

# Analiza upravljanja ljudskim resursima na primjeru logističkih poduzeća

---

**Perić, Dora**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:600884>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-09**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Transport and Traffic Sciences - Institutional Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI**

**Dora Perić**

**ANALIZA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA NA  
PRIMJERU LOGISTIČKIH PODUZEĆA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2018.**

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti

**DIPLOMSKI RAD**

**ANALIZA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA NA PRIMJERU  
LOGISTIČKIH PODUZEĆA**

**ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON THE  
EXAMPLE OF LOGISTICS COMPANIES**

Mentor:

prof. dr. sc. Marinko Jurčević

Studentica:

Dora Perić, 0135227730

Zagreb, rujan 2018.

Zagreb, 30. ožujka 2018.

Zavod: **Zavod za prometno planiranje**  
Predmet: **Upravljanje ljudskim potencijalima**

## DIPLOMSKI ZADATAK br. 4941

Pristupnik: **Dora Perić (0135227730)**  
Studij: **Inteligentni transportni sustavi i logistika**  
Smjer: **Logistika**

Zadatak: **Analiza upravljanja ljudskim resursima na primjeru logističkih poduzeća**

### Opis zadatka:

Temu pod nazivom Analiza upravljanja ljudskim resursima na primjeru logističkih poduzeća potrebno je obraditi, prije svega, prikazujući značaj uloge upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima. Nadalje, potrebno je definirati pojam "brainstorminga" te objasniti utjecaj na ljudske potencijale. Isto tako, za potrebe predložene teme nužno je prikazati sustav upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru tvrtke te navesti i pojasniti metode selekcije zaposlenika za određene pozicije unutar tvrtke. U zaključnom dijelu rada potrebno je dati prijedlog optimizacije kvalitete ljudskih potencijala.

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za  
diplomski ispit:

  
\_\_\_\_\_  
prof. dr. sc. Marinko Jurčević

# ANALIZA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA NA PRIMJERU LOGISTIČKIH PODUZEĆA

## SAŽETAK

Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću. Svrha rada je prikazati kako ljudski resursi utječu na kvalitetu poduzeća u cjelini te kako se povratna informacija, priznavanje uspjeha i dobri međuljudski odnosi mogu reflektirati na efektivnost i produktivnost poduzeća.

Cilj ovog rada je ispuniti svrhu ljudskih potencijala te prikazati određene modele poboljšanja učinkovitosti svakog zaposlenika, te prikazati metode nagrađivanja i primjenu dobro organizirane strukture rada na svim razinama poduzeća. Motivacije zaposlenika su važan zadatak menadžera i uspješnost tvrtke je odraz menadžerske umješnosti u upravljanju ljudima. Krajnji cilj je ukazati koliko kvalitetno upravljanje ljudskim resursima utječe na konkurentnost čitavog poduzeća.

**KLJUČNE RIJEČI:** ljudski potencijali; metode nagrađivanja; motivacija zaposlenika

## SUMMARY

Human resource management becomes not only the most important business function but also the specific philosophy that considers people to be the most important potential and the key strategic and competitive advantage. The purpose of the paper is to show how human resources affect the quality of the enterprise as a whole and how feedback information, recognition of success and good relationships can reflect on the company's effectiveness and productivity.

The goal of this paper is to fulfill the purpose of human resources and to show certain models of improving the efficiency of each employee, and to present remuneration methods and the application of a well-organized work structure at all levels of the enterprise. The motivation of the employees is an important managerial task; the success of a company is a reflection of managerial skills in managing people. The ultimate goal is to point out how well human resource management affects the competitiveness of the entire enterprise.

