekcije sistematski pregled, koji se provodi iz nekoliko razloga; potvrda da kandidat zadovoljava zdravstvene kriterije potrebne za određeni posao, otkrivanje eventualnih zdravstvenih poteškoća koje treba uzeti u obzir prije zaposlenja, uspostava osnove za potraživanje radničke kompenzacije i osiguranja u budućnosti.

²⁶ Wikipedia, 2018. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Grafologija> (pristupljeno 20.8.2018.)

Testiranje na droge

Najčešća je praksa testiranje kandidata neposredno prije zapošljavanja, dok mnogi također testiraju i postojeće djelatnike kad postoji razlog za sumnju da osoba konzumira drogu. Neke tvrtke rutinski provode testiranje, dok druge zahtijevaju testiranje kada djelatnik dobi promještaj ili promaknuće. Treba imati na umu da nijedan test na drogu nije u potpunosti siguran. Primjerice, postoje lijekovi koji mogu prikazati pozitivan test na droge poput marihuane ili heroina, jer neki testovi ne mogu razlikovati ilegalne od legalnih supstanci. Također, bilo tko može preko interneta kupiti uzorke nekontaminirane drogama i pokušati prevariti testove. Ako se dokaže da je kandidat pozitivan na drogu, većina tvrtki neće ga zaposliti, a neke će tvrtke odmah otpustiti postojeće djelatnike.

3.3. Razvoj karijere, treniranje i obrazovanje te upravljanje talentima

3.3.1. Upravljanje karijerom

Karijera je pomalo magična riječ koju danas obično susrećemo u svakodnevnoj komunikaciji, ne samo unutar poslovnih sustava, već i u svakodnevnom životu ljudi izvan njih. „Ona je primarno obilježje svakog čovjeka te označava njegovu poslovnu opstojnost unutar društvene zajednice u kojoj živi. Jedna od primjerenih definicija je da je karijera evaluirajući slijed radnog iskustva osobe tijekom vremena.“²⁷ Upravljanje karijerom je proces koji djelatnicima omogućuje bolje razvijanje vještina i interesa za učinkovitiji rad u tvrtki ali i nakon što odu iz njih. Konkretni aktivnosti odnose se na realne procjene orijentirane na karijeru, oglašavanje otvorenih radnih mjesta te ponudu službenih aktivnosti predviđenih za razvoj karijere.

„U idealnom slučaju, i poslodavac i djelatnik i menadžer igraju ulogu u planiranju, usmjeravanju i razvoju karijere djelatnika.“²⁸ Razmotrit ćemo ulogu svakoga od njih.

²⁷ S. G. Marinčić, „Podrška organizacija u realizaciji karijere zaposlenih“, *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E*, vol. 8, no. poseban, ožujak 2018., str. 10.

²⁸ G. Dessler, op. cit. str. 374.

Uloga djelatnika

Ni jedan djelatnik ne bi zadatak usmjeravanja svoje karijere trebao prepustiti drugima. Planiranje karijere za djelatnika znači usklađivanje snaga i slabosti sa poslovnim mogućnostima i prijetnjama. Osoba će htjeti slijediti karijeru koja će imati koristi od njezinih vještina i znanja, te će htjeti odabrati karijeru koja će biti potrebno zvanje u budućnosti. Posljedice donošenja pogrešne odluke ili nedonošenja odluke su prevelike da bi se odlučivanje o karijeri prepustilo drugima.

Uloga poslodavaca

Radni staž djelatnika prati životni ciklus, od intervjuiranja do posla, promaknuća pa ponekad i umirovljenja. Zadaće poslodavca u vidu razvoja karijere mijenjaju se kroz životni ciklus zaposlenja. Napori razvoja karijere, poput oglašavanja radnih mjesta i povrata troškova školovanja, načini su kako podržati razvoj karijere djelatnika od strane poslodavaca. Drugi karijerni razvoji uključuju karijerne centre i karijerne radionice. Karijerni centri su online ili offline knjižnice materijala o razvoju karijera, karijerne radionice, a mogu imati i instruktore za usmjeravanje pojedinih karijera. U karijernim radionicama održavaju se učenja u kojima se od sudionika očekuje da budu aktivni te da sudjeluju u vježbanju karijernih vještina. Napori poslodavaca usmjereni na razvoj karijere djelatnika trebaju dati do znanja da je poslodavcu stalo do djelatnika i njegovog poslovnog uspjeha.

Uloga menadžera

Nije lako procijeniti utjecaj koji voditelj ima na usmjeravanje karijere svojih djelatnika. Uz malo truda i iskrenih savjeta, voditelj kojemu je stalo može djelatniku pomoći da slijedi pravi put svoje karijere. Pojedini menadžer, da bi podržao potrebe razvoja karijere svojih podređenih, može se pobrinuti za to da početak rada svakog novog zaposlenika bude dobar, dogovoriti redovne procjene radnog učinka, osigurati djelatniku neslužbeni plan razvoja karijere i uputiti ih u to kako mogu iskoristiti karijerne pogodnosti koje nudi tvrtka.

3.3.2. *Treniranje i obrazovanje*

Uspješni voditelji obično su i vješti instruktori zbog toga što izvlače najbolje iz svojih djelatnika, stoga je treniranje ključna vještina koju voditelj mora imati. „Treniranje obuhvaća svaki manje ili više organiziran program uvježbavanja neke tjelesne ili intelektualne aktivnosti, odnosno tjelesne ili psihičke karakteristike. U pravilu je vezan za određeni posao i obučavanje da bi ga se bolje obavljalo.“²⁹ Stoga, može se reći da je trening planirana aktivnost stjecanja vještina i znanja koja zahtijeva uspješno obavljanje određenog posla ili aktivnosti. Usmjeren je na stjecanje specifičnog znanja, vještina i tehnika potrebnih za konkretan posao i podizanje uspješnosti u njegovu obavljanju. Međutim, trening se često određuje i kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva.

