

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA MICRONIC

Božanović, Mia

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:792612>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-15**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Računovodstvo i financije

MIA BOŽANOVIĆ

ZAVRŠNI RAD

**Upravljanje ljudskim potencijalima
na primjeru poduzeća Micronic**

Split, ožujak 2023.

SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Računovodstvo i financije

Predmet: Menadžment ljudskih resursa

ZAVRŠNI RAD

Kandidatkinja: Mia Božanović

Naslov rada: Upravljanje ljudskim potencijalima
na primjeru poduzeća Micronic

Mentorica: Mr. sc. Anita Krolo Crvelin, viši predavač

Split, ožujak 2023.

SADRŽAJ

SAŽETAK	4
SUMMARY	5
1. UVOD	6
1.1. Predmet i cilj rada	6
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka	6
1.3. Sadržaj i struktura rada	7
2. POJAM MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA.....	8
2.1. Ljudski potencijali	9
2.2. Upravljanje ljudskim potencijalima.....	11
2.3. Ciljevi i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima.....	16
2.3.1. Planiranje	18
2.3.2. Rekrutiranje, selekcija, uvođenje u rad.....	19
2.3.3. Obuka i razvoj zaposlenika	20
2.3.4. Nagrađivanje radne uspješnosti	21
2.3.5. Upravljanje radnom uspješnošću	22
2.4. Upravljanje ljudskim potencijalima u uvjetima suvremenog poslovanja.....	24
3. STRATEŠKE ODREDNICE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA.....	27
3.1. Razvoj strateškog menadžmenta ljudskih potencijala	28
3.2. Tradicionalni nasuprot strateškom menadžmentu ljudskih potencijala	30
3.3. Ciljevi strateškog menadžmenta ljudskih potencijala.....	31
3.4. Motivacija i motivacijski čimbenici	34
4. POSLOVNI SLUČAJ: MICRONIC D.O.O. SPLIT.....	37
4.1. Uvodne naznake o poduzeću Micronic	37
4.2. Ljudski potencijali u poduzeću Micronic	40
4.2.1. Zapošljavanje i selekcija	40
4.2.2. Obuka i razvoj	41
4.2.3. Nagrađivanje i motivacija	43
4.3. Istraživanje o upravljanju ljudskim potencijalima i faktorima motivacije na primjeru poduzeća Micronic	44
4.3.1. Metodologija istraživanja	44
4.3.2. Rezultati provedenog istraživanja	44
4.3.3. Zaključna ocjena provedenog istraživanja	51
5. ZAKLJUČAK	53
LITERATURA	54
POPIS VIZUALIJA	56

SAŽETAK

Naslov: Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru poduzeća Micronic

Predmet istraživanja ovog rada je područje strateškog upravljanja ljudskim potencijalima koje uživa izuzetnu pažnju tijekom posljednja dva desetljeća kada se intenzivno mijenjaju brojni čimbenici okruženja suvremene poslovne organizacije. Polazeći od iznijete problematike istraživanja, temeljni ciljevi ovoga rada jesu: opisati određene teorijske i praktične aspekte strateškog menadžmenta ljudskih potencijala, analizirati temeljne aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima usmjerene na postizanje i razvijanje organizacijskih sposobnosti, zatim interpretirati motivacijske čimbenike u kontekstu suvremenog poslovanja te prikazati kako sustavno i promišljeno razvijanje ljudskih potencijala utječe na dugoročnu održivost nekog gospodarskog subjekta.

Tijekom obrade predmeta istraživanja, a sukladno opsegu teme i postavljenim ciljevima, u radu su korištene suvremene istraživačke metode. Tako je u svrhu ispunjavanja ciljeva rada, pored sekundarnog, provedeno i dodatno – primarno istraživanje putem studije slučaja gdje se koristila metode ispitivanja anketnim upitnikom.. U tom smislu prikazan je poslovni slučaj poduzeća Micronic, s temeljnim ciljem analize strateškog menadžmenta ljudskih potencijala u funkciji dugoročne održivosti poslovanja konkretnog poduzeća. Na koncu, pokazalo se kako su postavljeni ciljevi rada ostvareni kroz iscrpnu sekundarnu analizu podataka te prezentirane nalaze empirijskog istraživanja.

Ključne riječi: Ljudski potencijali. Strateški menadžment ljudskih potencijala. Motivacijski čimbenici. Poslovni slučaj: Micronic.

SUMMARY

Title: Human resources management on the example of the company Micronic

The subject of this paper is the field of strategic human resources management, which has received exceptional attention during the last two decades, when many factors of the environment of a modern business organization are changing intensively. Starting from the presented research issues, the basic goals of this paper are: to describe certain theoretical and practical aspects of strategic human resources management, to analyze the basic activities of human resources management aimed at achieving and developing organizational capabilities, then to interpret motivational factors in the context of modern business and to show how systematic and thoughtful development of human resources affects the long-term sustainability of an economic entity.

During the processing of the research subject, and in accordance with the scope of the topic and the set goals, modern research methods were used in the work. Thus, in order to fulfill the objectives of the work, in addition to the secondary one, an additional - primary research was carried out through a case study where the survey method was used. In this sense, the business case of the company Micronic was presented, with the basic goal of analyzing the strategic management of human resources in the function of long-term sustainability of the business of a specific company. In the end, it was shown that the set objectives of the work were achieved through exhaustive secondary data analysis and the presented findings of empirical research.

Keywords: Human potential. Strategic management of human resources. Motivational factors. Business case: Micronic.

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Strateški menadžment ljudskih potencijala pruža organizacijama unutarnju sposobnost prilagodbe, ali i mogućnost adaptiranja njihovom konkurentskom okruženju usklađivanjem odgovarajućih politika i praksi. Ljudski kapital predstavljaju znanje, vještine i sposobnosti zaposlenika, dok upravljanje ljudskim potencijalima uključuje sve aktivnosti povezane s upravljanjem radnim odnosima u poduzeću. Porast intenziteta konkurencije, dinamika tržišnih promjena, modernizacija informacijskih sustava, tehničko-tehnološka dostignuća, globalizacija i drugi čimbenici okruženja suvremene poslovne organizacije utječu na konstantna promišljanja u stvaranju održivih konkurentskih prednosti, a strateško upravljanje ljudskim potencijalima doprinosi ostvarenju takvih aktivnosti.

U fokusu suvremenog upravljanja ljudskim potencijalima je ne samo stjecanje kadrova već i njihovo zadržavanje. Važnost strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala je u tome da se poveže s ukupnim strategijskim menadžmentom poslovne organizacije te da u tom povezivanju upravljanje ljudskim potencijalima dobije ključnu ulogu u poslovanju organizacije, što je prikazano i kroz empirijski dio rada gdje je elaboriran poslovni slučaj poduzeća Micronic.

Polazeći od iznijete problematike istraživanja, temeljni ciljevi ovoga rada jesu: opisati određene teorijske i praktične aspekte strateškog menadžmenta ljudskih potencijala kao iznimno važnog dijela strukture suvremene poslovne organizacije, analizirati temeljne aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima usmjerene na postizanje i razvijanje organizacijskih sposobnosti, interpretirati koncept motivacijskih faktora u kontekstu suvremenog poslovanja te prikazati kako sustavno i promišljeno razvijanje ljudskih potencijala utječe na dugoročnu stabilnost poslovanja gospodarskog subjekta.

1.2. Metode istraživanja i izvori podataka

Tijekom obrade predmeta istraživanja, a sukladno opsegu teme i postavljenim ciljevima u radu su korištene suvremene istraživačke metode uz primjenu odgovarajućih sustavnih tehnika i postupaka kojima se osigurala pouzdanost i valjanost rezultata. Sekundarnim istraživanjem,

prikupljali su se i obrađivali podaci iz znanstvene i stručne literature, časopisa, publikacija, statističkih baza, Interneta i ostalih dostupnih domaćih i stranih izvora. U svrhu ispunjavanja ciljeva rada provedeno je i dodatno primarno istraživanje putem analize poslovnog slučaja poduzeća Micronic. U sklopu studije slučaja konkretnog poslovnog subjekta kao metoda prikupljanja podataka koristila se metoda ispitivanja svih zaposlenika korištenjem anketnog upitnika.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je strukturiran kroz pet cjelina koje se logički nadograđuju jedna na drugu. Prvo poglavlje predstavlja uvod u rad gdje je definiran predmet istraživanja te su navedeni ciljevi koji se istraživanjem planiraju realizirati. Ujedno, sažeto su predstavljene izvori prikupljanja podataka uz razjašnjenje korištenog metodološkog pristupa. U drugom i trećem poglavlju naglasak je na elaboraciji pojma strateškog menadžmenta ljudskih potencijala da bi se kroz četvrto poglavlje prezentirala analiza poslovnog slučaja poduzeća Micronic te iznijeli i komentirali nalazi provedenog istraživanja. Završno, peto, poglavlje donosi zaključna razmatranja provedenog istraživanja s osvrtom na prethodno postavljene ciljeve rada.

2. POJAM MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Menadžment ljudskih potencijala može se smatrati filozofijom koja prezentira načine kako bi trebalo upravljati ljudima. Ta je filozofija potkrijepljena brojnim teorijama koje se odnose na ponašanje ljudi i organizacija. Riječ je o iznimno važnome dijelu menadžmenta koji može pomoći u poboljšanju organizacijske učinkovitosti kroz ljude ali jest, ili bi trebao biti, jednako zaokupljen etičkom dimenzijom, drugim riječima, kako ljude treba tretirati u skladu sa skupom moralnih vrijednosti. Menadžment ljudskih resursa, ističu Armstrong i Taylor,¹ uključuje primjenu politika i prakse u područjima projektiranja organizacije i razvoja, zapošljavanja, učenja, oblikovanja učinaka i nagrada te pružanja različitih usluga koje poboljšavaju dobrobit zaposlenika određenog poslovnog subjekta ili organizacije.

Prema tome, iznimno važan segment svake organizacije nedvojbeno su ljudski potencijali čija znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije u današnjim turbulentnim uvjetima poslovanja postaju ključni činitelji uspjeha. Osoba koja posjeduje znanja, vještine, motivaciju i sposobnosti predstavlja ljudski kapital (resurs) s potencijalima koji organizaciji ili instituciji osiguravaju održivu konkurentsku prednost na tržištu.² Tako je nastala i koncepcija menadžmenta ljudskih potencijala.

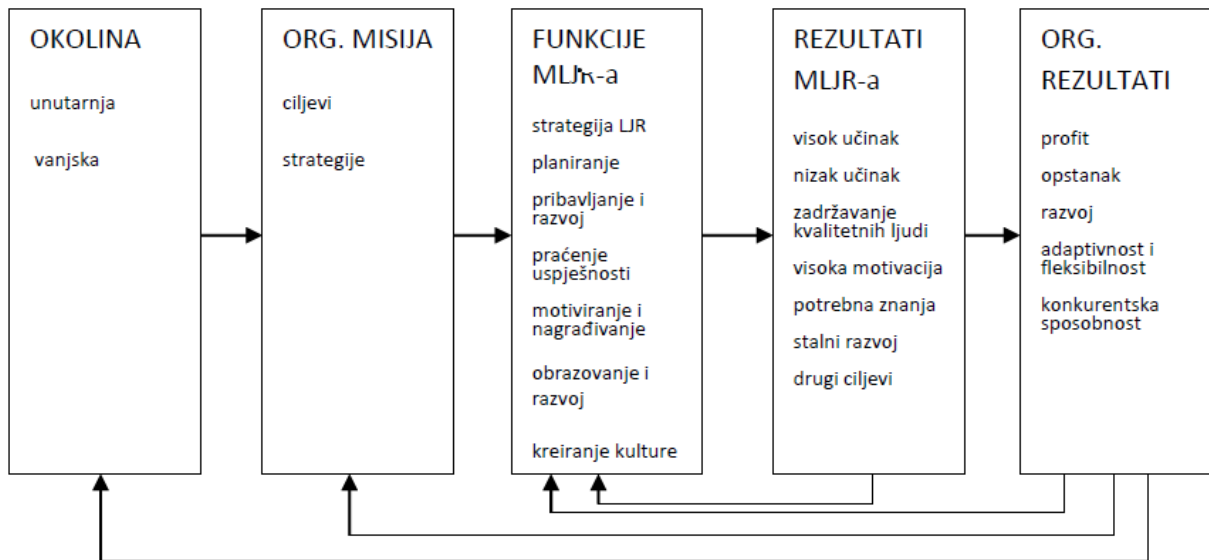
Drugim riječima, ljudski su potencijali sveukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). Kako ističe Bahtijarević-Šiber³ to je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja. Posljedično tome, menadžment ljudskih potencijala predstavlja skup povezanih aktivnosti s ciljem da se u pravo vrijeme i u skladu s postavljenom strategijom poduzeća osigura odgovarajući kadar koji ima potrebna znanja i vještine, izražen interes za rad, visoko je motiviran te se svojim ponašanjem uklapa u postojeću radnu sredinu. Tako se svi rezultati uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima reflektiraju i na ukupne organizacijske rezultate što je prikazano na donjoj slici.

¹ Armstrong, M & Taylor, S. (2014), *Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong*. – 13th Edition, Kogan Page Limited, London, UK, pg.10.

² Kuka, E. (2011). MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA. *Praktični menadžment*, 2 (2), 64-66., str. 64., Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76454> (prosinac, 2022.)

³ Bahtijarević-Šiber F., (1999) *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 16.-17.

Slika 1: Model menadžmenta ljudskih potencijala



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 18.

U današnje vrijeme, kada je ponuda radne snage nestabilan faktor i kada se događaju velike migracije stanovništva, osnovna funkcija menadžmenta svakog poduzeća jest dovesti i zadržati kvalitetne ljude. Sve djelatnike je potrebno konstantno motivirati, obrazovati i razvijati tako da postiču maksimalne rezultate. Pri tome, važno je dozvoliti slobodu, odnosno poticati kreativnost u rješavanju radnih zadataka. Uspješan menadžment inače znači vođenje koje osigurava da se stvari postignu pomoću drugih ljudi i bez njega ni najbolji poslovni planovi niti organizacija nemaju željeni učinak. Ta je menadžerska funkcija također uključena u širi koncept menadžmenta ljudskih potencijala.⁴

2.1. Ljudski potencijali

Ljudski potencijali važan su resurs, a upravljanje njima je jedan od ključnih zadataka organizacija i institucija. Ljudski faktor u gospodarskom razvitku, kako je već naglašeno, dobiva na važnosti pa se stoga ovom problematikom sve više bave istraživači s područja brojnih znanosti, kako bi je što bolje približili praktičarima – menadžerima ljudskih potencijala te dobili što bolje rezultate.⁵ Veliki napredak znanosti i tehnologije uopće stvara turbulentno i

⁴ Ibid., str. 9.

⁵ Jambrek, I. i Penić, I.I. (2008.). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspjehnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), 1181-1206., str. 1183., Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/40704> (prosinac, 2022.)

složeno poslovno okruženje u kojem dolazi do jake potrebe za aktivnim uključenjem poslovnih subjekata u kreiranju promjena, kao i za brzom prilagodbom stalno novim uvjetima. S obzirom na to da kreativnost i prilagodljivost poslovnih subjekata presudno ovisi o sposobnostima, znanju i kreativnosti zaposlenika, upravo ti aspekti poslovnih sustava izbijaju u prvi plan.⁶

Osobni menadžment kao koncept u literaturi se navodi kao preteča menadžmenta ljudskih potencijala. Osobni menadžment bio je više usmjeren na radnu snagu, dok je menadžment ljudskih potencijala zapravo usmjeren na resurse. Osobni menadžer je svoj rad usmjeravao na zaposlene kroz regrutiranje, obučavanje i druge aktivnosti, vodeći računa o njihovom zadovoljstvu poslom, no najviše se fokusirajući na njihovo zadovoljstvo plaćom. Suprotno tome, menadžer ljudskih potencijala okrenut je prema potrebi menadžmenta za angažiranjem i osiguranjem radne snage koja neće nužno biti unutar organizacije.

Promjena termina je zapravo označila i kvalitativno novu fazu u razvoju ove discipline. Drugim riječima, fokus se pomiče s kontrole troškova rada na shvaćanje osobnosti zaposlenih i njihovih sposobnosti kao važnog resursa u organizaciji i davanje strateškog značaja i uloge upravljanja tim resursima u organizaciji.⁷ Osnovne razlike između ove dvije „vrste“ menadžmenta, prikazane su u sljedećoj tablici.

Tablica 1: Usporedba osobnog menadžmenta i menadžmenta ljudskih potencijala

Elementi	Osobni menadžment	MLJR
Perspektiva vremena i planiranja	Kratkoročan, reaktivan, ad hoc, marginalan	Dugoročan, preventivan, strateški
Psihološki odnos	Poslušnost	Posvećenost
Sistemi kontrole	Vanjska kontrola	Samokontrola
Perspektiva odnosa zaposlenog	Pluralistička, kolektivna, nizak stupanj kontrole	Unitaristička, individualna, visok stupanj povjerenja
Uobičajene strukture i sistemi	Birokratski, centraliziran, formalan	Prenosivi, fleksibilne uloge
Uloge	Stručnjaci/profesionalan	Integrirane u linijski menadžment
Kriterij evolucije	Minimalizacija troškova	Maksimum koristi angažiranja ljudi

Izvor: Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2002., str.10.