**KEY WORDS:** human resources; remuneration methods; employee motivation

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. ULOGA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKIM PODUZEĆIMA.....	3
2.1. Zadaće i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima.....	6
2.2. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima .....	7
2.3. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima.....	8
2.3.1. Vanjski faktori.....	8
2.3.1.1. Ekonomski sustav.....	9
2.3.1.2. Institucionalni faktori .....	9
2.3.1.3. Tržište rada .....	9
2.3.1.4. Kultura društva .....	10
2.3.2. Unutarnji faktori .....	11
2.3.2.1. Menadžment .....	11
2.3.2.2. Veličina organizacije .....	12
2.3.2.3. Vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada .....	12
2.3.2.4. Faze razvoja organizacije .....	12
2.3.2.5. Organizacijska kultura.....	13
2.4. Strategijski menadžment ljudskim potencijalima.....	13
2.5. Planiranje ljudskih potencijala .....	15
2.6. Motivacija kao pretpostavka uspješnosti poduzeća.....	16
2.6.1. Motivacija zaposlenika.....	16
2.6.2. Menadžerski interesi za motivaciju .....	17
2.6.3. Teorije motivacije .....	18
2.6.3.1. Sadržajne teorije motivacije .....	18
2.6.3.2. Procesne teorije motivacije .....	18
2.7. Suvremene strategije motiviranja.....	19
3. DEFINIRANJE I UTJECAJ POJMA „BRAINSTORMING“ NA LJUDSKE POTENCIJALE.....	21
3.1. Proces „Brainstorminga“ .....	22
3.2. Pravila „Brainstorminga“ .....	23
3.3. Metode „Brainstorminga“ .....	23

4. PRIKAZ SUSTAVA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU TVRTKE .....	27
4.1. Vizija, misija i politika poduzeća .....	27
4.2. Karakteristike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću .....	28
4.3. Analiza rada i projektiranje radnih mjesta .....	28
4.4. Planiranje potreba za kadrovima i razvoj kadrova .....	28
4.5. Rekrutiranje i selekcija kadrova u poduzeću.....	29
4.6. Obuka .....	30
4.7. Procjena performansi.....	30
4.8. Zaštita zaposlenika .....	30
4.9. Metode nagrađivanja koje tvrtka koristi.....	31
4.10. Dodatne pogodnosti.....	31
5. SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA .....	32
5.1. Individualne razlike kandidata .....	33
5.2. Proces profesionalne selekcije.....	33
5.3. Metode i tehnike profesionalne selekcije .....	36
5.3.1. Standardni izvori informacija.....	36
5.3.2. Psiholojski testovi .....	37
5.3.3. Intervju .....	37
6. PRIJEDLOG OPTIMIZACIJE KVALITETE LJUDSKIH POTENCIJALA .....	39
6.1. Kvalitetni odabir članova odjela ljudskih potencijala .....	40
6.2. Priznavanje uspjeha.....	40
6.3. Povratna informacija .....	41
7. ZAKLJUČAK .....	43
LITERATURA.....	46
POPIS SLIKA .....	47
POPIS TABLICA.....	48

## 1. UVOD

Predmet ovog diplomskog rada je analiza upravljanja ljudskim resursima na primjeru logističkih poduzeća.

Kod izrade rada korišteni su izvori podataka dobiveni iz raspoložive stručne literature, Interneta te istraživanjem i osobna znanja autora proizišla iz poslovne suradnje sa dotičnom tvrtkom.

Svrha teorijskog dijela rada je istaknuti važnost učinkovitog upravljanja ljudskim resursima te prikazati kako ljudski resursi utječu na kvalitetu poduzeća u cjelini.

Cilj rada je prikazati modele poboljšanja učinkovitosti ljudskih potencijala, metode nagrađivanja te koliko kvalitetno upravljanje ljudskim resursima utječe na konkurentnost čitavog poduzeća.

Rad je podijeljen u sedam cjelina:

1. UVOD
2. Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima
3. Definiranje i utjecaj pojma „Brainstorming“ na ljudske potencijale
4. Prikaz sustava upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru tvrtke
5. Metode selekcije zaposlenika za određene pozicije unutar tvrtke
6. Prijedlog optimizacije kvalitete ljudskih potencijala
7. ZAKLJUČAK.

U drugom poglavlju obrađuje se pojam ljudskih potencijala, njihov razvoj, uloga i utjecaj na uspješnost poduzeća. Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadatak otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobna ulaganja zaposlenika ne predstavljaju frustracije, nego osobno zadovoljstvo.