„Trener je kolega ili menadžer koji radi sa zaposlenikom da bi ga motivirao, pomogao mu u razvoju vještina i pružio pojačanje i povratne informacije.“³⁰ Postoje tri uloge koje trener može imati. Dio treninga može se odvijati u četiri okoliša sa zaposlenikom (npr. davanje povratnih informacija). Druga je uloga pomoći zaposlenicima da uče sami. To uključuje pomoć pri traženju stručnjaka koji im može pomoći u problemima i naučiti ih kako će dobiti povratne informacije od drugih. Treće, treniranje može uključiti osiguravanje resursa poput mentora, tečajeva ili poslovnih iskustava koje zaposlenik ne bi mogao steći bez pomoći trenera. „Na primjer, u jednoj tvrtki menadžeri sudjeluju u programu 360-stupanjskog povrata informacija.“³¹ Svaki menadžer odabire drugog menadžera za trenera, te oba pohađaju trenersku radionicu koja se fokusira na vještine poput aktivnog slušanja. Radionica predstavlja proces treniranja koji uključuje stvaranje ugovora s naglašenim ulogama i očekivanjima članova, objašnjavanje 360-stupanjskog povrata informacija i prepoznavanje određenih ciljeva poboljšanja i planova za njihovo ostvarenje. Nakon što svaki par radi sam šest ili osam mjeseci, procjenjuju svoj napredak. Menadžeri se oslanjaju na treniranje za neke od najvažnijih zadataka menadžmenta, primjerice prilikom procjene djelatnika i osposobljavanja za radno mjesto.

²⁹ P. Sikavica, F. B. Šiber, N. P. Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 723.

³⁰ R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, MATE d.o.o., ZŠEM, 2006., str. 337.

³¹ *ibidem*, str. 337.

„Jedna savjetodavna tvrtka ispitala je 2500 menadžera ljudskih potencijala, osposobljavanja i razvoja kako bi otkrila što njihovi programi treniranja nude.“³² Istraživanje je otkrilo da su najvažnije vještine koje su razvojni programi njihovih tvrtki poučavali bile treniranje problema radne učinkovitosti (72%), prenošenje normi izvedbe (69%), treniranje razvojnih mogućnosti (69%) i provođenje procjena izvedbe (67%). „O treniranju je najbolje misliti kao o procesu od četiri koraka: priprema, planiranje, aktivno treniranje i praćenje.“³³

Provođenje obrazovanja u organizacijama kompleksna je aktivnost i zadatak koji se razvija i obavlja unutar menadžmenta ljudskih potencijala i jedna je od njegovih najvažnijih funkcija. Označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koja se osposobljava za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Ono osposobljava za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj. „Većina velikih organizacija danas razvija unutar funkcije ljudskih potencijala posebne jedinice za obrazovanje.“³⁴ Kvalitetan proces i organizacija obrazovanja zahtijevaju stručnjake koji se time bave. Osim toga, taj je proces bitno povezan s drugim funkcijama ljudskih potencijala kao što su planiranje, pribavljanje, selekcija i drugi. To je također područje ljudskih potencijala koje iziskuje angažman konzultanata, stručnjaka i institucija izvan organizacije.

Najvrjednija imovina organizacija u 20. stoljeću bila je proizvodna tehnologija, dok su najvrjednija imovina organizacije 21. stoljeća, kako profitnih tako i neprofitnih, radnici znanja i njihova produktivnost. Iz tog se razloga dominantnim konkurentskim oružjem suvremenog društva smatraju upravo znanja i vještine radne snage. „Ljudi, organizacije i društva današnjice koji žele uspjeti prisiljeni su stalno i brzo učiti te što prije stizati do relevantnih informacija i saznanja.“³⁵ Danas je stalno obrazovanje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Suvremene organizacije sve više svojih resursa (novaca, vremena, informacija, energije i sl.) ulažu u obrazovanje i stalno obučavanje zaposlenika. Menadžeri sve više shvaćaju da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika jedan od najdjelotvornijih načina ostvarenja konkurentske prednosti te temeljna pretpostavka ulaska u tržišnu utakmicu i nadmetanja s konkurencijom za naklonost i povjerenje potrošača.

³² A. Pace, „Coaching Gains Ground“, *Training&Development*, no. 7, srpanj, 2018.

³³ R. Luecke, *Coaching and Mentoring*, Boston, Harvard Business School Press, 2004., str. 8.

³⁴ P. Sikavica, F. B. Šiber, N. P. Vokić, op. cit. str. 723.

³⁵ ibidem, str. 724.

Obrazovanje i razvoj zaposlenika ima brojne učinke za cijelu organizaciju i sve njezine razine. Tako obrazovanje može povećati znanje zaposlenika o inozemnim konkurentima i kulturama što je od kritične važnosti za uspjeh na inozemnom tržištu. Osigurava zaposlenicima temeljna znanja i vještine potrebne za rad s novim tehnologijama kao što su roboti i računalno potpomognuti proizvodni procesi, dizajniranje, kontrola i slično, te im pruža pomoć kako bi razumjeli kako uspješno raditi u timovima i pridonijeti kvaliteti proizvoda i usluga. Obrazovanje osigurava organizacijsku kulturu koja naglašava inovacije, kreativnost i učenje, te pripremu zaposlenika da se bolje međusobno prihvaćaju i surađuju.

Određivanje metoda i tehnika obrazovanja faza je u procesu obrazovanja u kojoj se odabiru metode i tehnike obrazovanja koje će se primjenjivati, a koje moraju biti vezane za specifične ciljeve i programe obučavanja i obrazovanja. Danas organizacije primjenjuju brojne metode obrazovanja i usavršavanja svojih zaposlenika. „Različite su metode redovito vezane za specifične ciljeve i programe obučavanja i obrazovanja, a podijeljene su u dvije skupine – metode obrazovanja na poslu (individualne instrukcije, rotacija posla, stručna praksa, pripravnički staž, mentorstvo, studentska praksa) i izvan posla (predavanja, audiovizualne tehnike, programirano učenje, učenje pomoću računala, konferencije i rasprave, poslovne igre, i drugo).“³⁶

3.3.3. Upravljanje talentima

Upravljanje talentima od početka do kraja automatiziran je proces planiranja, pribavljanja, razvoja, upravljanja i kompenziranja djelatnika diljem cijele organizacije. „Kako upravljanje talentima podrazumijeva pribavljanje, zapošljavanje i razvoj djelatnika visokih potencijala i radne sposobnosti, ono zahtijeva koordinaciju stjecanja radne snage, procjenu, razvoj i zadržavanje.“³⁷ To je ustvari proces privlačenja i razvoja djelatnika diljem organizacije. Poslodavci su dugi niz godina upravljali svojim talentima bez računalnih programa, međutim danas je informacijska tehnologija neizbježna u tom pogledu. Danas u okviru upravljanja talentima postoje programi poput e- pribavljanja ili e- osposobljavanja. Osnovna je dostupnost informacijskih sustava za upravljanje talentima jer oni integriraju cjelokupan sustav.

³⁶ ibidem, str. 734.

³⁷ G. Dessler, op. cit. str. 388.