⁶ Ibid, str. 1181.

⁷ Tyson, S., York, A., (1996), Human resource management, 3rd. Ed., Made simple books, str. 40.

Budući da su ljudski resursi po svojoj prirodi specifičan resurs (za razliku od materijalnih, financijskih i drugih resursa), menadžment ljudskih resursa je specifična djelatnost. Stoga, postoji niz specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u odnosu prema drugim organizacijskim djelatnostima i funkcijama, među kojima se u literaturi ponajviše ističu:⁸

- ljudi, njihove vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima te općenito praksa upravljanja ljudskim resursima jedino su svojstvo i „stvar“ koja je jedinstvena za svako poduzeće i ne može se umnožavati
- visoka ovisnost kvalitete obavljanja svih ostalih funkcija i ukupne organizacijske uspješnosti o kvaliteti ljudi i menadžmenta ljudskih resursa, također čini specifičnost te funkcije
- djelatnost menadžmenta ljudskih resursa specifična je i po svojim dugoročnim (pozitivnim ili negativnim) efektima za razvoj i uspješnost organizacije
- neograničena unutarnja sposobnost razvoja i sposobnost samoreprodukcije
- specifičnost ulaganja u razvoj i korištenje ljudskih resursa
- golem nerazmjer ulaganja i efekata
- menadžment ljudskih resursa primarna je, a ne infrastrukturna menadžerska i poslovna funkcija
- djelatnost menadžmenta ljudskih resursa ne može se, za razliku od drugih poslovnih funkcija, ograničiti na jednu funkciju i organizacijsku jedinicu koja bi je vodila i realizirala
- najteže je i najsloženije rješavati „ljudske probleme“ te
- presudni utjecaj vrhovnog menadžmenta, njegovih uvjerenja i stavova na opći pristup i kvalitetu ukupne djelatnosti.

2.2. Upravljanje ljudskim potencijalima

Ranije je istaknuto kako ljudski kapital predstavljaju znanje, vještine i sposobnosti zaposlenika⁹, dok upravljanje ljudskim potencijalima uključuje sve aktivnosti povezane s upravljanjem radnim odnosima u poduzeću.¹⁰ Upravo stoga, jedna od grana koja se najviše

⁸ Bahtijarevid-Šiber F., (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 24.-28.

⁹ Hayton, J.C. (2005), “Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research”, Human Resource Management Review, Vol. 15 No. 1, pp. 21-41., p. 25.

¹⁰ Lin, C.H., Peng, C.H. and Kao, D. (2008), “The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance”, International Journal of Manpower, Vol. 29 No. 8, pp. 752-772., p.760.

razvija posljednjih desetljeća jest upravljanje ljudskim potencijalima. Porast intenziteta konkurencije, dinamika tržišnih promjena, modernizacija informacijskih sustava, tehničko tehnološka dostignuća, globalizacija i drugi čimbenici okruženja suvremene poslovne organizacije utječu na konstantna promišljanja u stvaranju održivih konkurentskih prednosti. Ciljevi suvremenih organizacija među ostalim su smanjenje troškova na svim razinama, postizanje određene razine prodaje, povećanje broja kupaca, osvajanje novih tržišta, poboljšanje produktivnosti i kvalitete te, primjerice, inoviranje proizvoda i usluga. Ostvarenje ovih ciljeva nije moguće bez sustavnog upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji.

Brojni su autori pokušali sustavnim pregledima literature koja obrađuje problematiku upravljanja ljudskim potencijalima dati svoj doprinos u proučavanju ove problematike, pri čemu se većina istraživanja provodi s početkom novog milenija.¹¹ Upravljanje ljudima kao dijelom strukture organizacije složen je i višedimenzionalan proces koji zahtjeva jako puno truda i strpljenja. Ljudi, njihove kompetencije, talenti, sposobnosti i motivacija najveća su prednost neke organizacije. Zato organizacije koje prepoznaju važnost ljudskih potencijala shvaćaju da ulaganje u kvalitetan kadar te privlačenje novih čini ključnu razliku između neuspješnih i najuspješnijih organizacija.

U literaturi se pojam upravljanja ljudskim resursima najčešće naziva i *menadžment ljudskih resursa*, *menadžment ljudskih potencijala*, *upravljanje ljudskim potencijalima*, *menadžment kadrova* i slično. Razlike u nazivu uglavnom su terminološke prirode i iza svakog od navedenih naziva stoje isti sadržaji, iste aktivnosti i isti procesi¹² U današnjoj poslovnoj okolini upravljanje ljudskim potencijalima ima četiri značenja, i to kao:¹³

1. znanstvena disciplina
2. menadžerska funkcija
3. poslovna funkcija
4. specifična filozofija upravljanja.

¹¹ Vidjeti radove: Dabić, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M. and Romero-Martínez, A.M. (2011), "Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review", *International Journal of Manpower*, Vol. 32 No. 1, pp. 14-33. i R. Buettner, "A Systematic Literature Review of Crowdsourcing Research from a Human Resource Management Perspective," *2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences*, Kauai, HI, 2015, pp. 4609-4618

¹² Kulić, Ž., (2005), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd, str. 19.

¹³ Bahtijarević-Šiber F., (1999) *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str.3.

Specifičnost menadžmenta ljudskih potencijala kao znanstvene discipline je u tome što su mnoge teorije, načela, discipline vezane uz koncepciju nastale u okvirima drugih znanosti. Upravljanje ljudskim potencijalima ima znanstveno značenje jer je cijeli sustav sagrađen od niza drugih modela, principa i znanja koji su dali doprinos njegovom razvoju. Tu se najprije ističu psihologija, ekonomija i pedagogija. Nadalje, menadžerska funkcija ima svoje značenje u samoj organizaciji, prikupljanju, obrazovanju, motiviranju i razvijanju zaposlenih da svojim učincima omogućuju organizaciji konkurentnost u poslovanju. Treće značenje kojim se bavi menadžment ljudskih potencijala odnosi se na poslovnu funkciju. U njoj se iz sveukupne zadaće organizacije pronalaze i objedinjuju poslovi i zadaće koje su vezane za ljude, njihovo pribavljanje, kadroviranje, obrazovanje i druge aktivnosti razvoja zaposlenika. Konačno, posljednje značenje označava specifičnu filozofiju upravljanja koja ljude vidi kao najvažniju odrednicu te ključnu konkurentsku prednost. Pristup u kojem su ljudi središnja figura spaja menadžment i ljudske potencijale i nameće razmišljanje da uspjeh ovisi o znanju iskorištavanja ljudskih potencijala.

Upravljanje ljudskim potencijalima jedan je od elemenata funkcije upravljanja kojom se bave menadžeri na najvišem nivou da bi postigli efikasnije i efektivnije rezultate u ostvarenju ciljeva organizacije. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima izvode se iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. U privatnom (poslovnom) sektoru ciljevi organizacije su: maksimalno ostvarivanje profita organizacije što zahtijeva povećanje produktivnosti, snižavanje troškova proizvodnje, konkurentnost te općenito porast organizacijske uspješnosti, kao što su učinkovitost, uspješnost i prilagodljivost. Krajnji cilj je upravo konkurentnost.

U upravljanju ljudskim potencijalima organizacije u privatnom, odnosno poslovnom sektoru moraju voditi brigu o:¹⁴

- zadovoljavanju potreba zaposlenika
- poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja
- osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života
- osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj te
- brizi za zdravlje zaposlenika.

¹⁴ Jambreč, I. i Penić, I.I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), 1181-1206. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/40704>. (pristupano: prosinac, 2022.), str. 1190.

Upravljanje ljudskim potencijalima ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, što znači da njegovi zadaci i aktivnosti nisu statične i međusobno odvojene djelatnosti, već zahtijevaju stalno promišljanje s aspekta ciljeva organizacije i povezivanje u svrsishodne aktivnosti. Glavni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je da se individualnim pristupom pokušaju nadvladati poteškoće do kojih bi moglo doći zbog izražene osobnosti pojedinca. Menadžeri koji su zaduženi za upravljanje ljudskim potencijalima trebaju znati prepoznati probleme te potaknuti pozitivnu energiju kod zaposlenika.

Temeljni procesi od kojih se sastoji upravljanje ljudskim potencijalima prikazani su na slici 2 koja slijedi. Ti procesi se mogu izvoditi unutar zasebnog odjela ili pod koordinacijom stručnjaka mogu biti povjereni trećim stranama ili drugim poslovnim funkcijama unutar organizacije.

Slika 2: Domene upravljanja ljudskim potencijalima



Izvor: Aksentijević, S., Tijan, E. i Marinković, B. (2015). Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima. *Pomorski zbornik*, 49-50 (1), 281-303., str. 285., Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/138217> (pristupano, prosinac, 2022.)

Da bi se uspješno upravljalo ljudskim potencijalima postoje određeni faktori o kojima valja voditi računa, a dijele se na unutarnje i vanjske. U svakoj organizaciji postoje određeni vanjski faktori koji utječu na njezin rad. Kod proučavanja upravljanja ljudskim potencijalima to su:¹⁵

- *Ekonomski sustav* – pokazuje položaj između ekonomskih organizacija i sudionika u ekonomskoj djelatnosti. Njime se određuje pristup resursima, ljudima, pravima i položaju zaposlenika.
- *Institucionalni faktori* – označavaju zakone i podzakonske akte koje uređuje država, a odnose se na ljudske resurse. Od svih zakona najvažniji je Zakon o radu¹⁶ kojim se reguliraju radni odnosi. Institucionalni faktori utvrđuju uvjete zapošljavanja, prava zaposlenika, mirovinski i zdravstveni sustav i sustav nagrađivanja (rad noću, prekovremeni rad, rad nedjeljom i slično).
- *Tržište rada* – za suvremene menadžere tržište rada je mjesto gdje pribavljaju i osiguravaju kvalitetne ljude. U novijim vremenima obrazovani ljudi sve više odlaze iz nerazvijenih u razvijene zemlje (problem odlijeva mozgova).¹⁷
- *Kultura društva* – način upravljanja razlikuje se od kulture jedne do kulture druge zemlje. Kultura svake zemlje ima svoje različitosti koje se ogledaju u mišljenjima, ponašanjima i gledištima tako da menadžeri moraju prilagoditi način upravljanja ljudskim potencijalima ovisno o zemlji u kojoj se nalaze.

Postoji i niz unutarnjih faktora koji utječu na rad pojedinih organizacija, a to su:¹⁸

- *Upravljanje* – menadžeri daju presudnu notu poslovanju i ponašanju pojedine organizacije te njenom izboru strategije i alokacije resursa.
- *Veličina organizacije* – moderni menadžeri odabiru ljude, sudjeluju u njihovom daljnjem obrazovanju, obučavaju ih i prate njihovu uspješnost, motiviraju i nagrađuju. Problem se javlja kod manjih organizacija koje često nemaju dobro razvijen menadžment. Nažalost, male organizacije često nemaju dobro razrađen stručni kadar menadžerskog osoblja pa tu dolazi do poteškoća. Što je organizacija veća to je funkcija ljudskih potencijala bolje razrađena i ima veću stručnu i organizacijsku infrastrukturu. Kod manjih organizacija nužno je svestranije obrazovanje ključnih ljudi za ljudske

¹⁵ Jambreč, I. i Penić, I.I. (2008), opet.cit., str.1191.

¹⁶ Zakon o radu, NN 149/2009, dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_12_149_3635.html (pristupano: prosinac, 2022.)

¹⁷ Jambreč, I. i Penić, I.I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), 1181-1206. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/40704>. (pristupano: prosinac, 2022.), str.1190.

¹⁸ Ibid., str.1193.

potencijale kako bi se izbjeglo preveliko oslanjanje na stručnu pomoć specijaliziranih vanjskih institucija.

- *Vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada* – ako je djelatnost neke organizacije složena, upravljanje ljudskim potencijalima bit će razvijenije. Svaka organizacija ima svoj životni ciklus i prolazi kroz faze od osnivanja do stabilnosti. Kada se tvrtka nalazi u najranijoj etapi svoga nastajanja najbitnije je privući stručne i kvalitetne kadrove. U kasnijoj fazi trebala bi osigurati dotok novih ljudi i time pokrenuti razvojni ciklus organizacije.
- *Organizacijska kultura* – postoje razlike u organizacijskim kulturama u poduzećima koje se nalaze u istom segmentu kulture društva. Osnovne razlike su u tome što svako poduzeće uglavnom ima različitu viziju i misiju.¹⁹ Organizacijska kultura može biti vidljiva i nevidljiva. Ona koja je vidljiva sastoji se od: jezika, korištenja simbola, obreda, običaja. Nevidljivu čine: strategija i ciljevi. Kada se jednom uspostave norme u poduzeću one ostaju trajno u organizacijskoj kulturi istog.

Konačno, angažiranje zaposlenih u organizaciji, primjenom bilo kojeg modela, nužno u sebi sadrži dozu manipulacije, skrivenu u mehanizmu usmjeravanja pojedinca ostvarenju ciljeva organizacije. Pitanje je samo koliko će ciljevi organizacije biti usklađeni s ciljevima i potrebama svakog pojedinca i zaposlenih u cjelini? Model ljudskih potencijala zasnovan je upravo na usuglašavanju ovih ciljeva i tretiranju pojedinca kao integralne i kompleksne osobnosti²⁰. Ova konstatacija označava srž definicije koja opisuje ulogu menadžmenta ljudskih potencijala u organizaciji poslovanja i čovjeka kao najvažniju stavku uspješnosti. U nastavku ovog poglavlja još će se ukratko prezentirati sami ciljevi i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima.

2.3. Ciljevi i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima

Cilj upravljanja ljudskim potencijalima je izraziti ciljeve organizacije kroz specifične ciljeve odjela ili poslovnih funkcija na djelatnicima razumljiv i mjerljiv način. Stoga se funkcija upravljanja ljudskim potencijalima drži ključnom funkcijom u organizaciji dok se njezino uspješno funkcioniranje oslanja na upravljačke razine ostalih poslovnih funkcija, odnosno

¹⁹ Ibid., str. 1188.

²⁰ Suša, B. (2009.), Upravljanje ljudskim resursima, „CEKOM“ – books d.o.o., Novi Sad, str. 16

odjela.²¹ Riječ je o specifičnom menadžerskom zadatku kojim se ne bavi samo funkcija upravljanja ljudskim resursima, već se realizacijom ciljeva ove funkcije na neki način bave i menadžeri na svim hijerarhijskim razinama.

Može se konstatirati kako su ciljevi aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima vrlo kompleksni te se u njihovom ostvarivanju isprepliću psihologija, industrijski inženjering, pravo, industrijski odnosi, sociologija te organizacijska psihologija. Ukupne aktivnosti ljudskih potencijala prikazane su kroz četiri temeljna cilja, i to:²²

1. *Ciljevi koji se odnose na zaposlene.* Jedan od najvažnijih početnih zadataka uspješne organizacije je taj da pokuša pronaći odgovarajuće zaposlenike koji će joj pomoći da ljudski potencijal bude iskorišten. Pod tim se podrazumijeva iznalaženje prave organizacijske strukture, odabir vanjskih i unutarnjih partnera, profil budućih zaposlenika i način na koji će biti vezani za organizaciju (stalno ili privremeno). Postoji potreba da se stvori klima poželjnog poslodavca, ali i pozitivna konkurencija, koja će u budućim periodima ne efikasnoj radnoj snazi otkazati suradnju i pronaći najbolje profile koji se nalaze na tržištu rada.
2. *Ciljevi koji se odnose na rad.* Kada se na tržištu pronađe prava radna snaga, idući korak je da se uklope u organizaciju i da menadžeri ljudskih potencijala vode brigu o njihovom radu i motiviranosti, kako bi se maksimizirao njihov rad i posvećenost obavljanju poslova. Stoga je veoma važno obučavanje i razvoj, kao i sistem nagrađivanja kod uspješnog obavljanja zadataka. Da bi se postigli zadani ciljevi, menadžeri ljudskih potencijala trebaju voditi brigu o efektivnom discipliniranju zaposlenih u svakom trenutku njihovog odstupanja od zadanih normi.
3. *Ciljevi koji se odnose na menadžment promjena.* Za veliki broj organizacija riječ promjena više nije nešto na što nužno utječe neki vanjski čimbenik. To je gotovo stalna i neprestana potreba za akcijom i inovacijama. Promjena kao pojam znači nešto novo, nije nužno da promjena bude neka fizička promjena, nekad je ona strukturalna i zahtjeva nove kadrove i reorganizaciju cijele organizacije. Nekada je to promjena u razmišljanjima i potreba da se promijene stavovi, razmišljanja ili pak cjelokupna filozofija organizacije. Ključ svi navedenih promjena može biti odjel za ljudske

²¹ Aksentijević, S., Tijan, E. i Marinković, B. (2015). Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima. *Pomorski zbornik*, 49-50 (1), 281-303., str. 283., Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/138217> (pristupano, prosinac, 2022.)

²² Prilagođeno prema: Ibid., str. 284.

potencijale. Važan faktor odnosi se na one zaposlenike koji su obučeni da budu nositelji promjena u organizaciji. Pravovremeno uključivanje zaposlenih je od velike važnosti jer su oni ti koji podržavaju ono u čemu su sami svojim radom sudjelovali.