Kreativnost je jedna od poželjnijih osobina koje bi trebao posjedovati ljudski faktor. Danas su poduzeća usmjerena na poticanje i razvijanje kreativnosti koristeći razne tehnike. Jedna od najučestalijih tehnika kreativnosti koje se primjenjuju u tvrtkama je „Brainstorming“. „Brainstorming“ (ili u prijevodu „oluja mozgova“) kreativna je tehnika kojom se traži rješenje za određeni problem na način da se skupe i razrade različite spontane ideje svih koji sudjeluju u procesu.

Četvrto poglavlje upoznaje čitatelja sa tvrtkom XY i sustavom upravljanja ljudskim potencijalima koje tvrtka koristi. Tvrtka je fokusirana na pojedinca, pritom koristi razne



metode motiviranja, nagrađivanja i obuke zaposlenika kako bi uspješnost i zadovoljstvo bili obostrani.

U petom poglavlju je detaljno opisana selekcija ljudskih potencijala te metode i tehnike pomoću kojih tvrtka odabire svoje zaposlenike. Danas, u suvremenom svijetu tvrtke se sve više baziraju na osobine koje pojedinac sadržava i koje su ključne za uspješno funkcioniranje u određenom poslovnom okruženju.

U šestom poglavlju se daju zaključna razmatranja istraživanja sustava upravljanja ljudskim potencijalima te se daju prijedlozi za optimizaciju kvalitete ljudskih potencijala na temelju uočenih nedostataka u poslovanju tvrtke.

## 2. ULOGA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKIM PODUZEĆIMA

Ljudski potencijali te upravljanje, odnosno menadžment, ljudskim potencijalima u posljednjih 40-ak godina postaju središnja preokupacija suvremenih tvrtki i organizacija. Iako su ljudi, općenito te njihov odnos prema radu već desetljećima predmeti mnogih istraživanja, upravljanje ljudskim potencijalima tek nedavno dobiva na svojoj vrijednosti.

Mnogi upravljanje ljudskim potencijalima smatraju zasebnom znanstvenom disciplinom, čemu u prilog idu brojni članci, knjige, studije te istraživanja usmjereni upravo na izučavanje ljudskih potencijala i upravljanja njime. Kao znanstvenu disciplinu menadžment ljudskih potencijala možemo definirati kao: „područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenoga na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama.“ [1]

Ta je znanstvena disciplina, osim društvena i primijenjena, prije svega eklektička jer je konstruirana iz mnogih modela, teorija i spoznaja drugih bitnih disciplina kao što su psihologija, sociologija, antropologija, ekonomija, filozofija te mnoge druge. Glavni doprinos dolazi iz raznih područja psihologije, koja je prema Schumpeteru „stvarna osnova od koje moraju polaziti sve društvene znanosti i u čijim se terminima može dati svako temeljno objašnjenje“.[1] Zbog potrebe za suradnjom sa stručnjacima raznih disciplina upravljanje ljudskim potencijalima izrazito je interdisciplinarno područje.

Kao funkcija menadžera upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva odabir kvalitetnih zaposlenika, motiviranje zaposlenika na rad te ostvarivanje ciljeva poduzeća kroz obrazovanje i razvoj svih zaposlenika. Upravljanje ljudskim potencijalima trebala bi biti središnja točka strateškog plana svakog poduzeća jer su ljudski potencijali najvažnija komponenta kojom svako poduzeće raspolaže.

Prema definiciji ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja. [1]

Dobro ili loše upravljanje ljudskim potencijalima uvelike pridonosi općoj uspješnosti neke tvrtke ili poduzeća. Razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća s obzirom na

odnos prema zaposlenicima te načinu upravljanja ljudskim potencijalima prikazane su tablici 1.

Tablica 1. Temeljne razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća

USPJEŠNA PODUZEĆA
Stvarni interes za ljude – ljudi najvrjednija imovina
Dobar trening, razvoj, praćenje i mogućnost napredovanja
Dobri programi nagrađivanja
Sposobni zadržati zaposlene; mala fluktuacija
Vrhovni menadžment je posvećen i daje podršku ljudima
Razvijaju i potiču participaciju zaposlenih
NEUSPJEŠNA PODUZEĆA
Ne smatraju zaposlene važnom imovinom i pokazuju malo brige za ljude
Upravljaču na autokratski i birokratski način; rigidna su i nefleksibilna
Nimalo ili malo obrazuju i razvijaju zaposlene
Imaju loš sustav internog napredovanja
Slabe interne komunikacije
Nejasna ili zastarjela politika; nekonzistentna primjena
Visoka fluktuacija

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

Iz priložene tablice možemo uočiti koliko je pravilno upravljanje ljudskim resursima bitan i neizostavan dio vođenja nekog poduzeća.