4. Psihologija menadžmenta ljudskih potencijala

Psihologija je posebna i izdvojena znanost koja je nastala relativno kasno, a predmet njezina promatranja je čovjek. Kao znanost, proučava čovjeka kao dio ukupne i nedjeljive prirode, izučava duševan odnosno unutarnji život čovjeka u različitim životnim situacijama, a služi se različitim metodama i znanstvenim spoznajama. Tijekom svog razvoja, psihologija je stvorila velik broj metoda koje su potrebne u njezinom području znanstvenog proučavanja, a grupira ih u cjeline: metoda samopromatranja i promatranja, fiziološka metoda, eksperimentalna metoda i metoda testiranja. Uz opću psihologiju koja proučava psihički život čovjeka u cjelini, razvile su se i brojne grane psihologije, a jedna od njih koja je bitna za ovaj rad je psihologija rada, često nazvana i industrijskom psihologijom. „Psihologija rada izučava zakonitosti u odnosu čovjeka, zahtjeva rada i radnih procesa, čovjeka i opreme koju koristi u radu, te odnosa čovjeka kao zaposlenika unutar radne grupe.“³⁸ Psihologija u menadžmentu ljudskim potencijalima još uvijek nije uspjela steći svoj zaseban status, no mnogi doprinosi psihologije u području menadžmenta ljudskih potencijala su vidljivi i dostupni znanstvenoj i stručnoj javnosti. U ovom poglavlju prikazat ćemo najznačajnije od tih doprinosa.

4.1. Psihološke funkcije zaposlenih

Jedne od osnovnih funkcija kojima se psihologija bavi i koje imaju veliki značaj u menadžmentu ljudskih potencijala su psihičke funkcije zaposlenih. Psihičke osobine neke osobe su veoma važni čimbenici kod predviđanja njegovog ukupnog ponašanja. U nastavku ćemo izložiti neke od njih.

4.1.1. Inteligencija

Inteligencija zaposlenih u svakom slučaju ima značajnu ulogu u menadžmentu ljudskih potencijala, ona se odražava na sve oblike organizacijskog ponašanja. Upravljanje rizikom jedno je od bitnih područja organizacijskog ponašanja, jer sposobnost menadžera ili suradnika za procjenom, preuzimanjem i upravljanjem rizikom ovisi o njihovoj inteligenciji. Mogli bi smo vjerovati da osoba s niskim kvocijentom inteligencije ne može pouzdano upravljati rizicima.

³⁸ D. Gutić, A. Devčić, M. Hak, op. cit. str. 46.

Prvenstveno, u upravljanju rizicima s aspekta organizacijskog ponašanja, bitna je spoznaja načina o tome kako se članovi organizacije, posebice menadžeri ponašaju u vezi s rizikom, žele li ga izbjeći ili preuzeti. Rizik sa sobom donosi neizvjesnost i opasnost što predstavlja nepoželjne emocije u ponašanju ljudi. Menadžeri nastoje velike rizike koje svjesno ne mogu preuzeti, prenijeti na svoje suradnike kako bi svakom od njih ostao malen dio tog rizika.

4.1.2. Temperament

Organizacije su izuzetno dinamične tvorevine potaknute turbulentnim i iznenadnim promjenama u njihovom okruženju. Potreba stalnog usklađivanja u skladu sa zahtjevima i promjenama često uzrokuje konflikte među zaposlenicima. Konflikti mogu biti intrapersonalni i interpersonalni. Intrapersonalni konflikti događaju se kada osoba vidi problem u raskoraku između zahtjeva organizacije u smislu rokova, kvalitete i odgovornosti, sa vlastitim stvarnim sposobnostima i karakteristikama ličnosti. Interpersonalni konflikti nastaju između članova organizacije, a rezultat su različitih temperamenata ljudi. „Za razliku od kolerika ili sangvinika, koji će burno reagirati na neku situaciju ili nastali problem, melankolici, a pogotovo flegmatici će sasvim drugačije izraziti svoje unutrašnje stanje i odnos prema nastalom problemu. Frustracija ličnosti je nužan i osnovni preduvjet za javljanje i nastanak konfliktnog stanja.“³⁹ Frustracija objašnjava mnoga psihička stanja ličnosti zbog kojih dolazi do konflikta, poput straha, panike, uznemirenosti, agresivne usmjerenosti, zbunjenosti i niz drugih. Razumijevanje frustracije iznimno je važno za savladavanje konflikta i predviđanje njegovog nastupanja. Dakle, frustracija uzrokuje konflikt, nastaje prije njega, traje za vrijeme i nakon konflikta. Sam temperament ne može biti uzrok konflikta, uzroci su mnogo dublji i složeniji, ali ljudi s različitim temperamentima mogu drugačije reagirati na frustrirajuće situacije. Ključni zadatak menadžera ljudskih potencijala je naučiti upravljati konfliktima. Njegova je zadaća svođenje emocionalnih konflikata na minimum (nepoželjne emocije), poticanje i jačanje kognitivnih konflikata (kroz poticanje članova na neslaganje sa zadatkom kako bi se kreirale razlike u mišljenjima), te omogućavanje primjene različitih pristupa konfliktima.

³⁹ ibidem, str. 56.

4.1.3. Emocija

Emocije zaposlenih prenašaju se na članove organizacije prvenstveno kroz proces identifikacije zaposlenika s organizacijom. „Ovisno o strukturi i intenzitetu identifikacije zaposlenika s organizacijom, razvijaju se tri karakteristična oblika ponašanja zaposlenih u organizacijama na temelju emocionalnih sadržaja i relacija: odanost organizaciji, fluktuacija i apsentizam.“⁴⁰ Fluktuacija označava odlazak zaposlenika iz organizacije, odnosno napuštanje organizacije, a najčešći uzroci tome su otpuštanje zbog nesposobnosti ili nastalih promjena u strukturi, umirovljenje, dobrovoljno napuštanje odnosno odlazak konkurenciji, te ostali razlozi poput invalidnosti ili teške bolesti. Fluktuacija može biti funkcionalna ili disfunkcionalna. Funkcionalna koristi organizaciji, dok je disfunkcionalna štetna za organizaciju. Apsentizam je pojam izbjegavanja radnih obaveza ili lošeg obavljanja poslova, a očituje se iz izostajanja s posla, kašnjenja na posao ili nerada. Apsentizam se loše odražava na organizaciju zbog pada produktivnosti, slabljenja konkurentske moći na tržištu, te neostvarivanja ciljeva organizacije.