4. *Administrativni ciljevi.* Posljednji, ali ne manje važni ciljevi ne odnose se na postizanje konkurentske prednosti, ali služe kao pomoć pri dobrom vođenju organizacije. Neophodno je bilježiti i pratiti rezultate svakoga zaposlenika pojedinačno, kao i njihov privatni život. Također, tu je i pravni aspekt administrativnih aktivnosti jer se poslovanje mora odvijati u skladu sa zakonom. Od posebne je važnosti da se plaćanja odvijaju u zadanim rokovima. Dodatni se administrativni zahtjevi odnose na vođenju brige o praćenju zaštite na radu te na sklapanje novih ugovora sa zaposlenicima.

U nastavku analize problematike ljudskih potencijala bitno je istaći kako je to jako složen proces koji se sastoji od niza aktivnosti. Prema Noe (et al.)²³ aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala su:

- planiranje i analiza ljudskih potencijala
- pribavljanje i selekcija zaposlenika
- obuka i razvoj
- kompenzacija i beneficije
- zdravlje i zaštita na radu te
- odnosi sa zaposlenicima i zajednicom.

U nastavku ovog dijela rada sažeto će se elaborirati navedene aktivnosti.

2.3.1. Planiranje

Danas je se sve više organizacija osvijestilo i shvatio da su ljudski potencijali dio poslovanja i razvoja te da je njihovo planiranje važno za dugoročnu konkurentnost. Raste svijest o tome da čovjek kao živo biće, za razliku od nečega materijalnog i financijskog, ima mogućnost razmišljanja i reagiranja, bilo idejom ili odlukom te u bilo kojem trenutku može odgovoriti na nepredvidljivost poslovnog i vanjskog okruženja u kojem se organizacija nalazi. Planiranje u tom smislu predstavlja proces analize i prepoznavanja kapaciteta i profila zaposlenika koji će

²³ Noe, R.A., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, MATE, str. 5.

biti potrebni da bi se ostvarili ciljevi organizacije. Cilj je pridobiti prave ljude, odgovarajućih osobnosti, u pravo vrijeme, na odgovarajuće radno mjesto.

Vremensko planiranje ljudskih potencijala dijeli se na tri vrste:

1. dugoročno planiranje (5 i više godina)
2. srednjoročno planiranje (2-5 godina) te
3. kratkoročno planiranje (unutar jedne godine).

Dugoročno planiranje ljudskih potencijala podrazumijeva strateško planiranje na području ljudskih potencijala koje obuhvaća pribavljanje radne snage, obuku, razvoj, praćenje i ostale aktivnosti. Srednjoročno planiranje obuhvaća, u pravilu, programske zadatke koji se odnose na poslovne funkcije (marketing, financije, proizvodnju, ljudski kapital i sl.) u kojima se pojedinačno i zbirno utvrđuju potrebni resursi i definira organizacijska strategija i planovi poslovanja.²⁴ Konačno, kratkoročno planiranje ljudskih potencijala sadrži operativne zadatke koji se obavljaju na području ljudskih potencijala, podrazumijevajući pritom konkretne zadatke koji se obavljaju, kao zapošljavanje, analizu potreba za profilom zaposlenika, sustavom organizacije rada i slično.

2.3.2. Rekrutiranje, selekcija, uvođenje u rad

Rekrutiranje kadrova predstavlja proces utvrđivanja potrebe za kadrovima i pronalazak potencijalnih kandidata za slobodna radna mjesta. Zato se provodi velika informativna aktivnost da se potencijalni kandidati upoznaju s poslovima za koje se prijavljuju i položajem koje bi imali u poduzeću.²⁵ Same aktivnosti regrutiranja su usmjerene na to da utječu na broj ljudi koji se prijavljuju za radno mjesto, vrstu ljudi koji se prijavljuju i vjerojatnost da će oni koji se natječu za neki posao njega i prihvatiti. Cilj regrutiranja je nabaviti kvalificirane radnike između kojih će tvrtka birati kada se pojavi prazno radno mjesto. Proces privlačenja radne snage koja ima sposobnosti, vještine i znanja da kvalitetno obavlja poslove i time sudjeluje u ostvarivanju ciljeva naziva se selekcija. Da bi izvršili selekciju, najprije je potrebno privući određeni broj kandidata s određenim kompetencijama, unutar ili izvan organizacije. Selekcija je postupak kojim se između velikog broja kandidata biraju oni koji će najbolje zadovoljiti ciljeve koje organizacija namjerava ispuniti. Cilj selekcije je maksimalno uskladiti zahtjeve

²⁴ Vujić, V. (2005): Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 133.

²⁵ Buble M., (2006) Osnove menadžmenta, Zagreb; Sinergija, str. 256.

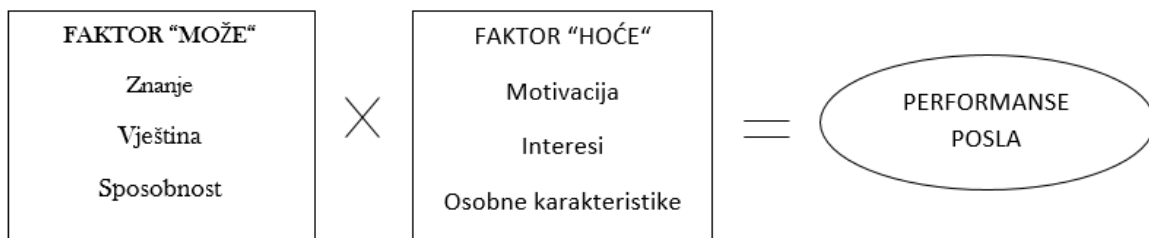
organizacije i karakteristike pojedinca, tako da bi što manje dolazilo do nesuglasica u daljnjem radu.

Potrebno je istaknuti kako je selekcija kontinuirani proces i može imati više etapa, čiji je broj uvjetovan veličinom i stupnjem organizacije poduzeća i razvijenosti službe ljudskih resursa,²⁶ dok sami proces selekcije ima više svrha, a to su:²⁷

- identificirati prave talente
- stvoriti dojam da je rad za tu organizaciju posebna prilika i da zapošljava samo posebno odabrane
- predočiti organizaciju, njenu kulturu i ono što vrednuje
- poslati poruku o važnosti koju organizacija pridaje talentima te
- prognozirati buduću radnu uspješnost.

Odluka o izboru kandidata je kritična etapa u procesu selekcije kada se iz obilja kandidata mora odabrati onaj koji je najkompetentniji za posao.²⁸ Pritom je bitno što kandidat može i hoće s obzirom na to da istaknuto utječe na buduće performanse posla, kako prikazuje sljedeća slika.

Slika 3: Faktori selekcije kandidata



Izvor: Buble, M., (2006), Osnove menadžmenta, Zagreb; Sinergija, str. 272.

2.3.3. Obuka i razvoj zaposlenika

Obuka i razvoj su jako važne aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. Naime, brojne vještine i znanja mogu se naučiti uz odgovarajuću edukaciju zaposlenika. Obukom se nastoji potaći stjecanje znanja, vještina i ponašanja potrebnih zaposleniku da bi na najbolji način

²⁶ Buble M., (2006) Osnove menadžmenta, Zagreb; Sinergija, str.267.

²⁷ Bahtijarević-Šiber F., (2014) Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb; Školska knjiga, str.194.

²⁸ Buble M., (2006) Osnove menadžmenta, Zagreb; Sinergija, str. 272.

izvršavali potrebne zadaće na svojem radnom mjestu. Razvoj pak podrazumijeva proširenje i nadograđivanje znanja i vještina zaposlenika da uspješno mogu odgovoriti na zahtjeve koje donose novi izazovi na njihovom radnom mjestu. Prema Noe²⁹, poticanje razvoja svih zaposlenika, uključujući i menadžera, potrebno je kako bi se organizacija pripremila za buduće izazove.

2.3.4. Nagrađivanje radne uspješnosti

Vrednovanje rada i nagrađivanje radnog učinka zaposlenika i menadžera od ključne je važnosti za kratkoročnu, dugoročnu i projektnu uspješnost svakog poduzeća.³⁰ Visoka razina nagrađivanja radne uspješnosti zaposlenika u odnosu na konkurenciju može osigurati to da će se zadržati postojeća ili privući nova kvalitetna radna snaga, ali nužno je voditi računa o tome da to može imati i negativan utjecaj na ukupnu razinu troškova radne snage zaposlenika. Rad vezan za učinak i bonusi za ostvarene uspjehe mogu potaknuti veće zadovoljstvo na poslu i dodatni učinak zaposlenika. Istraživanja su pokazala da se organizacije u fazi ekspanzije više okreću stimuliranju zaposlenika i kompenzacijama prema učinku, nego standardnim plaćama i beneficijama, dok zrela poduzeća čine obratnu stvar. Ipak, zdravlje zaposlenika, bilo ono fizičko ili mentalno veoma je važno za organizaciju, a Zakon o zaštiti na radu pobrinuo se da organizacije vode računa o svojim zaposlenicima i njihovoj sigurnosti na radnom mjestu.

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika ključni su faktor suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala s obzirom na to da se jedino uspostavom kvalitetnog motivacijskog sustava može pridonijeti povećanju konkurentne prednosti i vrijednosti organizacije. Organizacije koje nemaju dobro definiranu strategiju motivacije i nagrađivanja susreću se s lošom radnom atmosferom što rezultira stagnacijom i nazadovanjem. Kako bi poduzeće bilo uspješno, iznimno je važna motiviranost njegovih zaposlenika jer upravo njihova radna motivacija značajno utječe na to u kojoj su mjeri ti zaposlenici uspješni u obavljanju radnih zadataka, odnosno na njihovu produktivnost i učinkovitost.³¹ Svaka organizacija stvara svoj sustav nagrađivanja prilagođen zaposlenicima te mogućnostima organizacije. Tako menadžeri imaju

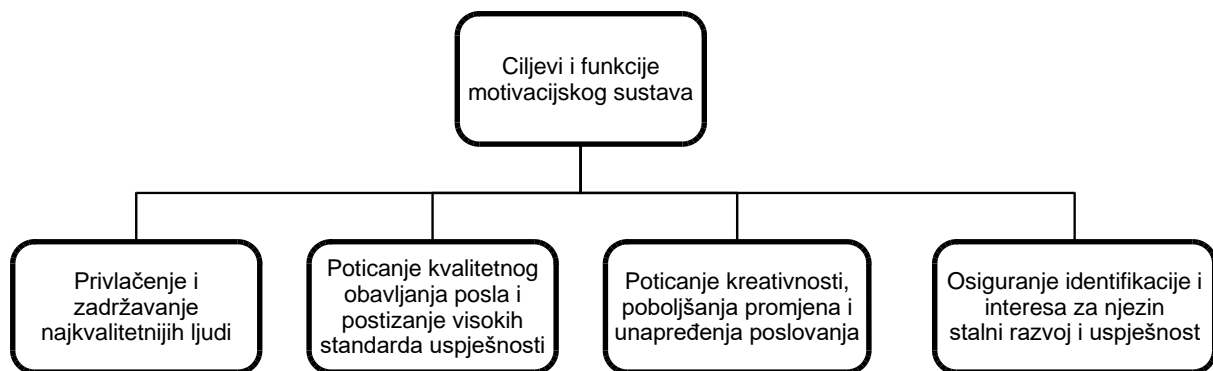
²⁹ Noe, R.A., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, MATE, str. 115.

³⁰ Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, 7 (1), str. 56-63.

³¹ Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2 (1), 152-169. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/71338> (prosinac, 2022.)

na raspolaganju niz materijalnih i nematerijalnih priznanja kojima mogu utjecati na ponašanje zaposlenika, njihov doprinos razvoju organizacije i ostvarenju ciljeva poduzeća. Motivirani zaposlenici vezuju se za organizaciju, pridonose radnoj uspješnosti te su zainteresirani kako za rješavanje organizacijskih problema tako i za samu kvalitetu proizvoda i usluga. Ipak, za dublje istraživanje ove problematike svakako je u razmatranje potrebno uključiti i istraživanja uloge ličnosti pojedinog zaposlenika na performanse organizacije. Konačno, veliki interes za motivaciju javlja se zbog samog poboljšanja konkurentske prednosti, jačanja kvalitete radnog života te poboljšanja efikasnosti, proizvodnosti i kreativnosti zaposlenika. Motivirani zaposlenici se identificiraju i vezuju uz organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj i uspješnost, zainteresirani su za kvalitetu proizvoda i usluga te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti.³² Ciljeve i funkcije motivacijskog sustava prikazuje sljedeća slika.

Slika 4: Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava



Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 602.

2.3.5. Upravljanje radnom uspješnošću

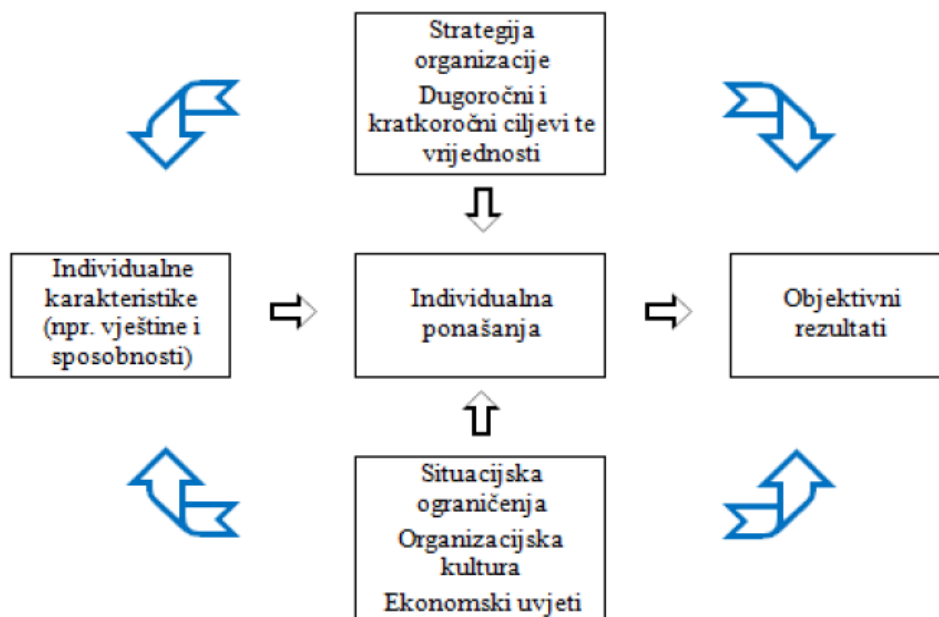
Odnos koji će organizacija odabrati sa svojim zaposlenicima jedna je od ključnih stavki pri ostvarivanju konkurentske prednosti. Organizacije izabiru hoće li zaposlenik biti resurs koji zahtjeva ulaganje ili imovina čije troškove održavanja treba smanjiti. Uloga zaposlenika kao nekoga koji sudjeluje u odlučivanju može biti jedan od ključeva u ostvarivanju kratkoročnih ili dugoročnih ciljeva. Organizacije koje stavljaju naglasak na pribavljanje i zapošljavanje, nagrađivanje učinaka, ravnopravnost na radnome mjestu, visoke razine obuke i sudjelovanju

³² Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2 (1), 152-169. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/71338> (prosinac, 2022.)

zaposlenika u odlučivanju nesumnjivo dovode do veće produktivnosti i financijskog uspjeha poduzeća.

Upravljanje radnom uspješnošću definira se kao proces kojim menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenika u skladu s ciljevima organizacije. Sustav upravljanja uspješnošću ima tri dijela:³³ definiranje uspješnosti, njeno mjerenje te davanje povratne informacije. Prvo, sustav upravljanja uspješnošću specificira koji su aspekti rada relevantni organizaciji, prvenstveno kroz analizu posla. Drugo, mjeri te aspekte procjenom uspješnosti, što je samo jedna od metoda mjerenja postignutih rezultata zaposlenika. Treće, daje zaposlenicima povratnu informaciju kroz sastanke kako bi oni mogli prilagoditi svoj rad ciljevima organizacije. Konačno, osobine pojedinca, kao što su: vještine, sposobnosti i slično, sirovine su za radnu uspješnost kako prikazuje model upravljanja uspješnošću u organizacijama na sljedećoj slici.

Slika 5: Model upravljanja uspješnošću u organizacijama



Izvor: Navedeno prema: Križmarić, Ž. (2014). Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova. *Tehnički glasnik*, 8 (1), 48-52., str. 49. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/120073> (prosinac, 2022.)

³³ Križmarić, Ž. (2014). Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova. *Tehnički glasnik*, 8 (1), 48-52., str. 48. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/120073> (prosinac, 2022.)

2.4. Upravljanje ljudskim potencijalima u uvjetima suvremenog poslovanja

Promjene u tehnologiji u kombinaciji s pomakom u dinamici i stavovima ljudi, mijenjaju karakteristike poslovnog okruženja koje u odnosu na ranije razdoblje postaju složenije. U današnjem svijetu organizacije su postale prilagodljivije, elastičnije, okretnije i usredotočene na uspjeh. Organizacije su počele percipirati upravljanje ljudskim potencijalima kao posao i funkciju koja uključuje potpuno razumijevanje organizacije i doprinosa ključne politike poduzeća i važnih odluka. U fokusu današnjeg upravljanja ljudskim potencijalima jest ne samo stjecanje kadrova već i njihovo zadržavanje. Upravljanje ljudskim potencijalima postaje specifična filozofija i pristup upravljanju u kojima se ljudi smatraju važnim ako ne i najvažnijim potencijalom i konkurentskom prednošću nad ostalim poduzećima.