4.1.4. Mišljenje

Uloga mišljenja je jedna od temeljnih funkcija upravljanja ljudima. Zaposlenik zaokupljen poslom ima razvijeno mišljenje o tom poslu, a ta zaokupljenost je identifikacija zaposlenika s poslom i organizacijom. To je odnos životnog stila i interesa. Pojedinac zadovoljan svojim poslom stavlja vlastiti životni interes i stil u djelokrug posla i radnog okruženja, dok pojedinac koji nije zadovoljan svojim poslom, rad koji obavlja stavlja daleko od vlastitih životnih interesa.

4.2. Motivi i motivacija zaposlenih

Motivi su unutrašnji pokretači koji čovjeka potiču na određen oblik i sadržaj ponašanja. Čovjek nije jednostavna jedinka čiji se motivi ponašanja mogu lako predvidjeti, on je komplicirano i složeno biće te se razlikuje od drugog čovjeka. Motivacija je oblik ponašanja pod utjecajem motiva. U kontekstu organizacije motivacija se može promatrati s dva aspekta. S aspekta pojedinca motivacija je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja. S aspekta menadžera motivacija je aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju.

⁴⁰ ibidem, str. 66.

Motivi i motivacija zaposlenika su psihološka kategorija koja je postala nezamjenjiv instrument za menadžment ljudskih potencijala. Neosporno je da su motivi jedan od bitnih čimbenika ponašanja zaposlenika. „Teško je generalno reći što motivira, a što demotivira zaposlenike. Arbose je 1990. godine na temelju uzoraka od 930 ispitanika utvrdio da su primarni motivi u većini europskih zemalja osobni standard zaposlenika i njihovih obitelji.“⁴¹ Hrvatska gospodarska komora je 1998. godine predstavila rezultate istraživanja u kojima je utvrdila dominaciju novčanih poticaja, dok su motivi provedbe planova bili drugorangirani. Ova dva motiva činila su preko 85% od svih motiva zaposlenih. Zaposleni se prema motivima međusobno razlikuju, stoga menadžeri da bi mogli upravljati motivacijom, moraju identificirati spektar motiva kod zaposlenih. Takav postupak nazivamo segmentacijom motiva kod zaposlenih. „Pri segmentaciji zaposlenika prema njihovim motivima, koriste se sljedeće varijable: životna dob, stručnost, ukupna primanja, veličina i struktura obitelji, status zaposlenika, te privrženost.“⁴² Različita životna dob zaposlenika određuje i različite motive. Mlađi zaposlenici imaju primarni motiv za stručnim usavršavanjem i stjecanjem znanja, dok stariji zaposlenici i oni srednje životne dobi kao glavni motiv navode materijalna primanja. Motivi se mogu razlikovati zbog stručnosti zaposlenika iz razloga što zaposlenici sa srednjom stručnom spremom uglavnom preferiraju materijalna primanja, dok oni sa visokom stručnom spremom preferiraju napredovanje karijere. Ista je stvar i kod ukupnih primanja obitelji zaposlenika, gdje kod nižih primanja u obitelji postoji motivacija za povećanjem primanja, dok kod visokih primanja dolazi do motivacije stručnog usavršavanja i napredovanja. Veličinu i strukturu obitelji određuje broj djece i njihova životna dob. Tako će obitelji sa više male djece motivirati materijalna primanja, dok kod obitelji sa odraslom i već osamostaljenom djecom glavni motiv je usmjeren ka napredovanju. Status osobe kao zaposlenika uvjetovat će različitim motivima nego kod statusa menadžera. Glavni motivi zaposlenika su materijalna primanja, sigurnost posla, radno okruženje, dok kod menadžera preferira stimulacija i nagrađivanje te razvoj karijere. Privrženost zaposlenika organizaciji razlikuje se prema godinama staža provedenim unutar nje. Tako će oni s dužim stažem imati motiv za napredovanje i sigurnosti posla, dok će oni s kraćim stažem preferirati materijalna primanja i stimulacije.

⁴¹ ibidem, str. 141.

⁴² ibidem, str. 144.

4.2.1. Materijalna motivacija u menadžmentu ljudskih potencijala

Materijalna, odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja usmjerenih na poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. „S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja, dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija: izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u novcu, te neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca.“⁴³ Izravne kompenzacije obuhvaćaju izravne nagrade za rad, dok se neizravne stječu samim zapošljavanjem i ne ovise o radnoj uspješnosti. Promotri li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, može se vidjeti da se materijalne nagrade vezuju uz organizacijsku razinu i na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva. Menadžeri moraju shvatiti ljudsku složenost i osobnost kako ne bi pogrešno primijenili općenite stavove o motivaciji i prilagoditi ih specifičnoj situaciji poduzeća (tablica 2).

Tablica 2: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	POJEDINAC	<ul style="list-style-type: none"> - plaća - bonusi i poticaji - naknade za inovacije i poboljšanja - naknade za širenje znanja i fleksibilnost - bonusi 	<ul style="list-style-type: none"> - stipendije - studijska putovanja - specijalizacije - plaćene odsutnosti i slobodni dani - automobil kompanije - menadžerske beneficije
	PODUZEĆE	<ul style="list-style-type: none"> - bonusi vezani uz rezultate i dobitak - udio u profit - udio u vlasništvo 	<ul style="list-style-type: none"> - mirovinsko osiguranje - zdravstvena zaštita - životna i druga osiguranja - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmori - skrb o djeci

Izvor: K. Buntak, I. Droždek, Kovačić R., „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, *Tehnički glasnik*, vol. 7, no. 1, ožujak 2013., str. 60

⁴³ K. Buntak, I. Droždek, R. Kovačić, „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, *Tehnički glasnik*, vol. 7, no. 1, ožujak 2013., str. 60 (pristupljeno 15. srpnja 2018.)

„Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.“⁴⁴ U nastavku ćemo spomenuti neke od materijalnih motivacija zaposlenika.

Plaća kao motivacija

Novac je nesumnjivo najuniverzalniji i najstariji način motiviranja za rad, te vrlo značajni problem velikog utjecaja koje ima na rad i odnose na radu. Svako povećanje plaće ne vodi nužno do povećanja proizvodnosti, stoga je potrebno slijediti smjernice djelovanja materijalnih faktora i sistema plaćanja na efikasnost rada. Neke od njih govore da materijalne nagrade moraju biti povezane uz pokazatelje radnog izvršenja na kojeg pojedinac može utjecati, mora postojati jasna veza između rezultata i nagrada, povećanje naknade mora biti veliko sukladno dodatnom naporu koji se ulaže, te povećanje plaće mora slijediti povećanje ranog učinka i uspješnosti. Kompenzacije kao ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za rad u poduzeću vezane su uz rezultate rada, te uz pripadnost poduzeću. Sve se naknade javljaju u tri vida: plaće, nagrade, beneficije. Plaća se sastoji od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti.

Stimulativni dio plaće

Stimulativni dio plaće potiče i osigurava kontinuirano ostvarivanje optimalnog radnog učinka, no treba imati u vidu da stimulacija ne može voditi stalnom povećanju rezultata od strane zaposlenika jer bi to dovelo do iscrpljenja zaposlenika i uz to povećanje troškova. Razlikujemo stimulativni dio plaće po osnovi radnog učinka te po osnovi premija. Dodaci na plaću se isplaćuju zaposlenicima zbog rada u određenim uvjetima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca, a odnose se na dodatke za rad u smjenama, noću, prekovremeno ili vikendom, otežane uvjete rada, te rad za vrijeme državnih ili vjerskih praznika. Stimulativni kriteriji ne smiju ugrožavati zdravlje i život radnika.

⁴⁴ ibidem, str. 60.

Ostale materijalne kompenzacije

Pod ostalim materijalnim kompenzacijama navest ćemo kompenzacije iz udjela u dobiti. One se koriste da bi se povećao interes zaposlenika za poslovanje poduzeća, smanjila fluktuacija, te poboljšalo ukupno poslovanje. Načini na koji zaposlenici mogu sudjelovati u dobiti su indirektan i direktan udio u dobiti, putem dionica i putem štednje. „Kod sistema indirektnog udjela u dobiti gdje se zaposleni stimuliraju na ostvarenje ušteda nezavisno od dobiti, posebno se ističe sistem Scanlon kod kojeg zaposlenima pripada određeni postotak vrijednosti uštede, te sistem Rucker gdje zaposleni primaju premiju u visini postotka novonastale vrijednosti.“⁴⁵

4.2.2. Nematerijalna motivacija u menadžmentu ljudskih potencijala

Motivacija zaposlenih nije samo egzistencijalne prirode, brojne su nematerijalne kompenzacije koje čovjeka vode do uspješnih poslovnih rezultata i zadovoljenja vlastitih potreba i satisfakcije. Kada se riješe materijalne potrebe, motivacija zaposlenika orijentirana je ka poštovanju i samopotvrđivanju. U nastavku ćemo opisati neke od nematerijalnih motivacija zaposlenika.

Posao i oblikovanje posla

Oblikovanje posla je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu kako bi se postigli organizacijski ciljevi i zadovoljile individualne potrebe njegovih izvršitelja. „U današnjem turbulentnom svijetu velike konkurencije i potreba, čovjek provodi velik dio svoga dana na radnom mjestu a za mnoge je posao i najvažnija aktivnost.“⁴⁶ Prema tome, bitno je za uspješno motiviranje zaposlenih da budu zadovoljni svojim poslom. Kod oblikovanja radnog mjesta, važna je rotacija posla, odnosno premještanje ljudi s jednog na drugi specijalizirani dio posla kako bi se uklonila monotonija i dosada. Također je važno povećati raspon posla odnosno broj radnih zadataka. Motivacija je tim viša čim je posao zanimljiviji, dok dosadan posao čini prepreku motivaciji za rad.

⁴⁵ ibidem, str. 61.

⁴⁶ K. Buntak, I. Droždek, R. Kovačić, „Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, *Tehnički glasnik*, vol. 7, no. 2, lipanj 2013., str. 214.

Fleksibilno radno vrijeme

Fleksibilno radno vrijeme u mnogim se organizacijama primjenjuje već desetljećima, a radi se o mogućnostima da zaposlenici sami odrede kako će rasporediti svoje radno vrijeme. „Postoje različite varijante njegove primjene: zaposlenici mogu odrediti vrijeme dolaska i odlaska s posla, uz određeno vrijeme obavezne prisutnosti na poslu, može se odrediti razdoblje u kojemu se može dolaziti na posao i razdoblje u kojem se može odlaziti s posla, te zaposlenik ima mogućnost uz okvirno vrijeme dolaska i odlaska s posla, da neke dane radi manje, a neke više, odnosno mora se odraditi obavezno tjedno radno vrijeme.“⁴⁷ Fleksibilno radno vrijeme pogodno je za menadžere, dok je manje pogodno za radnike u proizvodnji. Omogućuje bolje usklađivanje radnih i privatnih obaveza, a može biti pogodno za roditelje male djece i npr. studente. Fleksibilno radno vrijeme donosi niz prednosti ali i nedostataka, koje ćemo pobliže predložiti u tablici.

Tablica 3: Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

RANG	PREDNOSTI	NEDOSTACI
1	Poboljšava stavove i moral zaposlenih	Nedostatak nadzora tijekom svih sati rada
2	Pomaže zaposlenim roditeljima	Ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno vrijeme
3	Smanjuje prometne gužve	Može uzrokovati da u određeno vrijeme bude prisutno premalo ljudi
4	Povećava proizvodnost	Problem je usklađivanje zaposlenih čiji output je input za druge
5	Rješava zakašnjanje	Problem dogovaranja vremena sastanka
6	Pomaže onima koji žele raditi bez ometanja	Zaposleni mogu zlorabiti program fleksibilnog radnog vremena
7	Olakšava zaposlenima dogovaranje obaveza izvan rada	Problem je evidentiranje odrađenih sati
8	Smanjuje apsentizam	Teško je planirati radno vrijeme
9	Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih	Nemogućnost koordiniranja projekta
10	Smanjuje fluktuaciju	

Izvor: K. Buntak, I. Droždek, R. Kovačić, „Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, *Tehnički glasnik*, vol. 7, no. 2, lipanj 2013., str. 214.

⁴⁷ ibidem, str. 217.

Organizacijska kultura

Kultura i klima su također važan segment nematerijalne motivacije. Kultura zaposlenima daje do znanja kakvo je ponašanje poželjno i što se cijeni i vrednuje u organizaciji. „Kultura koja potiče visoku motivaciju veže svoje temeljne vrijednosti za ljude, prilagođava se potrebama i zahtjevima sposobnih ljudi, razvija klimu koja potiče nagrađivanje kreativnosti, potiče preuzimanje rizika, stvara prijateljsku atmosferu, te širi duh zajedništva i brige o ljudima. Sve to vodi većoj motivaciji i učinkovitosti zaposlenih.“⁴⁸

Povratna motivacija

Poznavanje rezultata vlastitog rada jedan je od najmoćnijih motivatora. Znanje ljudi o tome da uspješno obavljaju posao i koliko je njihov rad važan za organizaciju rezultira dobrim rezultatima. Povratna informacija (feedback) o radnoj uspješnosti povećava motivaciju, potiče samopouzdanje, omogućava razvoj, govori o tome da se rad isplati i cijeni. Povratna informacija mora biti točna, pravodobna i vjerodostojna, te poticati na veće rezultate i usmjeravanje.