Takvi, promijenjeni, uvjeti poslovanja nezaustavljivo utječu na okruženje, što organizacijama i njihovom menadžmentu donosi brojne prilike, ali i prijetnje. Tako se u uvjetima dinamičnih globalnih promjena, suvremeni menadžment nalazi pred novim izazovima koji u središte pozornosti stavljaju novog – suvremenog menadžera čija se umijeća kreću u rasponu od općih konceptualnih i tehničkih znanja potrebnih za poslovni uspjeh, preko interpersonalnih i komunikacijskih vještina ophođenja s ljudima pa do specifičnih vještina upravljanja promjenama.

Spoznaja čovjeka kao ishodišta svih vrijednosti i osnovnog resursa menadžmenta, implicira prijelaz menadžmenta iz „razdoblja moći“ u „razdoblje prilagodbe“ koje karakterizira ljudima okrenut menadžer, pri čemu suvremeni menadžment naglašava važnost „mekih varijabli“ koje se ogledaju u uvažavanju znanja, sposobnosti i stilova vođenja, a ključni problem i osnovni zahtjev suvremenog menadžmenta u uvjetima globalnog poslovanja implicira primjenu nove paradigme u globalnom poslovanju koja, između ostaloga, podrazumijeva upravljanje „neopipljivim“ materijalom, uz nužnost stavljanja naglaska na znanje i specifične menadžerske vještine kao osnovne preduvjete kvalitetnog i učinkovitog poslovanja na globalnom tržištu.³⁴

³⁴ Bedeković, V. i Golub, D. (2011). SUVREMENI MENADŽMENT U UVJETIMA GLOBALNOG POSLOVANJA. *Praktični menadžment*, 2(2), 57-63., str. 59., Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76453> (prosinac, 2022.)

Stoga, trendovi u organizacijama vezani uz upravljanje ljudskim potencijalima mogli bi se sažeti kroz određene zaključke u nastavku.³⁵

- Upravljanje ljudskim potencijalima dobiva ravnopravno mjesto u organizacijskom i strateškom smislu: ljudski potencijali postaju ključni čimbenik poslovnog uspjeha poduzeća, a ona poduzeća koja ljudskim potencijalima pridaju strateški značaj i koja toj domeni pristupaju planski i dugoročno, postižu najbolje rezultate.
- Sve je veći naglasak na ulogu linijskih menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima. Može se govoriti o određenom „raslojavanju” poslova upravljanja ljudskim potencijalima unutar poduzeća. S jedne strane značajan dio poslova obavljaju linijski menadžeri, a s druge stručni poslovi kadrovske funkcije sve se više specijaliziraju i dobivaju na značaju.
- Eksternalizacija značajnog dijela poslova upravljanja ljudskim potencijalima. U novije vrijeme javljaju se specijalizirane vanjske agencije kojima se povjerava obavljanje dijela poslova, ali dakako poslovi samog strateškog odlučivanja ne mogu se i ne smiju eksternalizirati. Eksternalizacija stručnih poslova kadrovske funkcije moguća je i korisna samo kod povremenih poslova manjeg i fluktuirajućeg obujma te kada se radi o visoko specijaliziranim poslovima za koje poduzeće nema vlastite adekvatne kadrove niti ih se isplati angažirati.
- Informatizacija kadrovske funkcije – informatička tehnologija omogućava poduzeću pristup vanjskim bazama podataka i usluga, a također s razvojem specijaliziranih vanjskih agencija, pruža na ovom planu poduzeću iznimne mogućnosti unaprijeđene kvalitete i efikasnosti upravljanja ljudskim potencijalima.
- Relativno smanjenje obujma poslova kadrovskih službi. Kadrovske službe u poduzeću postaju sve stručnije (smanjuje se rutinski i administrativni karakter rada u tim službama), a raste obujam specijaliziranih, stručnih i kreativnih poslova koji im se stavljaju u zadatak.
- Nove prakse u skoro svim područjima kadrovske funkcije – težište aktivnosti kadrovske funkcije i kadrovskih službi premješta se prema kreativnijim poslovima i kreativnijem pristupu.

³⁵ Jambreč, I. i Penić, I.I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), 1181-1206. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/40704>. (pristupano: prosinac, 2022.), str.1201.

No, da bi uopće mogli govoriti o ljudskim potencijalima kao dijelu menadžerskih funkcija, ono se mora izjednačiti s materijalnim i financijskim resursima. Naime, čovjek sa svojim sposobnostima i znanjima još nije dovoljno izjednačen s ostalim resursima, između ostalog i s ova dva. Jako okretanje prema robotizaciji svih poslova koje je moguće tako zamijeniti, sve se više i potiskuje. Ljudi kao živa bića sa svim svojim snagama, fizičkim i umnim, nisu jednostavni za koordiniranje i upravljanje, ali menadžment je znanost koja mora sve resurse koje organizacija posjeduje objediniti i optimalno upotrijebiti da bi se stvorila održiva konkurentska prednost. Stoga, menadžer mora uvidjeti i ekonomske i ljudske vrijednosti svoje radne snage, kako bi mogao najbolje upravljati ljudskim resursima bez negativnih učinaka, kako za zaposlenike tako i za organizaciju. U idućim poglavljima rada naglasak će se staviti upravo na koncept strateškog menadžmenta ljudskih potencijala te motivaciju i čimbenike koji na nju utječu.

3. STRATEŠKE ODREDNICE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Područje strateškog upravljanja ljudskim potencijalima uživa izuzetnu pažnju tijekom posljednja dva desetljeća i kao znanstveno područje istraživanja, ali i kao segment menadžerske prakse, pri čemu takav paralelan rast interesa istraživačke literature i praktične aplikacije predstavlja svojevrstan odmak od uobičajenog iskustva.³⁶ Strateški menadžment ljudskih potencijala (SMLJP) pruža organizacijama unutarnju sposobnost prilagodbe, ali i mogućnost adaptiranja njihovom konkurentskom okruženju usklađivanjem politika i praksi menadžmenta ljudskih potencijala. Primjeri tih politika i praksi su sustavi zapošljavanja i odabira, osposobljavanja i razvoja te nagrađivanja koji su dio poslovnih strategija. Sposobnost organizacije da razvije prakse upravljanja ljudskim potencijalima usklađene s poslovnom strategijom izvor je održive konkurentske prednosti.³⁷

U literaturi se ističe kako kvaliteta menadžmenta ljudskih potencijala najviše utječe na rad i poslovanje organizacije, a sukladno tome ljudski potencijali moraju biti strateški „igrači“.³⁸ Strategija se formira i mijenja u skladu s događanjima unutar organizacije i okruženja. Određeni autori ističu kako se najuspješnije organizacije izdvajaju upravo kroz svoju sposobnost da se strategija brzo sprovede u djelo, odnosno da se izvrši implementacija strategije ljudskih potencijala. Prema tome, strategijski menadžment ljudskih potencijala, ističe Bahtijarević-Šiber, označava sustavno i promišljeno razvijanje ljudskih potencijala usmjereno na postizanje i razvijanje organizacijskih sposobnosti i osiguranje relevantne konkurentske prednosti u svrhu ostvarivanja strategijskih ciljeva poslovanja.³⁹ Ili, kako ističe druga skupina autora, strategijski menadžment je proces kojim menadžeri postavljaju dugoročno usmjerenje organizacije i specifične ciljeve uspješnosti, razvijaju strategije za postizanje ciljeva u svjetlu svih relevantnih internih i eksternih okolnosti te poduzimaju sve potrebno za provedbu planova akcije.⁴⁰

³⁶ Brian E. Becker, B.E., Huselid, M.A. (2006), Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, *Journal of Management* 2006 32: 898, dostupno na: <http://jom.sagepub.com/content/32/6/898> (pristupano, prosinac, 2022.)

³⁷ Dabić, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M. and Romero-Martínez, A.M. (2011), "Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review", *International Journal of Manpower*, Vol. 32 No. 1, pp. 14-33.

³⁸ Boxall, P., Steneveld, M., (1999), Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies, *Journal of management studies*, Vol 36, No 4, pp.443

³⁹ Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 125.

⁴⁰ Thompson, A. A. Jr., Strickland, A. J. III, Strategic Management: Concepts and Cases, 5th ed., Homewood, IL, BPI/IRWIN, 1990, str. 4.

Strateški menadžment ljudskih resursa jest uzorak planiranih razvoja i aktivnosti ljudskih potencijala namijenjenih omogućavanju organizaciji da postigne svoje ciljeve, dok se menadžment ljudskih resursa odnosi na politike, prakse i sustave koji utječu na ponašanje zaposlenika, njihove stavove i radnu uspješnost.⁴¹ Tako se strateški menadžment definira se kao proces koji uključuje određivanje ciljeva, stratešku analizu, strateško odlučivanje, oblikovanje i implementaciju strategije te kontrolu izvedbe. Integracijom strateškog menadžmenta i menadžmenta ljudskih potencijala opravdano se može zaključiti kako se stvara pretpostavka da će se osigurati konkurentska sposobnost i dugoročna uspješnost organizacije. Da bi se nosilo s promjenama u strukturi i kulturi organizacije, kao i učinkovitosti, upravljanju mogućnostima, znanjima i učincima potreban je sustavan i vrstan SMLJP koji će voditi računa o svim aktivnostima, pitanjima i problemima ljudi koji su pod strateškim planovima organizacije. U nastavku ovog poglavlja detaljnije će se elaborirati ovaj koncept.

3.1. Razvoj strateškog menadžmenta ljudskih potencijala

Sve do početka 20. stoljeća, poslovi prosječnog radnika bili su jako slabo plaćeni i jednolični, a sigurnost i zaštita na radu nisu bile aktivnosti kojima se pridavala posebna pažnja.⁴² Iz tog razloga rukovoditelji su u mnogim industrijskim granama nailazili na poteškoće pri odabiru i zadržavanju postojećih zaposlenika. Osim toga, u slučaju kompleksnijih radnih procesa koji su zahtijevali učenje i specijalizaciju, radnici su počeli iskazivati dodatne zahtjeve u vezi razine plaće, sigurnosti na radu, izbjegavanja ili ograničavanja dječjeg rada. Radnici su takve zahtjeve artikulirali kroz udruživanja u sindikate. Ipak, razumni poslodavci shvatili su da je produktivnost proizvodnje nužno povezana sa zadovoljstvom zaposlenika.

Zbog svega navedenog se, kao zasebna strukturirana poslovna funkcija, pojavilo upravljanje kadrovima – ljudskim resursima, s glavnim ciljevima odabira i treninga zaposlenika te određivanja pravične i realne plaće, dok se u daljnjem razvoju te poslovne funkcije došlo do spoznaje kako ljude nije moguće tretirati poput strojeva. Drugim riječima, u trenutku kada su poslodavci shvatili kako nije moguće samo povećanjem plaća zadržati radnike, upravljanju kadrovima pridodane su i neke dodatne funkcije, a u funkciji postizanja cilja retencije

⁴¹ Križmarić, Ž. (2014). Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova. *Tehnički glasnik*, 8 (1), 48-52., str. 49. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/120073> (prosinac, 2022.)

⁴² Aksentijević, S., Tijan, E. i Marinković, B. (2015). Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima. *Pomorski zbornik*, 49-50 (1), 281-303. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/138217> (prosinac, 2022.)

(zadržavanja) zaposlenika. To su istraživanje i mjerenje razine zadovoljstva zaposlenika, motivacijskih čimbenika te efikasno upravljanje radnim i osobnim vremenom. Takav integralni pristup postavio je temelje moderne korporativne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.

Područje strateškog menadžmenta ljudskih potencijala razlikuje se od tradicionalnih istraživanja upravljanja ljudskim resursima u dva važna segmenta. Prvo, SMLJP fokusira se na organizacijsku uspješnost, a ne na individualnu izvedbu. Drugo, također naglašava ulogu sustava upravljanja ljudskim resursima kao rješenja za poslovne probleme, a ne razmatranje pojedinačne prakse upravljanja ljudskim potencijalima. Važno je ipak naglasiti kako se strategija ne odnosi samo na financijske performanse ili sustav upravljanja, riječ je o stvaranju i održavanju konkurentske prednosti koja nesumnjivo stvara natprosječne financijske rezultate organizaciji.⁴³

U tom smislu kao temeljne razloge nastanka koncepta strateškog menadžmenta ljudskih potencijala moguće je navesti:⁴⁴

- sve veću neizvjesnost i turbulentnost unutar poslovne okoline organizacije
- inoviranja i ulaganje u napredak
- jačanje konkurentske prednosti
- nužnost neprestanih promjena i prilagodbi organizacije te
- orijentacija na potrošače.

Nedvojbeno, većina se autora slaže kako ljudski resursi, kao dio neopipljive imovine poduzeća, predstavljaju zapravo jedan od najvažnijih resursa. Upravo zbog današnjeg dinamičkog, neizvjesnog i turbulentnog okruženja suvremenih poslovnih organizacija, značaj strateškog menadžmenta ljudskih potencijala još je više izražen. Pri tom, temeljni se doprinos očitava u procesu kreiranja održive konkurentske prednosti i poslovnog uspjeha poduzeća.

⁴³ Brian E. Becker, B.E., Huselid, M.A. (2006), Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, *Journal of Management* 2006 32: 898, dostupno na: <http://jom.sagepub.com/content/32/6/898>

⁴⁴ Krolo Crvelin, A., Ilić, Š. (2016.), Značaj strateškog menadžmenta ljudskih potencijala za ostvarenje dugoročne održivosti poslovnih organizacija, CIET Conference Proceedings, Split, 16-18 June 2016, p 283-292, dostupno na: <http://d.researchbib.com/f/1nBQt1AQxhpTEz.pdf?cv=1> (prosinac, 2022.)

3.2. Tradicionalni nasuprot strateškom menadžmentu ljudskih potencijala

Tradicionalni pristup upravljanju ljudskim potencijalima uvelike se razlikuje od strateškog pristupa. Kao što sam pojam kaže strateško upravljanje ljudskim potencijalima bavi se strateškim aspektima upravljanja, dok se, za razliku od toga, tradicionalni pristup menadžmentu ljudskih resursa uglavnom fokusira na programe s kratkoročnim ciljevima. Iako su i tradicionalni MLJP i SMLJP usmjereni na povećanje produktivnosti zaposlenika, SMLJP koristi mnoge sofisticirane metode te izražava ciljeve, planove i načine na koje poslovne ciljeve treba postići putem ljudi. SMLJP se fokusira na partnerstva s unutarnjim i vanjskim dionicima. Kod dizajniranja poslova u provedbi strateškog plana dominantna je realizacija putem ljudi, a podjela poslova je fleksibilna. Kod tradicionalnog pristupa odgovornost je na specijalistima odnosno kadrovskim stručnjacima, dok strateški menadžment ljudskih potencijala raspolaže linijskim menadžerima. Najvažnije razlike između ova dva pristupa prikazane su u sljedećoj tablici.

Tablica 2: Tradicionalni nasuprot strategijskom MLJP

CJELINA	TRADICIONALNI	STRATEGIJSKI
Fokus	Odnosi sa zaposlenima	Partnerstvo sa internim i eksternim klijentima
Uloga LJP	Tradicionalno - prati i odgovara na promjene	Transformacijsko - inicira i vodi promjene
Inicijativa	Spor, selektivan	Brz, proaktivan i integriran
Vremenski raspon	Kratak rok	Kratki, srednji i dugi rok
Kontrola	Birokratski	Fleksibilno
Opis posla	Podjela, nezavisnost rada, specijalizacija	Širok, fleksibilan, mrežasti timovi
Investicije	Kapital, proizvodi	Ljudi i znanje
Opredjeljenost	Centar troškova	Centar investicija
Nadležnost za LJP	Specijalisti	Linijski menadžeri

Izvor: Sampras, A. (2020.), HRM/U1 Topic 5 SHRM vs. Conventional HRM, dostupno na: <https://www.hrmexam.com/2020/01/15/hrm-u1-topic-5-shrm-vs-conventional-hrm/> (prosinac, 2022)

Može se zaključiti kako se osnovna razlika tradicionalnog i strategijskog menadžmenta najviše ogleda kroz reagiranje na promjene kao i u odnosu prema poslovanju. Unutar

tradicionalnog MLJP-a reakcije na promjene su spore, dok su u strategijskom one brze i progresivne, investicije su kod tradicionalnog pristupa u kapital i proizvode, dok su kod strategijskog to ljudi i znanje. Upravo ta dva područja čine možda najveću razliku ovih dvaju odnosa. Radna snaga unutar strategijskog MLJP-a postaje temelj na kojem se bazira budućnost poslovanja, kao i njegova održivost, o čemu će se više diskutirati u sljedećem poglavlju.