Priznavanje uspjeha

Priznavanje uspjeha od strane voditelja je glavni činitelj motivacije. Priznavanje može često imati i materijalni i financijski oblik. „Menadžer sa svrhom poticanja motivacije mora priznati uspjeh i dobro obavljen posao, razgovarati sa ljudima, pohvaliti one koji dobro rade, slaviti na neformalan način važnije događaje, sitne poslovne i radne uspjehe, napraviti ponekad posebne obroke u tvorničkom restoranu kako bi se obilježili važni datumi, razviti ritual slanja određenog broja poruka i zahvala, poklanjati sitnice koje označavaju zahvalu za dobro obavljen posao.“⁴⁹

⁴⁸ ibidem, str. 219.

⁴⁹ ibidem, str. 218.

5. Poslovni slučaj Podravka d.d.

Podravka, jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi, nastala je 1947. godine, na temeljima nekadašnje tvornice pekmeza i prerade voća braće Wolf, te kasnije postala popularna u zemlji i inozemstvu po proizvodnji univerzalnog dodatka jelima – Vegeti, koja se već pola stoljeća izvozi u više od 40 zemalja svijeta na pet kontinenata. „Podravku danas kopci prepoznaju, ne samo po brandu Vegeta, već i po nizu brandova poput Dolce, Eve, Lina, Fanta i ostalih.“⁵⁰ Sa sjedištem u Koprivnici, danas posluje u dva glavna poslovna segmenta: prehrana i farmaceutika. Ime Podravka potječe od naziva za stanovnicu Podravskog kraja, u kojem se nalazi sjedište tvrtke. Povjerenje potrošača smatraju svojim najvećim uspjehom. Zajedno s potrošačima poštuju tradiciju i njene vrijednosti, a u kombinaciji s najsuvremenijim kreativnim metodama i tehnološkim dostignućima postavljaju standarde i stvaraju najnovije trendove na tržištu. U Podravki posluju prema načelima održivog razvoja pri čemu resurse nastoje koristiti optimalno uz što manje otpada. Posebno vode računa o očuvanju okoliša te razvoju okoline i društva, pri čemu pažljivo oslušuju njihove potrebe. Podravku odlikuje i uključenost u životne procese, kako njenih zaposlenika tako i cijele zajednice, pa posebno njeguju poštovanje, povjerenje, iskreni dijalog, kolegijalnost i transparentnost. „Vizija Podravke je posvećenost poboljšanju svakodnevne kvalitete života njihovih potrošača, kupaca, i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti.“⁵¹ S ciljem unapređenja kvalitete života društva u kojem djeluje, Podravka od svog osnutka ulaže u znanost i obrazovanje, održivi razvoj, kulturu, umjetnost, sport i humanitarne projekte. Također, doprinose društvu kroz dvije zaklade: zaklada prof. Zlata Bartl i zaklada Uvijek sa srcem te tako promiču korporativnu društvenu odgovornost. „Grupa Podravka je tijekom 2016. godine bila registrirana za obavljanje 62. poslovne djelatnosti i zapošljavala je ukupno 6.404 radnika. Neto prihodi od prodaje za promatranu godinu iznosili su 4.185,5 milijuna kuna.“⁵²

⁵⁰ Službene stranice Podravke <https://www.podravka.hr> (pristupljeno 10.8.2018.)

⁵¹ Službene stranice Podravke <https://www.podravka.hr> (pristupljeno 17.9.2018.)

⁵² Službene stranice Podravke, „Izveštaj o održivom razvoju Grupe Podravka za 2016. godinu“ <https://www.podravka.hr> (pristupljeno 17.9.2018.)

5.1. Ljudski potencijali Podravke

5.1.1. Strategija zapošljavanja

Zaposlenici su prema riječima uprave, njihovo najveće bogatstvo. Prepoznavanje, ulaganje i vrednovanje znanja, inovativnosti i rada, poticanje individualnosti kao i timskog rada, uz dinamične, kreativne i uspješne ljude temelj su njihovog uspjeha. „Podravka zapošljava i pronalazi zaposlenike na više različitih načina. Najčešći način je, kao i kod većine drugih privatnih poduzeća, putem javnih natječaja. Takvo pribavljanje kandidata Podravka vrši putem vlastitog On-line obrasca za prijavu koji osim osnovnih podataka o kandidatu, sadrži i pitanja vezana za obrazovanje i stručno znanje, znanje stranih jezika, vještine rada na računalu, podatke o hobijima, i sl. Uz prijavu je potrebno priložiti životopis i motivacijsko pismo.“⁵³

5.1.2. Upravljanje radnom učinkovitošću, testiranje i selekcija

Svi kandidati pri zapošljavanju prolaze selekcijski postupak koji uključuje provjeru životopisa, psihološko testiranje, testiranje engleskog jezika te intervju. Odabrani pripravnici prolaze pripravnički program u trajanju od 10 mjeseci gdje uz vođenje mentora usavršavaju postojeća znanja i usvajaju nova stručna znanja, te razvijaju vještine koje na fakultetima nisu imali prilike razvijati. Takav program omogućuje kandidatima brže upoznavanje s poduzećem i kraće vrijeme potrebno od ulaska u poduzeće do početka samostalnog odrađivanja radnih zadataka. Podravka ima projekt stručne prakse i sezonskih poslova u kojima omogućuje mladima zapošljavanje tijekom studiranja u obliku stručne prakse i rad na radnim mjestima za koja se interesiraju. Osnovne vještine koje Podravka zahtijeva su mnogo volje i entuzijazma, otvorenost za učenje i profesionalan razvoj, značajniji rezultati u dosadašnjem radu, visokoškolsko obrazovanje, znanje engleskog i njemačkog jezika te znanja o radu s računalom. Također, kandidat mora biti kreativan, dinamičan, poduzetan, komunikativan i otvoren za suradnju.

⁵³ B. Bašić, „Upravljanje ljudskim resursima i motivacija zaposlenika – primjer poduzeća Podravka“, Sveučilište u Splitu, rujan, 2016., str. 27.

Različiti načini pribavljanja kandidata (putem javnih natječaja, stručnih praksi ili sezonskih poslova) omogućuju Podravci pribavljanje kvalitetnog i sposobnog ljudskog kapitala koji cijeni poduzeće koje mu je pružilo šansu da iskaže svoje radne sposobnosti i vještine i u kojem može ostvariti svoje osobne ciljeve i unaprijediti karijeru.