3.3. Ciljevi strateškog menadžmenta ljudskih potencijala

Važnost strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala je u tome da se poveže s ukupnim strategijskim menadžmentom poslovne organizacije te da u tom povezivanju upravljanje ljudskim resursima dobije ključnu ulogu u poslovanju organizacije. Temeljni ciljevi strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala su ti da se osigura održiva konkurentska prednost pomoću kvalitetne, sposobne i motivirane radne snage. Unutar kriznih poslovnih razdoblja odgovarajuće politike i programi ljudskih potencijala nastojat će osigurati individualne i kolektivne potrebe zaposlenika te tako osigurati ispunjenje ciljeva.

Prema Bahtijarević – Šiber ciljevi koje bi trebao ispunjavati strateški menadžment ljudskih potencijala jesu:⁴⁵

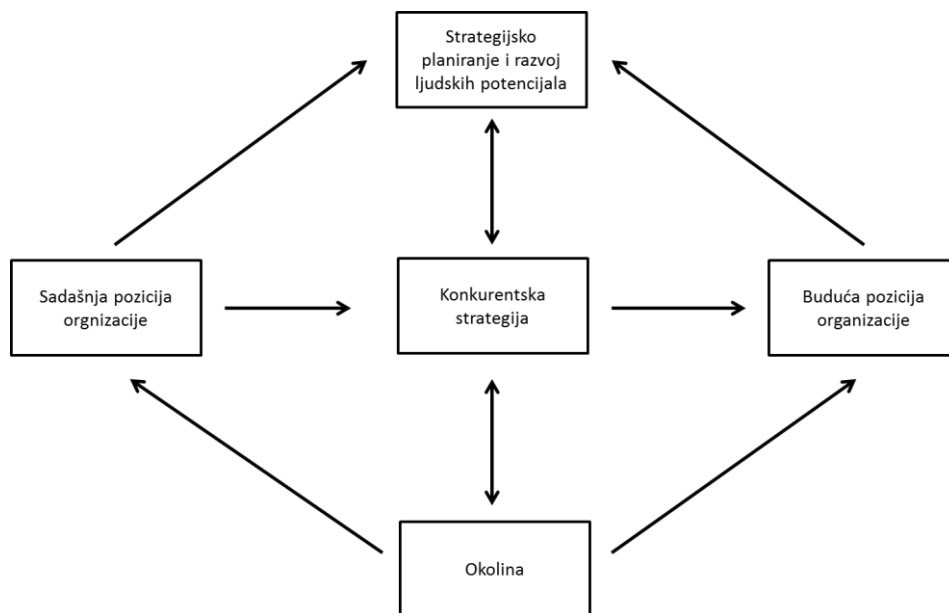
- uključivanje inteligencije, vještina, znanja, motivacije i odanosti svih članova organizacije u postizanju strategijskih ciljeva poduzeća
- razvoj organizacijskih sposobnosti i stvaranje konkurentske prednosti putem osiguranja razvoja i maksimalnog iskorištavanja talenata, znanja, vještine i motivacije zaposlenih i stalnog unaprjeđivanja ljudske dimenzije organizacijske uspješnosti i razvoja
- sustavno povezivanje, integriranje i uključivanje procesa i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u cjelovito strategijsko upravljanje, formuliranje i primjenu organizacijskih i poslovnih strategija
- razvoj i jačanje procesa povezivanja ciljeva upravljanja ljudskim potencijalima s poslovnim ciljevima i uspješnošću organizacije
- maksimiziranje i uporaba jakih strana ljudskih potencijala i minimiziranje i otklanjanje slabosti i prepreka organizacijskoj uspješnosti i postizanju strategijskih ciljeva

⁴⁵ Bahtijarević-Šiber F., (2014) Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb; Školska knjiga, str. 228.

- razvoj organizacijske kulture i klime koja omogućava promjene i prilagođavanje zahtjevima okoline i poslovanja i u kojoj će ljudski potencijali doseći svoj puni potencijal
- kreiranje cjelovite strategije razvoja ljudskih potencijala sukladne strategiji razvoja poduzeća i njezinoj uspješnoj primjeni te
- razvoj inovativne strategije i programa ljudskih potencijala koji će biti temeljna potpora, ali i pokretač strateških promjena u organizaciji.

Upravo je osnovna značajka menadžmenta ljudskih potencijala prikazana na slici 6, a riječ je o usmjerenosti prema budućim događanjima i osiguranju ljudskog potencijala u skladu s budućom pozicijom organizacije i njezinim strateškim potrebama.

Slika 6: Odnos strategije i menadžmenta ljudskih potencijala



Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 123.

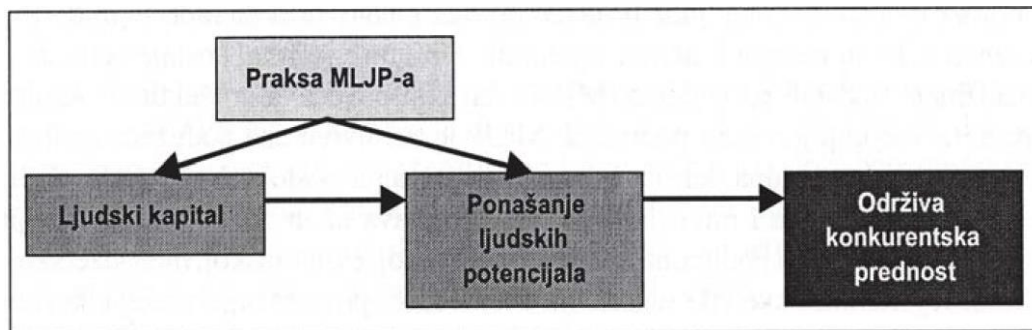
Ciljevi strateškog menadžmenta ljudskih potencijala nedvojbeno su povezani s poslovnim ciljevima i uspješnošću organizacije, kako je ranije i istaknuto. Brojna su istraživanja potvrdila izravan pozitivan utjecaj strateškog menadžmenta ljudskih potencijala na performanse organizacije.⁴⁶

⁴⁶ Green, K.W., Wu, C., Whitten, D. and Medlin, B., (2006.), The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance, Int. J. of Human Resource Management 17:4 April 2006 559–579.

Zanimljivo je iznijeti i zaključak do kojeg dolazi Pološki Vokić u svom istraživanju gdje ističe kako menadžment ljudskih resursa u suvremenim organizacijama ima dva osnovna zadatka, i to:⁴⁷

- MLJP je podrška ostvarivanju konkurentskih prednosti uz pomoć ljudi. Zaposleni ne mogu pokazati i razviti svoje snage i biti konkurentska prednost organizaciji ako nisu motivirani. Točnije, ljudski su potencijali konkurentska prednost poduzeća samo kada se njima mudro upravlja, odnosno kada je u organizaciji menadžment ljudskih potencijala kvalitetan. Isto tako, vrijednost ljudskih potencijala neke organizacije može rasti, ostati na istoj razini ili opadati ovisno o načinu na koji se njima upravlja, kao što to prikazuje slika 7.

Slika 7: Utjecaj MLJP-a na razvijanje održive konkurentске prednosti temeljene na ljudima



Izvor: Pološki Vokić, N. (2004). MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U VELIKIM HRVATSKIM PODUZEĆIMA. *Ekonomski pregled*, 55 (5-6), 455-478. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/16299> (prosinac, 2022.)

- Kvalitetan MLJP pridonosi uspješnosti organizacija. U suvremenim se organizacijama MLJP svojim zadacima; odnosno aktivnostima, pozicionirao kao važan i značajan pokretač promjena i kao osnovica efikasnog i efektivnog poslovanja, odnosno organizacijske uspješnosti. Stručnjaci za ljudske potencijale sve se više slažu da organizacijska politika MLJP može, ako je ispravno oblikovana, rezultirati izravnim i ekonomski značajnim doprinosima uspješnosti poduzeća i da kvalitetan MLJP može značajno pridonijeti planiranju i implementaciji organizacijskih promjena svrha kojih su veća proizvodnost i bolji financijski rezultat poduzeća. Ipak zanimljivo je istaknuti nalaze jednog istraživanja provedenog na 42 velika hrvatska poduzeća⁴⁸ koje je pokazalo kako hrvatska poduzeća nemaju razvijenu praksu menadžmenta ljudskih

⁴⁷ Pološki Vokić, N. (2004). MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U VELIKIM HRVATSKIM PODUZEĆIMA. *Ekonomski pregled*, 55 (5-6), 455-478. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/16299> (prosinac, 2022.)

⁴⁸ Ibid, str. 472.-473.

potencijala, no, s druge strane, postoje aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala provođenje kojih je značajno povezano s općom uspješnošću poduzeća.

Ipak, prije nego što bilo koja teorija koja povezuje prakse upravljanja ljudskim potencijalima i ostvarenje određenih konkurentskih prednosti organizacije izazove oduševljenje, treba imati na umu kako svaka analiza utjecaja na uspješnost poduzeća nužno uključuje i druge čimbenike pored menadžmenta ljudskih potencijala. S time u vezi nužno je ispitati u kojim je slučajevima čovjek kao resurs važniji i koji su to osnovni motivacijski čimbenici u upravljanju ljudskim potencijalima, o čemu će biti riječi u nastavku rada.

3.4. Motivacija i motivacijski čimbenici

Motivacija gotovo uvijek predstavlja pokretačke sile u pojedincu koje mogu biti pozitivne i negativne, a obje pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod svake osobe. Brojna je literatura posvećena istraživanju pojma motivacije, njegovim definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju pojedinca. Motiviranje se u najužem smislu može objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih. Menadžeri bi trebali biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i “izvući” iz svakog pojedinog zaposlenika ono najbolje, ali na najmanje stresan način. Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihovog posla naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svojposao na vlastiti način.⁴⁹

Ono što možda zvuči prilično jednostavno, pronaći pravu osobu za pravi posao, u praksi je jako složeno. Valja naglasiti kako su se kroz povijest razvile brojne teorije motivacije⁵⁰, te se one zasnivaju na različitim pretpostavkama i stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. U ovome radu posebna pažnja usmjerit će se na Herzbergovu teoriju motivacije koja će se primijeniti i kao podloga za dio empirijskog istraživanja poduzeća Micronic. Prema Herzerbergu razlikuju se dva izvora motivacije – ekstrinzični i intrinzični.

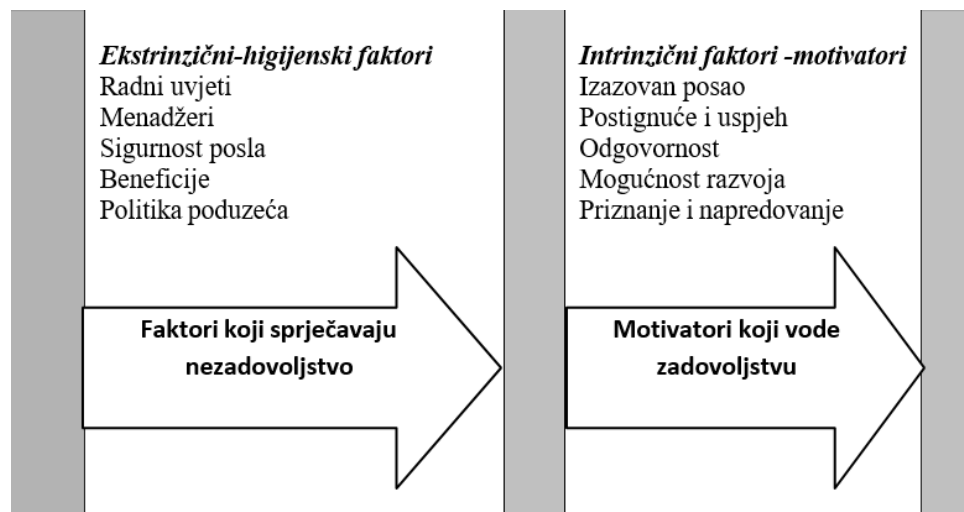
⁴⁹ Bahtijarević-Šiber F., (2014) Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb; Školska knjiga, str. 556.

⁵⁰ Maslowljeva teorija motivacije, Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, MacGregorova teorija X i teorija Y, McClellandova motivacijska teorija, teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa, suvremeno shvaćanje strategije motivacije i sl., navedeno prema: Bahtijarević-Šiber F., (2014) Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb; Školska knjiga, str. 558.

Ekstrinzična motivacija usmjerena je na ostvarenje određenog rezultata – svojim akcijama vođe utječu na zaposlene izvršavajući svoje zadatke usmjerene ka ostvarenju ciljeva. Pritom motivacija nije isključivo posljedica dobrog vodstva s obzirom na to da zaposlenici mogu biti motivirani kako negativnim tako i pozitivnim pojačanjem. Negativno pojačanje javlja se kada se na zaposlene utječe kroz prijetnje ili strah, pa su oni spremni izvršiti zahtijevane zadatke kako bi izbjegli neželjene posljedice. Nasuprot tome, pozitivno pojačanje nastupa tada kada su zaposleni motivirani očekivanjem ekstrinzičnih nagrada, kao što su novac, priznanja, pohvale i druge nagrade i koristi. Stoga, ekstrinzična motivacija donosi osjećaj prisile u ostvarenju određenih rezultata i zadovoljava obično niži red potreba kao što je novac za preživljavanje.⁵¹

S druge strane, ljudi mogu biti motivirani intrinzičnim potrebama – primjerice potreba za zadovoljavanjem koja uključuje ostvarenje punog značenja, zainteresiranosti, veselja ili izazovnosti rada, zatim želja za pripadanjem socijalnoj grupi, osjećaj odgovornosti, ostvarenja i samopoštovanja. U ovakvim slučajevima zaposlenici mogu biti motivirani u odsutnosti vođe, menadžera ili nekog drugog rukovoditelja, drugim riječima, oni ostvaruju aktivnosti radi vlastitog zadovoljstva.⁵² Na slici 8 prikazana je Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije.

Slika 8. Herzbergova dvofaktorska teorija



Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999), Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str. 575.

⁵¹ Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011., 256.

⁵² Ibid, str. 258.-260.

Važno je naglasiti kako Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom naglašava neposrednu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti, odnosno osim čimbenika zadovoljstva navodi i čimbenike motivacije za rad i radno ponašanje. Također, kreće korak dalje naglašavajući potrebu preoblikovanja rada tako da omogući individualni razvoj pojedinca unutar poslovne organizacije. Polazeći od osnovne pretpostavke kako su posao i karakteristike posla osnovni izvori motivacije za rad, na motivaciju je potrebno djelovati tako da se djeluje na posao, odnosno da posao koji zaposlenici obavljaju bude što kreativniji i potiče razvoj pojedinca. Može se zaključiti kako Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog faktora.⁵³ Važnost motivacije očituje se kod njezina izravnog utjecaja na poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada, na poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama te konačno na jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti određenog gospodarskog subjekta⁵⁴ o čemu će biti više riječi u nastavku na konkretnome primjeru poduzeća Micronic.

⁵³ Bahtijarević-Šiber F., (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb; Školska knjiga, str. 575.

⁵⁴ *Ibid.*, str.578.

4. POSLOVNI SLUČAJ: MICRONIC D.O.O. SPLIT⁵⁵

Prethodna poglavlja rada uglavnom su se temeljila na prikupljanju i obradi relevantnih sekundarnih podataka, no, u svrhu kvalitetnije obrade teme provedeno je i dodatno primarno istraživanje. U tom smislu, analizirano je poduzeće Micronic d.o.o. iz Splita. Priprema za obradu slučaja obuhvaćala je analizu internetskih stranica te dostupne interne dokumentacije poslovnog subjekata, kao i javno objavljene podatke. U svrhu prikupljanja primarnih podataka za potrebe analize slučaja korištena je i metoda ispitivanja anketnim upitnikom. Spoznaje dobivene iz provedenog istraživanja kombinirane su sa sekundarnim podacima i ugrađene u različite dijelove ovoga poglavlja. Istraživanje je provedeno tijekom studenoga i prosinca 2022. godine.

4.1. Uvodne naznake o poduzeću Micronic

Micronic je informatičko poduzeće utemeljeno 1993. godine u Splitu, a rad s prvim klijentima započeo je nekoliko godina kasnije. Glavna je djelatnost poduzeća izrada profesionalnih poslovnih aplikacija, prodaja informatičke opreme, izgradnja i projektiranje mrežnih sustava te održavanje i servis opreme. U asortimanu dominira knjigovodstveni program KIS koji objedinjuje sve potrebe suvremenog knjigovodstva, poslovanja i ažurnosti. Osim za knjigovodstvene svrhe, program se koristi i za poduzeća koja imaju pogon, vlastitu proizvodnju, veleprodaju, maloprodaju, ugostiteljstvo te je također pogodan za komunalna poduzeća. Tijekom trideset godina, koliko postoji Micronic, program se svakodnevno nadograđuje te se smatra jednim od najboljih i najkompleksnijih programa u Republici Hrvatskoj.

Program se može kupiti u cijelosti ili se mogu kupiti samo neki od modula koji su potrebni za poslovanje gospodarskog subjekta. Tako se Micronic može pohvaliti s više od 1000 aktivnih stranaka među kojima se, kao zadovoljni korisnici, ističu Purex, Petason i Ba-com trgovina. Oni predstavljaju dio ključnih kupaca koji koriste cjelokupni program. Micronic kontinuirano prati trendove modernog poslovanja i nastoji kroz program svojim korisnicima pružiti što veću automatizaciju. Do konca 2022. godine Micronic je koristio i podržavao tzv. replikator, koji je

⁵⁵ Izvori za izradu slučaja: službena mrežna stranica poduzeća Micronic dostupno na: <http://www.micronic.hr>; Interna dokumentacija poduzeća; javno dostupni podaci te intervju s djelatnicima.

služio za ažurnost i prijenos podataka između knjigovodstava i velikih poduzeća koja koriste KIS program. Replikator je zapravo bio inozemni server koji je zahtijevao mnogo sredstava i napora kako bi se svi podaci prenijeli korisnicima. Krajem 2022. godine, Micronic je napravio možda i najveći zaokret u svom poslovanju kada su uložena značajna sredstva u razvoj vlastitih servera, kao i razvoj potpuno novog programa koji mijenja ime iz KIS4WINN u KIS4ALL.

Slika 9: Logotip poduzeća Micronic



Izvor: Službena mrežna stranica poduzeća Micronic, dostupno na: <https://www.micronic.hr>, pristupano: siječanj, 2023.

Od ove, 2023. godine, Micronic prebacuje sve svoje korisnike na svoje servere zajedno s novim programom gdje će svim klijentima u istom trenutku biti dostupne sve informacije za razliku od vremena kada se koristio Replikator koji je uzrokovao brojne probleme i netočnosti u prijenosu podataka te na taj način onemogućavao uspješno poslovanje. Takvom inovacijom, osim što je Micronic osigurao porast prihoda, svojim je klijentima osigurao i najmoderniji način poslovanja čime značajno jačaju i svoju vlastitu konkurentsku prednost na tržištu.

Micronic kontinuirano raste i zapošljava stručne i motivirane djelatnike, prati i implementira nove tehnologije, unaprjeđuje postojeće proizvode i razvija nove. Odgovornim poslovanjem i predanim pristupom poslu iz godine u godinu Micronic je nositelj najviše oznake bonitetne izvrsnosti AAA, prikazane na slici 10. Kako se ističe na mrežnim stranicama poduzeća,⁵⁶ Micronic je, prema strogim međunarodnim kriterijima tvrtke Bisonde, više godina zaredom svrstan u skupinu od 5% najboljih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

⁵⁶ Službena mrežna stranica poduzeća Micronic, dostupno na: <https://www.micronic.hr/o-nama/>, pristupano: siječanj, 2023.

Slika 10: Ocjena bonitetne izvrsnosti poduzeća Micronic



Izvor: Službena mrežna stranica poduzeća Micronic, dostupno na: <https://www.micronic.hr/o-nama/>, pristupano: siječanj, 2023.

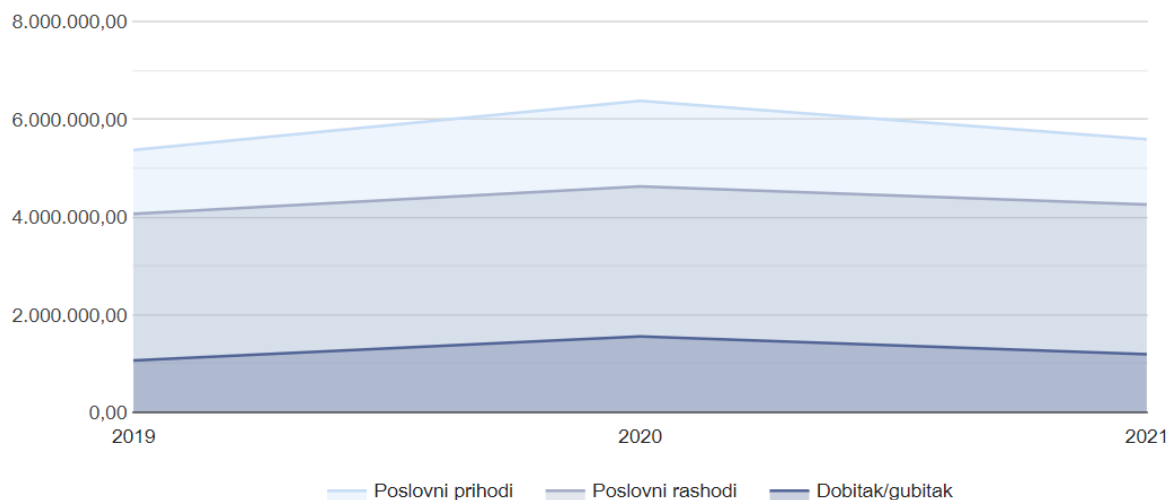
U nastavku su kroz tablicu 3 i sliku 11 prikazani osnovni financijski podaci u poslovanju poduzeća Micronic posljednje tri dostupne godine, odnosno od 2019. do 2021. godine, gdje se može iščitati financijska stabilnost poduzeća i kontinuirano ostvarivanje pozitivnog financijskog rezultata.

Tablica 3: Financijski sažetak poslovanja poduzeća Micronic

	2019	2020	2021
Ukupni prihodi	5.370.894,00	6.389.004,00	5.592.456,00
Ukupni rashodi	4.066.788,00	4.623.248,00	4.262.724,00
Dobitak/gubitak	1.063.591,00	1.553.788,00	1.189.557,00
Kapital	5.726.102,00	6.448.117,00	7.235.524,00
Sredstva	6.623.790,00	7.294.631,00	7.892.207,00
Kratkoročne obaveze	533.772,00	515.752,00	313.582,00
Dugoročne obaveze	0,00	0,00	0,00
Potraživanja od kupaca	463.632,00	509.024,00	456.983,00
Tekući omjer	7,78	9,49	17,19
Dani naplate potraživanja	33,69	32,04	31,91
Broj zaposlenih	16,00	16,00	16,00
Prosječna bruto plaća po zaposlenom	7.239,91	8.135,42	8.128,23
Broj zaposlenih	16,00	16,00	16,00

Izvor: Baza podataka Company Wall Business, dostupno na: <https://www.companywall.hr/tvrtka/micronic-doo/>, pristupano: siječanj, 2022.

Slika 11: Prikaz financijskog sažetka poslovanja poduzeća Micronic



Izvor: Baza podataka Company Wall Business, dostupno na: <https://www.companywall.hr/tvrtka/micronic-doo/>, pristupano: siječanj, 2022.

4.2. Ljudski potencijali u poduzeću Micronic

U ovom dijelu rada, a prije nego se iznesu nalazi provedenog istraživanja, sažeto će se elaborirati način zapošljavanja i selekcije zaposlenika, zatim obuka i razvoj u Micronicu te osnovni modeli nagrađivanja i motivacije ljudskih potencijala.⁵⁷

4.2.1. Zapošljavanje i selekcija

Micronic je poduzeće koja se može pohvaliti velikim udjelom zaposlenika koji su od samih početaka razvoja u kadrovskoj strukturi. Čak polovica zaposlenih radi u poduzeću i preko dvadeset godina. Danas je Micronic u potrazi za mladim i perspektivnim IT stručnjacima i programerima kojima se nudi mogućnost stalnog zaposlenja.

U Micronicu se zapošljavanje odvija na različite načine, bilo putem otvorenih natječaja, bilo putem izvršavanja studentske prakse, gdje se Micronic pokazao kao poduzeće koje rado surađuje s akademskom zajednicom. Ukoliko se radi o natječaju za posao, slijedi proces selekcije analizom priloženih životopisa i ostale dokumentacije, gdje se probiru kandidati koji

⁵⁷ Podaci u ovome dijelu rada temelje se na internoj dokumentaciji poduzeća Micronic te osobnim spoznajama autorice ovoga rada koja je zaposlena preko studentskog ugovora u samome poduzeću.

najviše odgovaraju traženim kriterijima i poslovima. Nakon toga se uži krug poziva na razgovor s direktorima, odnosno vlasnicima, a nakon toga slijedi test sposobnosti gdje se propituju osnove struke. Ako su sve prethodne etape zadovoljene kandidate (ako ih ima više) se poziva na probni rad. Tu se najviše testira kandidatova snalažljivost u novim i nepredvidivim situacijama, želja za učenjem, kolegijalnost i ostale vrijednosti po kojima se odabire zaposlenik. Nakon toga slijedi razgovor o uvjetima rada i ukoliko su strane poslodavca i zaposlenika zadovoljene, odmah se pristupa sklapanju ugovora o radu na neodređeno vrijeme.

Zaposleno je i nekoliko kandidata koji su posao dobili putem otvorene molbe za posao - pozvani su na razgovor i probni rad. Također, dvoje zaposlenika se zaposlilo tokom studiranja pomoću studentske prakse, jedan je informatičar koji je zaposlen pet godina a drugi je računovođa i komercijalist. Upravo je studentska praksa odlična mogućnost za studente da upoznaju svoju struku i dobiju priliku pokazati što su naučili tijekom školovanja.⁵⁸

Kako je ranije u poglavlju naglašeno, Micronic ima veliki broj zaposlenika koji su zaposleni od samog osnutka kompanije. No, ipak, kao i u svakome gospodarskom subjektu, postojale su fluktuacije iz različitih razloga. U posljednjih pet godina Micronic je zaposlio pet novih zaposlenika u dobnoj skupini do 35 godina⁵⁹, u čemu se vidi težnja za pomlađivanjem kadrova i pružanje mogućnosti napretka i učenja uz veliku pomoć starijih kolega. Također, u posljednjih pet godina, troje je zaposlenika napustilo poduzeće iz različitih razloga, bilo da se radi o preseljenju u drugu državu, ispunjenju novih ambicija ili pokretanju vlastitog posla. Ako se zaposlenik odluči za promjenu posla i kretanje u vlastiti biznis, Micronic će mu bezuvjetno pružiti priliku i mogućnost da se njegov posao pokrene kroz besplatnu licencu programa za vlastito poduzeće kao i opremu po znatno povoljnijoj cijeni.

4.2.2. Obuka i razvoj

Kako se Micronic svrstava u poduzeće iz informatičke djelatnosti, koje kreira knjigovodstveni program, nužna je konstantna obuka i edukacija zaposlenika, kako iz informatičkog i programerskog, tako i iz računovodstvenog segmenta. Programi obuke (interne i eksterne) provode se različitim metodama. Glavni fokus je na internim obukama radnika gdje je cilj točnu

⁵⁸ O navedenom osobno može posvjedočiti autorica ovoga rada koja je specijalističku praksu obavila upravo u poduzeću Micronic.

⁵⁹ Prema internim podacima u poduzeću, prosinac, 2022.

informaciju proširiti do svakog zaposlenika. Eksterna edukacija usko je povezana s internom. Micronic aktivno prati sve zakonske izmjene i dopune kao i trendove modernih poduzeća, potom na zahtjev top menadžmenta, knjigovođe i programeri kreiraju software. Nakon toga programeri obučavaju zaposlenike o novitetima i funkcijama u programu te tako obuka čini jedan zatvoreni krug. Nužna je interna obuka s obzirom da se obim poslovanja Micronica u posljednjih nekoliko godina povećao preko 50%. U tom je smislu osnovna intencija menadžmenta da su svi zaposlenici obavješteni i obučeni za novitete.

Pored toga, Micronic redovito prati stručne publikacije i literaturu iz interesnih područja, pa se tako redovito obnavlja pretplata na RRIF-ov godišnji časopis, nabavljaju se sva nova izdanja bitnih knjiga za poslovanje, ali i vrši edukacija iz programerskih područja. Recentna obuka, koju su svi zaposlenici morali proći i savladati važne novine, prelazak je na euro od 1. siječnja 2023. godine. U tom je smislu održana skupna edukacija koja je započela već na ljeto 2022. godine, s pripremanjem za rujnu kada je počela zakonska obveza dvojnog iskazivanja cijena. Komercijalni dio poduzeća educirao se eksterno o svim propisima i obvezama koje je Micronic kao održavatelj programa dužni ispuniti. Ti zahtjevi išli su na obradu kod programera, a zadnja faza edukacije je testiranje i simulacija stvarnih situacija te učenje novih opcija u programu.

Obuka se održala za sve zaposlenike gdje su se zajedno educirali o rješenju većine potencijalnih situacija u redovitom poslovanju. Također, važno je naglasiti kako Micronic redovito obavještava svoje korisnike o svim većim i značajnijim promjenama u programu putem maila ili službene mrežne stranice.⁶⁰ Međutim, unatoč trudu da svaka informacija dopre do svakog korisnika, nužna je superiorna obuka zaposlenika s obzirom da preko dvije tisuće stranaka svakodnevno traži pomoć za rad u programu. U segmentu obuke zaposlenika, važno je naglasiti kolegijalno okruženje u poduzeću, gdje se u svakom trenutku kolege mogu osloniti jedni na druge za pomoć. Nesebičan i strpljiv stav starijih kolega je od iznimne važnosti za mlađe kolege koji nemaju dovoljno iskustva i znanja o programu.⁶¹

⁶⁰ Više vidjeti na službenim mrežnim stranicama Micronica: <https://www.micronic.hr/podrska/>, pristupano u prosincu, 2022.

⁶¹ U ovom je dijelu iznesen je osoban (subjektivan) stav autorice ovoga rada temeljen na vlastitome iskustvu.

4.2.3. Nagrađivanje i motivacija

Nagrađivanje zaposlenika jedna je od najboljih metoda motivacije i njihova u poduzeću. Stoga Micronic posvećuje posebnu pažnju dobrom odnosu sa zaposlenicima, koji su prepoznati kao glavni resurs kompanije i ključni faktor uspjeha. Zadovoljstvo stranaka usko je povezano sa zadovoljstvom zaposlenika jer vrijedi pravilo „ako su zadovoljni korisnici – bit će zadovoljni i zaposlenici“. Motivaciju zaposlenika određuju mnogi faktori kao primjerice zadovoljavanje materijalnih potreba, međuljudski odnosi, odnos nadređenih, povlastice, radno vrijeme, samostalnost u donošenju odluka, mogućnost napredovanja, politika nagrađivanja unutar poduzeća i drugi.

Iako je jedna od osnovnih motivacija novčana nagrada, a odmah nakon nje je napredovanje na radnom mjestu, potrebno je naglasiti kako su do izražaja došli i neki drugi neočekivani čimbenici motivacije, što će se potvrditi i provedenim istraživanjem u nastavku ovog poglavlja. Direktori posebnu pažnju posvećuju praćenju izvršavanja obveza zaposlenika, a posebno novozaposlenih stručnjaka, kako bi ih na vrijeme mogli korigirati i nagraditi ako se prepozna njihova kvaliteta. Nagrada je zaposleniku znak da je njegov rad cijenjen i prepoznat, a istovremeno je zaposlenik dodatno motiviran za rad takvim pristupom. Nagrada se provodi putem stimulacije na razini mjesečne plaće i ostalih prigodnih nagrada tijekom godine. To znači da zaposlenici jedan dio plaće uvijek imaju isti (fiksni dio), dok stimulativni dio plaće (varijabilni dio) ovisi o obavljenome poslu u određenom mjesecu. Također, nagrada ovisi i o složenosti posla koji se obavlja i uloženom trudu. Od iznimne je važnosti da klijenti poduzeća nemaju prigovore na rad nekog zaposlenika niti na tehničku podršku. Pojedini zaposlenici koji se iznimno trude posebno su nagrađeni za svoj rad, a sama nagrada ne mora uvijek biti novčana. Pored novčane nagrade zaposlenici su motivirani i ostalim povlasticama kao što su razumijevanje za privatni život i pomoć na koju mogu računati od poduzeća, zatim slobodni dani i mogućnost kombiniranja godišnjih odmora. Ako su zaposlenici motivirani i zadovoljni, vlada ugodna radna atmosfera unatoč visokoj dinamici posla i često prisutnim stresnim situacijama. Među najmotiviranijim zaposlenicima su oni mlađih dobnih skupina, koji su željni napredovanja, uspjeha i financijske stabilnosti. Ako mladi radnik pokaže želju i motiviranost za radom, zajamčena mu je i novčana nagrada i poboljšanje radnih uvjeta. Uz nagrade dolaze i veće odgovornosti i obveze koje zaposlenici obavljaju svjesni da će uz dobar učinak i dodatni motiv kroz nagradu opet osigurati poduzeće. Konačno, velika pažnja posvećuje se

ravnopravnosti zaposlenika u svakom segmentu i brizi da nitko ne bude zaknut za radna, materijalna ili ljudska prava.