5.1.3. Razvoj karijere, obrazovanje i upravljanje talentima

Jedan od glavnih razloga zbog kojeg je Podravka u 2016. godini dobila certifikat poslodavac partner je stalno ulaganje u obrazovanje i razvoj vlastitih zaposlenika. „Znanje na pladnju“ naziv je za program pokrenut s ciljem povećanja pristupačnosti obrazovanja i poticanja zaposlenika na otvorenost i želju za znanjem i osobnim razvojem. Dostupan je svim zaposlenicima Podravke, a obuhvaća predavanja iz područja kao što su engleski jezik, osobne vještine i informatička znanja. „Kroz program zapošljavanja visokoobrazovanih pripravnika „Shape Your Future With a Heart“ Podravka omogućuje mladim stručnjacima vrhunskih potencijala i kompetencija početak njihove karijere na pripravničkim pozicijama u ovoj uspješnoj prehrambenoj kompaniji.“⁵⁴ „Recept za izvrsnost“ je program nastao s ciljem prepoznavanja i poticanja izvrsnosti. Osmišljen je kao razvojni program za zaposlenike s minimalno 4 godine staža. Predstavlja priliku za učenje, stjecanje novih poslovnih iskustava i razvoj osobnih vještina, a koncipiran je kroz usvajanje stručnih znanja putem specijaliziranog MBA programa, sudjelovanje u projektima u međusektorskim timovima te individualizirani razvoj potencijala. „Znamo, dijelimo, rastemo“ je pilot projekt Podravke iz područja upravljanja znanjem. Glavna pitanja vezana uz ovaj projekt su kontekst Podravke u gospodarstvu EU, koje znanje posjeduje danas a koje je potrebno u budućnosti, koristi li dovoljno informacijsku tehnologiju u umrežavanju znanja, je li kompanija okrenuta prema znanju te kako se odnosi prema resursu znanja. Podravka kao poduzeće kontinuirano ulaže u obrazovanje što proizlazi i iz misije koja ističe da je zaposlenik najveća vrijednost. U današnjem turbulentnom poslovnom okruženju znanje je jedan od presudnih čimbenika, nositelj opstanka i razvoj svakog poduzeća, a čega je Podravka uistinu svjesna. Kao potvrda tome je i podatak da je nešto manje od četiri tisuće zaposlenika godišnje uključeno u neki oblik obrazovanja ili edukacijskog programa.

⁵⁴ Službene stranice Podravke <https://www.podravka.hr> (pristupljeno 10.8.2018)

Osobito se potiče proces internog transfera znanja što znači da svatko tko prisustvuje nekoj edukaciji može prezentirati svoja nova znanja kolegama u timu. Sve se eksterne edukacije nastoje interno reinterpretirati. U suradnji s Ekonomskim fakultetom u Zagrebu osnovana je Podravkina menadžerska akademija pod nazivom „Pomak“ s ciljem razvoja menadžerskih znanja, sposobnosti i vještina.

5.1.4. Beneficije i načini motivacije zaposlenika

Podravka je Kolektivnim ugovorom svojim radnicima osigurala niz beneficija i pogodnosti koje su izvan zakonskih okvira i obveza poslodavaca. Stoga svaki zaposlenik ispunjenjem određenih uvjeta, kolektivnim ugovorom stječe dogovorena prava. Neke od beneficija koje Podravka nudi su otpremnina kada radnik stekne uvjete za mirovinu, dodatak plaći za korištenje godišnjeg odmora, otklanjanje posljedica elementarne nepogode ili požara, jednokratni dodatak pred Božić i Uskrs, potpora u slučaju smrti člana uže obitelji, isplate jednokratnih novčanih naknada roditeljima, itd. Ukoliko se radi o poslovnom problemu, zaposlenici mogu dobiti pomoć od svojih rukovodioca unutar sektora za koji je on nadležan. Ukoliko imaju kadrovske probleme mogu se obratiti odjelu za ljudske potencijale od kojih mogu zatražiti godišnji odmor, potrebnu pomoć i sl. Podravka je aktivno uključena u životni ciklus karijere zaposlenika, ali i cijele zajednice. Aktivno provodi programe očuvanja zdravlja zaposlenika, njihovih obitelji i lokalne zajednice. Uprava Podravke svake godine ovisno o financijskom poslovanju isplaćuje ili ne isplaćuje stimulativni dio plaće na povećani napor i doprinos radnika. Isplate se odnose na sve radnike kojima se plaća obračunava temeljem koeficijenta složenosti radnog mjesta, kao i za radnike koji imaju ugovorenu plaću a nisu uključeni u stimulativno nagrađivanje. „Bivši predsjednik Uprave, Zvonimir Mršić, prilikom dodjele stimulacija 2014. godine izjavio je: Isplatom stimulacija našim radnicima želimo iskazati zahvalnost na njihovom nesebičnom doprinosu u ostvarenju rezultata poslovanja za proteklu godinu. Vjerujemo kako će ovo biti određeni dodatni poticaj da i u aktualnoj godini budemo spremni dati svoj maksimum u kreiranju budućnosti naše kompanije.“⁵⁵

⁵⁵ B. Bašić, „Upravljanje ljudskim resursima i motivacija zaposlenika – primjer poduzeća Podravka“, Sveučilište u Splitu, rujan, 2016., str. 34.

6. Zaključak

Čovjek je po svojoj naravi racionalno, iracionalno i emocionalno biće obilježeno sredinom u kojoj živi. On je bit svake organizacije, bez njega organizacije ne bi ni postojale. Svaki je čovjek jedinka za sebe determiniran različitim potrebama, stoga je zadatak menadžmenta upravljati ljudskim potencijalima kako bi se putevi svih zaposlenika poduzeća sveli na zajednički cilj. Danas postoje brojni trendovi koji utječu na menadžment ljudskih potencijala a menadžeri ih moraju pratiti i voditi sukladno njima.

Strategija zapošljavanja započinje analizom potrebnih karakteristika kadrova za određeno radno mjesto, nakon toga slijedi pribavljanje kandidata iz vanjskih ili unutarnjih izvora, te selekcija. Selekcija se obavlja testiranjem kognitivnih sposobnosti, motoričkih i tjelesnih sposobnosti, mjerenjem osobnosti i interesa, te postignuća. Upravljanje radnom učinkovitošću uvijek je orijentirano na cilj, te iziskuje neprestano procjenjivanje načina kako djelatnik ili tim obavljaju svoj posao. Upravljanje karijerom je proces koji djelatnicima omogućuje bolje razvijanje vještina i interesa, a ulogu u upravljanju nose poslodavci, menadžeri i djelatnici osobno.