4.3. Istraživanje o upravljanju ljudskim potencijalima i faktorima motivacije na primjeru poduzeća Micronic

4.3.1. Metodologija istraživanja

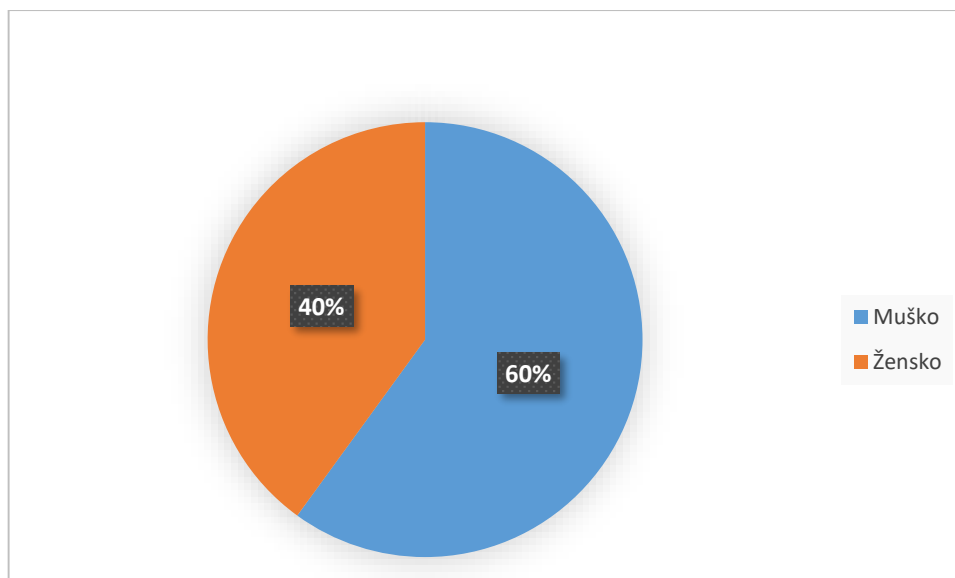
Za potrebe ispunjenja ciljeva ovoga rada provedeno je empirijsko istraživanje na osnovu anketiranja zaposlenika poduzeća Micronic. Distribuirani su anketni upitnici pomoću kojih se došlo do odgovora na pitanje kako se u Micronicu brinu o ljudskim resursima i koji faktori motivacije najviše utječu na rad zaposlenih. Anketni upitnik distribuiran je i prikupljen tijekom prosinca 2022. godine.

Ispravno popunjene anketne upitnike vratilo je 15 ispitanika, čime su ispunjeni istraživački zahtjevi. Anketni upitnik se sastojao od 15 pitanja podijeljenih u 3 skupine. Prva skupina pitanja obuhvaćala je pitanja vezana za opće, odnosno demografske podatke o ispitanicima. Druga skupina pitanja bila je vezana za brigu o ljudskim potencijalima u poduzeću Micronic, dok se trećom skupinom pitanja nastojalo dobiti podatke vezane za faktore koji utječu na motivaciju zaposlenika, odnosno podatke kojima bi se mogli usporediti ekstrinzični i intrinzični faktori motivacije. Pitanja su bila strukturirana sukladno ciljevima istraživanja. U ovom dijelu završnog rada korištene su metode deskriptivne statistike te tablično i grafičko prikazivanje dobivenih rezultata. Kod testiranju zadovoljstva ispitanika radnim uvjetima, kao i utjecaja intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora na motivaciju zaposlenika, korištena je Likertova ljestvica s vrijednostima od 1 do 5 gdje, 1 ukazuje na najnižu razinu, dok 5 ukazuje na najvišu razinu zadovoljstva.

4.3.2. Rezultati provedenog istraživanja

Prvi dio provedenog istraživanja odnosi se na demografske karakteristike ispitanika. Struktura ispitanika obzirom na spol prikazana je sljedećim grafom.

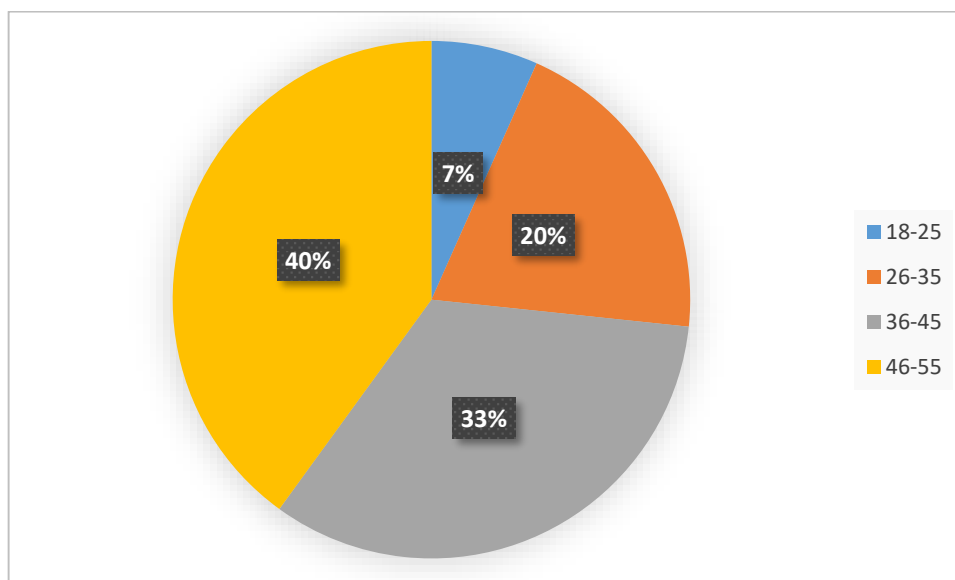
Graf 1: Struktura ispitanika s obzirom na spol



Izvor: Istraživanje autorice, prosinac, 2022.

S obzirom na spol može se zaključiti da je veći broj ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju muškog spola, točnije njih 9 ili 60%, dok je 6 ispitanica ili njih 40% ženskog spola.

Graf 2: Struktura ispitanika s obzirom na dob

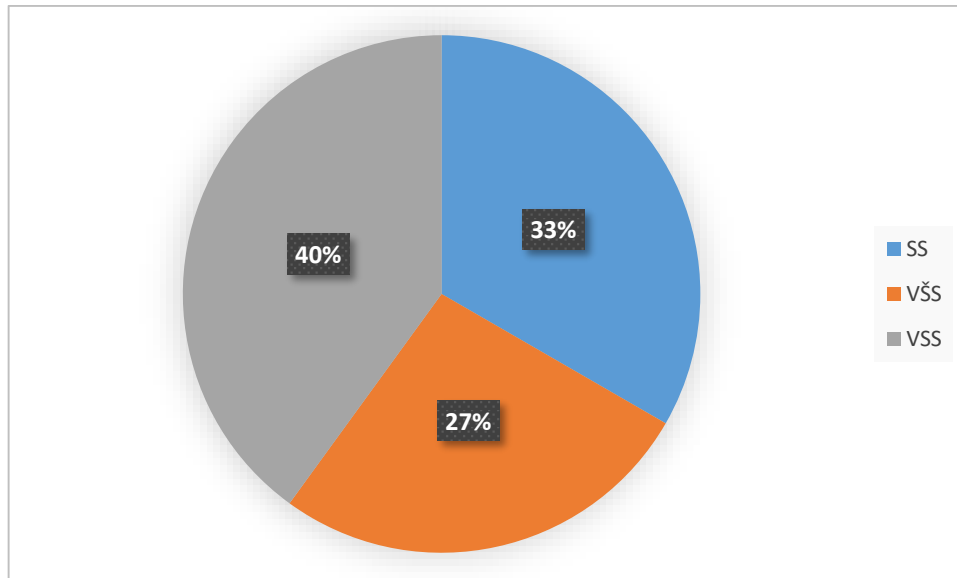


Izvor: Istraživanje autorice, prosinac, 2022.

Prema starosti, najveći broj ispitanika pripada skupini od 46 do 55 godina starosti, odmah potom slijede ispitanici u dobnoj skupini od 36 do 45 godina starosti, dok je najmanje

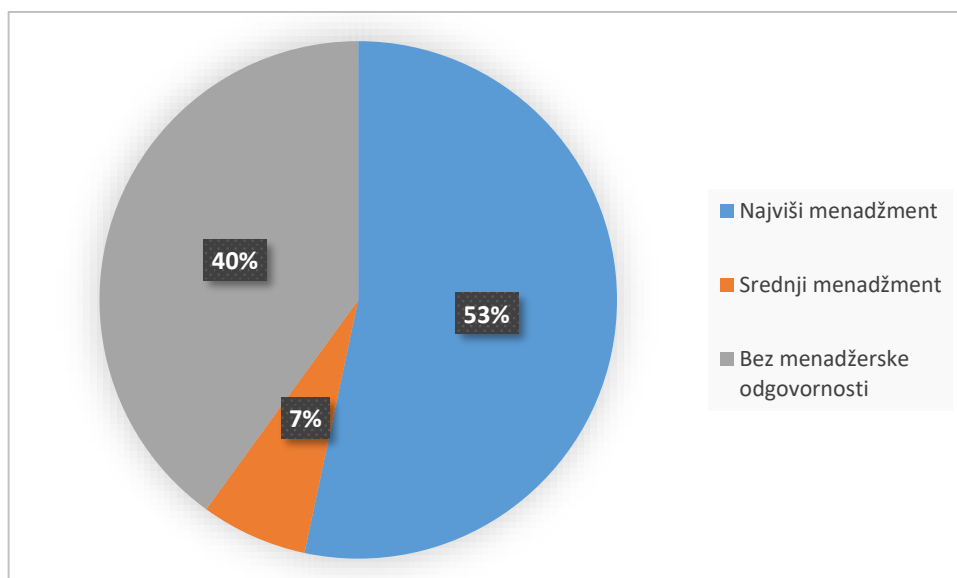
najmlađih zaposlenika u dobnoj skupini od 18 do 25 godina, no, jadan je trend pomlađivanja zaposlenika. Graf 2 prikazuje strukturu zaposlenika prema dobnim skupinama.

Graf 3: Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja



Izvor: Istraživanje autorice, prosinac, 2022.

Graf 4: Struktura ispitanika s obzirom na poziciju u poduzeću Micronic



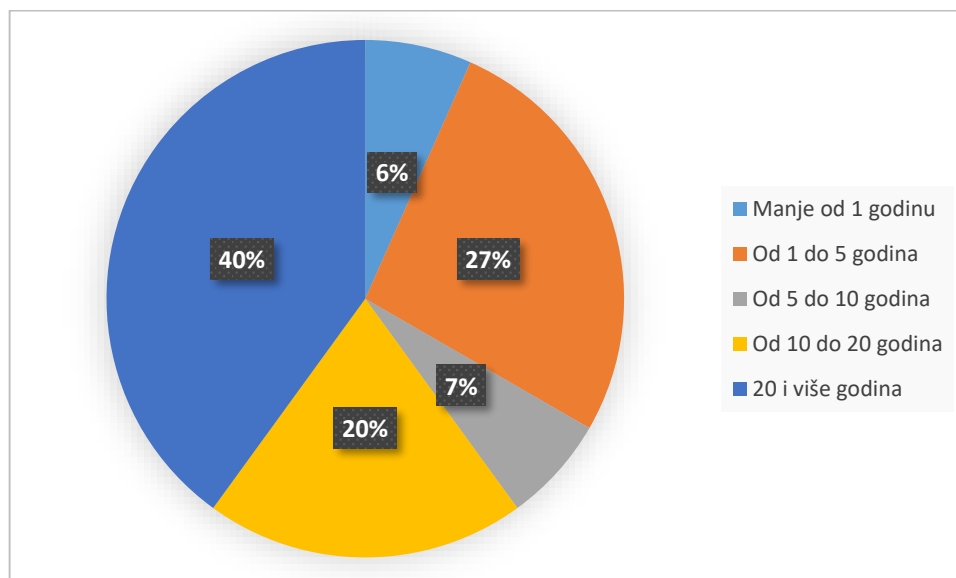
Izvor: Istraživanje autorice, prosinac, 2022.

Kada je riječ o stupnju obrazovanja, najveći broj zaposlenika pripada skupini s visokom stručnom spremom koja obuhvaća i magistre struke, njih čak 40%. Zatim slijedi skupina zaposlenika srednjoškolskog stupnja obrazovanja te 27% zaposlenika više stručne spreme koja obuhvaća i stručne prvostupnike.

Na grafu 4 može se vidjeti donekle neobična struktura zaposlenika obzirom na poziciju u poduzeću. Tako je čak 8 ili 53% zaposlenih na poziciji najvišeg menadžmenta i uprave, a svega jedan zaposlenik na poziciji srednjeg menadžmenta. Bez menadžerske odgovornosti zaposleno je 6 zaposlenika ili njih 40 %. Zaposlenici koji su od osnutka u poduzeću, s vremenom su zahvaljujući svome radu i rezultatima dobili priliku biti u vlasničkoj strukturi i najvišem menadžmentu.

Prema radnome stažu u Micronicu najviše je zaposlenika koji imaju 20 i više godina staža, i to čak njih 40%, dok je najmanji broj zaposlenih s manje od godine staža, što zorno prikazuje graf 5.

Graf 5: Struktura ispitanika s obzirom na radni staž u poduzeću Micronic



Izvor: Istraživanje autorice, prosinac, 2022.

U drugom dijelu istraživanja ocjenjivali su se stavovi ispitanika vezani za brigu o ljudskim potencijalima, drugim riječima, njihova percepcija o općim radnim uvjetima unutar poduzeća Micronic. Ispitanicima je ponuđeno osam različitih tvrdnji i mogućnost da izraze svoje slaganje na Likertovoj ljestvici s vrijednostima od 1 do 5 gdje, 1 ukazuje na najnižu razinu, dok 5 ukazuje na najvišu razinu zadovoljstva, kako je u uvodu ovog dijela rada istaknuto. Dobiveni rezultati s prosječnom i najčešćom ocjenom prikazani su u tablici 4.

Tablica 4: Stavovi ispitanika o radnim uvjetima u Micronicu

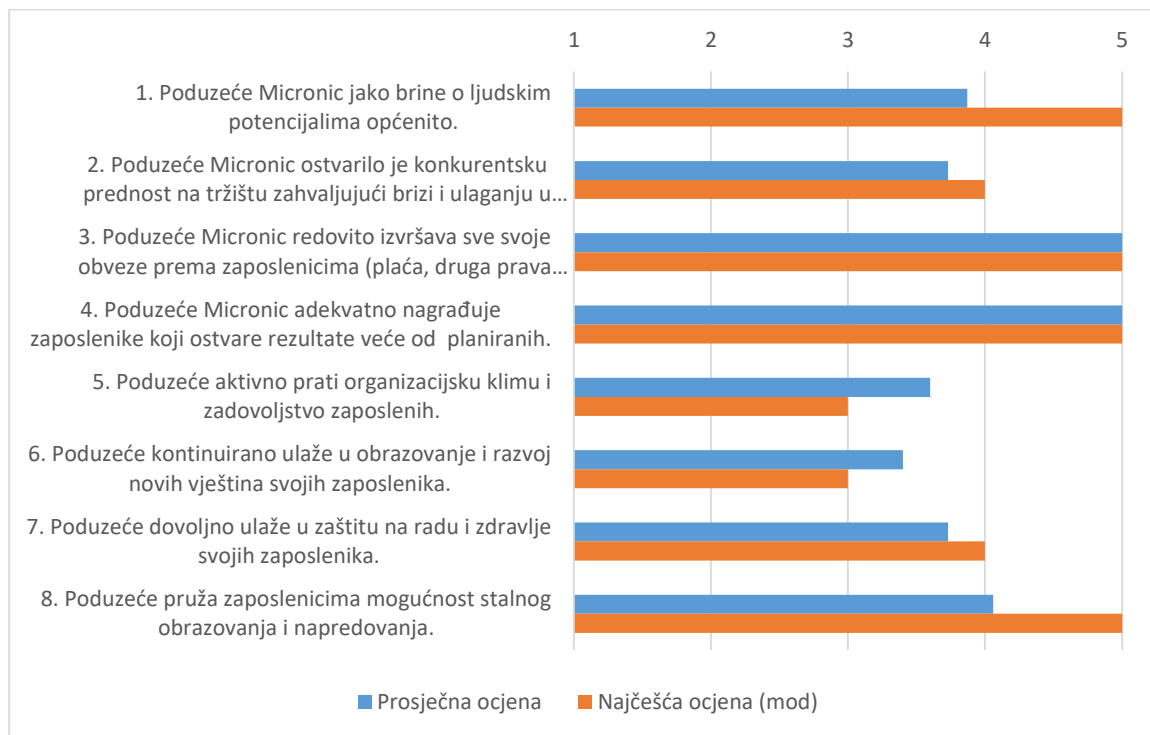
RB.	Tvrdnja	Prosječna ocjena	Najčešća ocjena (mod)
1.	Poduzeće Micronic jako brine o ljudskim potencijalima općenito.	3,87	5
2.	Poduzeće Micronic ostvarilo je konkurentsku prednost na tržištu zahvaljujući brizi i ulaganju u ljudske potencijale.	3,73	4
3.	Poduzeće Micronic redovito izvršava sve svoje obveze prema zaposlenicima (plaća, druga prava zaposlenih...).	5,00	5
4.	Poduzeće Micronic adekvatno nagrađuje zaposlenike koji ostvare rezultate veće od planiranih.	5,00	5
5.	Poduzeće aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih.	3,60	3
6.	Poduzeće kontinuirano ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika.	3,40	3
7.	Poduzeće dovoljno ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika.	3,73	4
8.	Poduzeće pruža zaposlenicima mogućnost stalnog obrazovanja i napredovanja.	4,06	5

Izvor: Istraživanje autorice, prosinac, 2022.