Psihologija kao znanost proučava čovjeka kao dio ukupne i nedjeljive prirode, uključujući tu i niz elemenata razvoja ljudske svijesti. Poslovna psihologija tako proučava psihološke karakteristike zaposlenih poput inteligencije, karaktera, temperamenta, emocija i učenja, koji uvelike uvjetuju radnoj uspješnosti i motiviranosti. Motiviranost proizlazi iz materijalnih i nematerijalnih potreba koje čovjek osjeća.

Podravka svoje zaposlenike smatra najvećim bogatstvom, a temelj njihovog uspjeha je prepoznavanje, ulaganje i vrednovanje znanja, inovativnosti i rada, poticanje individualnosti kao i timskog rada, uz dinamične, kreativne i uspješne ljude. Podravka je razvila brojne programe kojima omogućava dodatna obrazovanja i napredak svojih zaposlenika. Kod odabira radne snage, ima brojne sisteme i tehnike selekcije kojima bira kvalitetne kadrove. Unutar tvrtke razvijeni su brojni komunikacijski kanali koji dovode do boljeg protoka informacija. Zaposlenici za dobre rezultate mogu očekivati različite stimulacije i nagrade za inovativnost.

Popis literature

Knjige:

1. M. Cook, i B. Cripps, *Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu*, Zagreb, Školska knjiga, 2009.
2. G. Dessler, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2011.
3. D. Gutić, A. Devčić i M. Hak, *Psihologija u upravljanju ljudskim potencijalima*, Osijek, Studio HS Internet d.o.o., 2017.
4. P. Sikavica, F. B. Šiber, N. P. Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
5. R. Luecke, *Kako zaposliti i zadržati najbolje ljude*, Zagreb, Faber i Zgombić Plus d.o.o. za nakladništvo i informatiku, 2004.
6. R. Luecke, *Coaching and Mentoring*, Boston, Harvard Business School Press, 2004.
7. R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, MATE d.o.o., ZSEM, 2006.

Časopisi:

1. K. Buntak, I. Droždek, R. Kovačić „Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, *Tehnički glasnik*, vol. 7. no. 2 Lipanj, 2013.,
https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=155360
2. K. Buntak, I. Droždek, R. Kovačić, „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, *Tehnički glasnik*, vol. 7. no. 1 Ožujak 2013.,
https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147
3. R. Howard, „Getting serious about performance management“, *Compensation & Benefits*, studeni/prosinac 2005.,
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/088636870503700601>, (pristupljeno 19. kolovoz 2018.)

4. A. Pace, „Coaching Gains Ground“, *Training&Development*, no. 7, srpanj, 2018., http://findarticles.com/p/articles/mi_m4467/is_200807_ai_n27996020/ (pristupljeno 21. kolovoza 2018.)

5. S. G. Marinčić, „Podrška organizacija u realizaciji karijere zaposlenih“, *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E*, vol. 8, no. poseban, ožujak 2018., https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=290123 (pristupljeno 15. srpnja 2018.)

Internet:

1. B. Bašić, „Upravljanje ljudskim resursima i motivacija zaposlenika – primjer poduzeća Podravka“, Sveučilište u Splitu, Rujan, 2016. <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:764/preview> (pristupljeno 7.8.2018.)

2. K. Capell, „Zara thrives by breaking all the rules“, *Blumberg*, www.bloomberg.com (pristupljeno 15.8.2018.)

3. M. Mankins i R. Steele, „Turning great strategy into great performance“, *Harvard Business Review*, srpanj/kolovoz 2005., <https://hbr.org/2005/07/turning-great-strategy-into-great-performance?autocomplete=true> (pristupljeno 9.8.2018.)

4. Svijet kvalitete, „Potpuno upravljanje kvalitetom“ <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/368-potpuno-upravljanje-kvalitetom-tqm> (pristupljeno 20.8.2018.)

5. Službene stranice Podravke <http://www.podravka.hr> (pristupljeno 10.8.2018. i 17.9.2018.)

6. Wikipedija <https://hr.wikipedia.org/wiki/Grafologija> (pristupljeno 20.8.2018.)

Popis tablica

Tablica 1. Sažeti prikaz valjanosti testova kognitivnih sposobnosti za devet širokih kategorija poslova

Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

Tablica 3. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

Popis slika

Slika 1. Koraci procesa pribavljanja i selekcije kadrova

Slika 2. Zadatak kakav kandidati mogu očekivati u testovima mehaničkog razumijevanja

Slika 3. Projekcija Rorschachova testa

Sažetak

Svi menadžeri moraju razumjeti važnost menadžmenta ljudskih potencijala, što će im omogućiti da izbjegnu probleme poput zapošljavanja krive osobe i što je još važnije, pomoći im da postignu rezultate uz pomoć svojih ljudi. Globalizacija donosi veću konkurenciju, a veća konkurencija veći pritisak da troškovi budu manji, a zaposlenici produktivniji i usmjereni na kvalitetu. Također, tehnologija zahtijeva da sve više zaposlenika bude tehnološki obrazovano te da tvrtke unaprijede svoj menadžment ljudskih potencijala kroz primjenu naprednih tehnologija. Menadžeri ljudskih potencijala moraju se usmjeriti na uspostavljanje politika i praksi menadžmenta ljudskih potencijala koji će biti podrška u ostvarivanju strateških ciljeva tvrtke, te razviti visoko učinkovite radne sustave koji dovode do višeg radnog učinka zaposlenika. Proces rada s ljudima kompleksan je zadatak svakog menadžera, a neke od njegovih zadaća su strategija zapošljavanja, upravljanje radnom učinkovitošću, testiranje i selekcija, razvoj karijere, treniranje i obrazovanje, te upravljanje talentima.

Ključne riječi: menadžment ljudskih potencijala, zaposlenici, menadžer, proces rada s ljudima

Summary

All managers need to understand the importance of human resource management, which will enable them to avoid problems such as recruiting a wrong person, and more importantly, help them to achieve results with the help of their people. Globalization brings greater competition, and greater competition puts greater pressure on costs to be lower, while employees are more productive and focused on quality. Also, technology requires from employees to be more technologically educated and companies to improve their human resource management through the application of advanced technologies. Human Resources Managers must be focused on establishing policies and practices in human resource management that will support the achievement of the company's strategic goals and develop highly efficient work systems that lead to higher employee performance. The process of working with people is a complex task of every manager, and some of his tasks are employment strategy, work efficiency management, training and selection, career development, coaching and talent management.

Key words: human resources management, employment, manager, the process of working with people