Iz tablice 4 može se vidjeti kako je Micronic, prema mišljenju svojih zaposlenika, najviše ispunio očekivanja kod dva elementa ocjene, i to: kod redovitog izvršavanja svojih obveza prema zaposlenicima i kod adekvatnog nagrađivanja svojih zaposlenika koji ostvaruju iznadprosječne rezultate. U oba slučaja prosječna, a ujedno i najčešća ocjena je maksimalnih 5,00. najmanje zadovoljstvo ispitanici su iskazali kod ulaganja Micronica u obrazovanje i razvoj novih vještina zaposlenika, gdje je prosječna ocjena 3,40, a najčešća ocjena 3. Najčešća ocjena 3 je i kod aktivnog praćenja organizacijske klime i zadovoljstva zaposlenih, što ova dva elementa čini područjima na koje se uprava i najviše razine menadžmenta moraju osvrnuti. Ipak dominira ocjena 5,00, koja prevladava u četiri područja. Pored dva već

spomenuta, 5,00 dominira i kod brige o ljudskim resursima općenito te mogućnostima stalnog obrazovanja i napredovanja na radnome mjestu, čime u Micronicu mogu biti itekako zadovoljni. Kada bi se računala prosječna vrijednost svih prikazanih prosječnih vrijednosti ona iznosi 4,00 što je odraz vrlo dobre percepcije zaposlenika Micronica kad su u pitanju radni uvjeti u poduzeću. Radi vizualizacije navedene su ocjene prikazane i grafički u nastavku.

Graf 6: Prosječne i najčešće ocjene radnih uvjeta u Micronicu



Izvor: Istraživanje autorice, prosinac, 2022.

U posljednjem, trećem, dijelu istraživanja ispitanici su ocjenjivali čimbenike motivacije koji utječu na njihov rad i doprinose boljem obavljanju radnih zadataka i zadanih obveza. Istraživane su dvije skupine čimbenika, prva skupina predstavljala je čimbenike koji sprečavaju nezadovoljstvo (ekstrinzični), dok je druga skupina predstavljala motivacijske čimbenike koji vode zadovoljstvu (intrinzični).

Dobiveni su rezultati kroz prosječne vrijednosti te najčešće vrijednosti prezentirani u tablici 5 u nastavku poglavlja.

Tablica 5: Čimbenici koji utječu na motivaciju zaposlenika Micronica

RB.	Čimbenici koji sprječavaju nezadovoljstvo	Prosječna ocjena	Najčešća ocjena (mod)
1.	Novčane kompenzacije (plaća, novčane beneficije...)	3,67	4
2.	Radni uvjeti	4,27	4
3.	Odnos menadžera prema zaposlenima (i osobnovama)	4,07	5
4.	Sigurnost i stabilnost posla	4,13	4
5.	Poslovna politika poduzeća	3,20	4
	EKSTRINZIČNI ČIMBENICI	3,87	4
	Čimbenici koji vode zadovoljstvu	Prosječna ocjena	Najčešća ocjena (mod)
1.	Mogućnost obrazovanja, razvoja i napredovanja unutar tvrtke	4,07	4
2.	Samostalnost u obavljanju posla	3,93	5
3.	Odgovornost koju imate	4,20	4
4.	Izazovnost posla	4,20	5
5.	Postignuća i uspjesi koje ostvarujete	4,40	5
	INTRINZIČNI ČIMBENICI	4,16	5

Izvor: Istraživanje autorice, prosinac, 2022.

Iz prethodne tablice može se uočiti kako, prema mišljenju ispitanika veći utjecaj na njihovu motivaciju imaju intrinzični od ekstrinzičnih čimbenika. Promatrajući rezultate unutar pojedine skupine, među ekstrinzičnima se najviše ističu radni uvjeti, a među intrinzičnima postignuća i uspjesi koje pojedinac ostvaruje. Slijede ih odnos nadređenih prema ostalim zaposlenicima te izazovnost i odgovornost koju pojedinac ima na svome radnom mjestu. Kod ekstrinzičnih čimbenika, nadalje, najmanja je ocjena dana poslovnoj politici poduzeća kao motivacijskom čimbeniku, dok kod druge skupine čimbenika, odnosno intrinzičnih, najmanja su ocijenjeni elementi samostalnosti u obavljanju posla te mogućnosti obrazovanja i napredovanja.

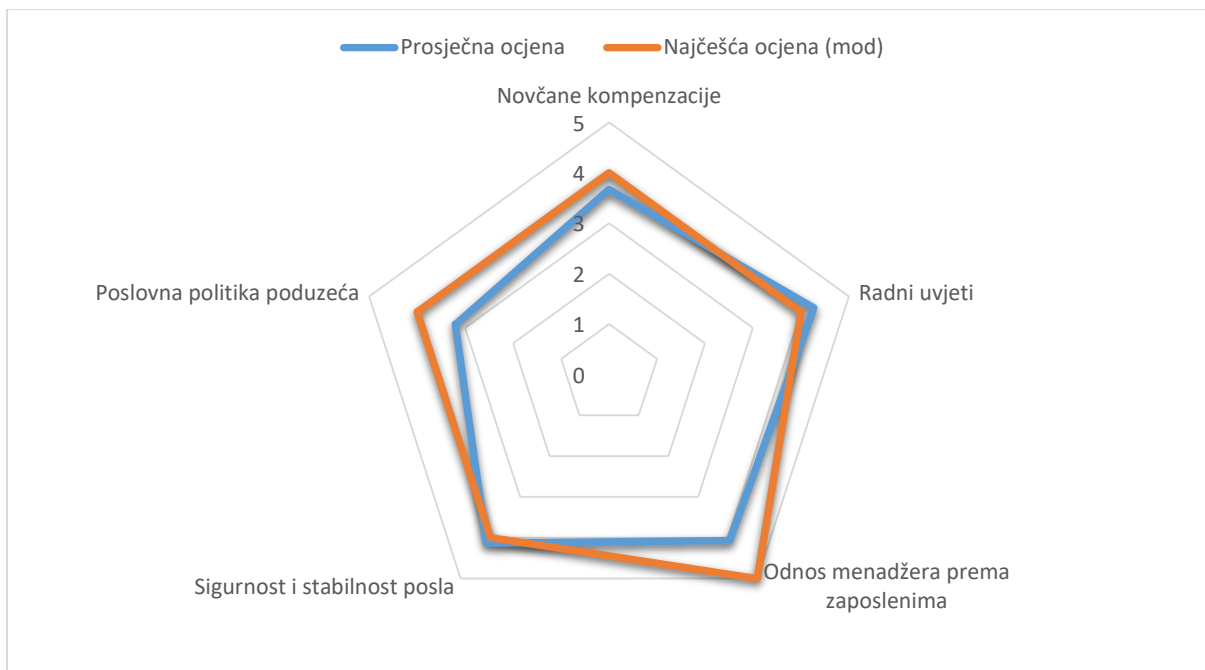
Najveći broj promatranih čimbenika ima mod vrijednosti 4, što znači kako je najveći broj ispitanika na najveći broj tvrdnji dao ocjenu 4. Ovakvim odgovorima menadžment i vlasnici Micronica imaju razlog za zadovoljstvo, ali i prostor za unaprjeđenje pojedinih elemenata cjelokupnog procesa upravljanja ljudskim potencijalima. Vizualizacija dobivenih ocjena te zaključna ocjena provedenog istraživanja prezentirane su u nastavku rada.

4.3.3. Zaključna ocjena provedenog istraživanja

U suvremenim uvjetima poslovanja, izgradnja i ostvarenje konkurentske prednosti postaje preduvjet opstanka i razvoja svakog poduzeća. Upravo su ljudski potencijali i prepoznavanje svih čimbenika koji mogu doprinijeti motivaciji zaposlenika, postali jedna od ključnih komparativnih prednosti koju svaki menadžment mora shvatiti vrlo ozbiljno.

U Micronicu su provedenim istraživanjem zaposlenici uglavnom izrazili visok stupanj zadovoljstva, no, ipak, određena su područja ostala udaljenija od idealnog više nego druga. Tako se primjerice poslovna politika poduzeća ili odnos menadžera prema zaposlenicima bitno razlikuje od čimbenika radnih uvjeta, što menadžmentu Micronica ostavlja prostor za poboljšanje u analizi ekstrinzičnih čimbenika, što je na slici 11 zorno prikazano.

Slika 11: Rekapitulacija ocjena čimbenika koji sprječavaju nezadovoljstvo (ekstrinzičnih)



Izvor: Istraživanje autorice, prosinac, 2022.

Kada se promatraju intrinzični čimbenici situacija je nešto povoljnija, no, prostora za napredak ima osobito kod osjećaja samostalnosti u obavljanju posla i mogućnostima napredovanja i daljnjeg ulaganja u obrazovanje zaposlenika, što se zorno može vidjeti na sljedećoj slici.

Slika 12: Rekapitulacija ocjena čimbenika koji vode zadovoljstvu (intrinzični)



Izvor: Istraživanje autorice, prosinac, 2022.

U konačnici može se zaključiti kako poduzeće Micronic aktivno prati organizacijsku klimu te kako su ispitanici zaposlenici u visokoj mjeri zadovoljni, no, ipak, kod pojedinih su ocjena uočene bitne razlike, što može biti prostor za neko buduće istraživanje.

5. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudima kao dijelom strukture organizacije složen je i višedimenzionalan proces koji zahtijeva mnogo truda i strpljenja. Ljudi, njihove kompetencije, talenti, sposobnosti i motivacija najveća su prednost neke organizacije. Zato organizacije koje prepoznaju važnost ljudskih potencijala shvaćaju da ulaganje u kvalitetan kadar čini ključnu razliku između neuspješnih i najuspješnijih organizacija. Kroz rad je cjelovito prikazano kako su, u suvremenim uvjetima poslovanja, iznimno važan segment svake organizacije nedvojbeno ljudski potencijali, čija znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije postaju ključni činitelji uspjeha. Posljedično tome, menadžment ljudskih potencijala predstavlja skup povezanih aktivnosti s ciljem da se u pravo vrijeme i u skladu s postavljenom strategijom poduzeća osigura odgovarajući kadar koji ima potrebna znanja i vještine, izražen interes za rad, visoko je motiviran te se svojim ponašanjem uklapa u postojeću radnu sredinu.

Može se zaključiti kako upravljanje ljudskim potencijalima ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, što znači da njegovi zadaci i aktivnosti nisu statične i međusobno odvojene djelatnosti, već zahtijevaju stalno promišljanje s aspekta ciljeva organizacije i povezivanje u svrsishodne aktivnosti. U današnjem svijetu organizacije su postale prilagodljivije, elastičnije, okretnije i usredotočene na uspjeh. Nameće se spoznaja kako su organizacije počele percipirati upravo upravljanje ljudskim potencijalima kao posao i funkciju koja uključuje potpuno razumijevanje sustava. Tako upravljanje ljudskim potencijalima postaje specifična filozofija i pristup upravljanju u kojima se ljudi smatraju važnim, ako ne i najvažnijim, potencijalom i konkurentskom prednošću nad ostalim poduzećima. U svrhu ispunjavanja ciljeva rada i kvalitetnije obrade izabrane teme, provedeno je i dodatno primarno istraživanje. U tom smislu prikazan je poslovni slučaj poduzeća Micronic te je provedeno empirijsko istraživanje s temeljnim ciljem odgovora na pitanje kako se u Micronicu brinu o ljudskim resursima i koji faktori motivacije najviše utječu na rad zaposlenika. Nakon provedenog istraživanja utvrđeno je kako poduzeće Micronic ima dobro razvijen sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Zaposlenici su pokazali visok stupanj zadovoljstva i motivacije što potvrđuje i uspješno poslovanje poduzeća na tržištu. Postoji i prostor za napredak u pojedinim segmentima istraživanja, čime će se zasigurno pobrinuti menadžment poduzeća u budućnosti. Na koncu, može se zaključiti kako su postavljeni ciljevi rada ostvareni kroz iscrpnu sekundarnu analizu podataka te prezentirane nalaze empirijskog istraživanja.

LITERATURA

A) Knjige, članci, publikacije

- Aksentijević, S., Tijan, E. i Marinković, B. (2015). Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima. *Pomorski zbornik*, 49-50 (1), 281-303., str. 283., Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/138217>
- Aksentijević, S., Tijan, E. i Marinković, B. (2015). Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima. *Pomorski zbornik*, 49-50 (1), 281-303. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/138217>
- Armstrong, M & Taylor, S. (2014), *Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong*. – 13th Edition, Kogan Page Limited, London, UK.
- Bahtijarević-Šiber F., (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.
- Bahtijarević-Šiber F., (2014) Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga. Zagreb.
- Bedeković, V. i Golub, D. (2011). SUVREMENI MENADŽMENT U UVJETIMA GLOBALNOG POSLOVANJA. *Praktični menadžment*, 2(2), 57-63., str. 59., Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76453>
- Boxall, P., Steneveld, M., (1999), Human resource strategy and competitive advantage: A lonitudinal study of engineering consultancies, *Journal of management studies*, Vol 36, No 4.
- Brian E. Becker, B.E., Huselid, M.A. (2006), Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, *Journal of Management* 2006 32: 898, dostupno na: <http://jom.sagepub.com/content/32/6/898>
- Buble M., (2006) Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb.
- Buble, M. (2011.), Poslovno vođenje, Sinergija, Zagreb.
- Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7 (1).
- Dabić, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M. and Romero-Martínez, A.M. (2011), "Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review", *International Journal of Manpower*, Vol. 32 No. 1, pp. 14-33.
- Green, K.W., Wu, C., Whitten, D. and Medlin, B., (2006.), The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance, *Int. J. of Human Resource Management* 17:4 April 2006 559–579.
- Hayton, J.C. (2005), "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research", *Human Resource Management Review*, Vol. 15 No. 1, pp. 21-41., p. 25.

- Jambrek, I. i Penić, I.I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), 1181-1206. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/40704>.
- Križmarić, Ž. (2014). Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova. *Tehnički glasnik*, 8 (1), 48-52., str. 48. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/120073>.
- Krolo Crvelin, A., Ilić, Š. (2016.), Značaj strateškog menadžmenta ljudskih potencijala za ostvarenje dugoročne održivosti poslovnih organizacija, CIET Conference Proceedings, Split, 16-18 June 2016, p 283-292, dostupno na: <http://d.researchbib.com/f/1nBQt1AQxhpTEz.pdf?cv=1>
- Kuka, E. (2011). MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA. *Praktični menadžment*, 2 (2), 64-66., str. 64., Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76454>.
- Kulić, Ž., (2005), Upravljanje ljudskim potencijalima, Radnička štampa, Beograd.
- Lin, C.H., Peng, C.H. and Kao, D. (2008), “The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance”, *International Journal of Manpower*, Vol. 29 No. 8, pp. 752-772.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, MATE, Zagreb.
- Pološki Vokić, N. (2004). MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U VELIKIM HRVATSKIM PODUZEĆIMA. *Ekonomski pregled*, 55 (5-6), 455-478. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/16299>
- Suša, B. (2009.), Upravljanje ljudskim resursima, „CEKOM“ – books d.o.o., Novi Sad.
- Thompson, A. A. Jr., Strickland, A. J. III, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 5th ed., Homewood, IL, BPI/IRWIN, 1990.
- Tyson, S., York, A., (1996), *Human resource management*, 3rd. Ed., Made simple books.
- Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2 (1), 152-169. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/71338>
- Vujić, V. (2005): Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
- Zakon o radu, NN 149/2009, dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_12_149_3635.html

B) Ostalo

- Baza podataka Company Wall Business (<https://www.companywall.hr/>)
- Interna dokumentacija poduzeća Micronic
- Podaci Financijske agencije – FINA Javna objava
- Službena internetska stranica poduzeća Micronic (<http://www.micronic.hr>)

POPIS GRAFOVA

Graf 1: Struktura ispitanika s obzirom na spol

Graf 2: Struktura ispitanika s obzirom na dob

Graf 3: Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja

Graf 4: Struktura ispitanika s obzirom na poziciju u poduzeću Micronic

Graf 5: Struktura ispitanika s obzirom na radni staž u poduzeću Micronic

Graf 6: Prosječne i najčešće ocjene radnih uvjeta u Micronicu

POPIS SLIKA

Slika 1: Model menadžmenta ljudskih potencijala

Slika 10: Ocjena bonitetne izvrsnosti poduzeća Micronic

Slika 11: Prikaz financijskog sažetka poslovanja poduzeća Micronic

Slika 11: Rekapitulacija ocjena čimbenika koji sprječavaju nezadovoljstvo (ekstrinzičnih)

Slika 12: Rekapitulacija ocjena čimbenika koji vode zadovoljstvu (intrinzični)

Slika 2: Domene upravljanja ljudskim potencijalima

Slika 3: Faktori selekcije kandidata

Slika 4: Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Slika 5: Model upravljanja uspješnošću u organizacijama

Slika 6: Odnos strategije i menadžmenta ljudskih potencijala

Slika 7: Utjecaj MLJP-a na razvijanje održive konkurentske prednosti temeljene na ljudima

Slika 8. Herzbergova dvofaktorska teorija

Slika 9: Logotip poduzeća Micronic

POPIS TABLICA

Tablica 1: Usporedba osobnog menadžmenta i menadžmenta ljudskih potencijala

Tablica 2: Tradicionalni nasuprot strategijskom MLJP

Tablica 3: Financijski sažetak poslovanja poduzeća Micronic

Tablica 4: Stavovi ispitanika o radnim uvjetima u Micronicu

Tablica 5: Čimbenici koji utječu na motivaciju zaposlenika Micronica