Povijesni razvoj upravljanja ljudskim potencijalima u bliskom je odnosu s industrijskim razvojem te ostvarivanjem većih prava radnika i poboljšanjem radnih uvjeta. Nakon završetka drugog svjetskog rata javlja se personalna funkcija te njezin pandan kadrovska funkcija koje ostaju na snazi do ranih osamdesetih kada promjenom pristupa organizaciji ljudskih potencijala dolazi do nastanka pojma „upravljanje ljudskim potencijalima“.

Personalna funkcija prvenstveno se bavila problemima koji proizlaze iz radnih odnosa, odnosa među zaposlenicima te općenitim zadovoljstvom, odnosno nezadovoljstvom u radnom

okruženju. Zbog težnje za uklanjanjem nezadovoljstva na radnom mjestu nazivala se i funkcijom „zdravlja i sreće“. Nije bila uključena u cjelokupno poslovanje poduzeća niti se bavila razvojem organizacije i uspješnosti u ekonomskom pogledu, već je bila usmjerena isključivo na ljude i njihove specifične probleme koji se ne nalaze unutar širih problema samog poduzeća. Personalna funkcija bila je prijeko potrebna, ali mnogo jednostavnija i manje vrijednosti od menadžmenta ljudskih potencijala.

Menadžment ljudskih potencijala razvija se kao poslovna funkcija usmjerena na podizanje opće organizacijske sposobnosti i uspješnosti, stvaranje profita i konkurentske prednosti u iznimno promjenjivoj i konkurentskoj poslovnoj okolini. [1]

Mnoge promjene koje se uvode ovom funkcijom okreću ju rješavanju poslovnih problema, kvaliteti, općenitom razvoju i što boljoj organizaciji unutar poduzeća. Neke od tih promjena su:[1]

- Fokus s obrazovanja pojedinca i njegove uloge unutar poduzeća prelazi na tim jer se smatra da je timski rad bitniji za uspjeh poduzeća.
- Treninzi za uvježbavanje pojedinih vještina za realizaciju nekog specifičnog zadatka zamjenjuju se treninzima za razvijanje dugoročnih vještina zaposlenika.
- Planiranje zapošljavanja širi svoj interes na međusobno povezivanje planiranja ljudskih potencijala, organizacijske strategije i poslovnog planiranja organizacije.

Time dobivamo pristup koji je znatno više orijentiran na dugoročnu organizaciju unutar poduzeća te čiji je opći cilj postizanje uspjeha kroz zaposlenike. Glavne razlike između personalne funkcije i menadžmenta ljudskih potencijala istaknute su u tablici 2.

Tablica 2. Glavne razlike između personalne funkcije i menadžmenta ljudskih potencijala

ZNAČAJKE	PERSONALNA FUNKCIJA	MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA
Poslovna filozofija	Ljudi - sredstvo	Ljudi - kapital
Menadžerska filozofija	Sredstvo za postizanje ciljeva	Temeljna strateška prednost
Poslovni pristup	Trošak	Investicija
Priroda djelatnosti	Parcijalna, funkcijska	Holistička, integrativna
Način djelovanja	Standardiziran, kolektiv	Raznovrstan, pojedinac
Orijentacija	Kratkoročna	Dugoročna
Težište aktivnosti	Evidentiranje, planiranje, programiranje, kontrola	Strategija, pribavljanje, izbor, razvoj, obrazovanje, motiviranje

Odgovornost	Personalna organizacija jedinica	Menadžment
Ciljevi	Minimiziranje troškova	Maksimiziranje potencijala i njihove uporabe; fleksibilnost

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

## 2.1. Zadaće i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima

Osnovne zadaće upravljanja ljudskim potencijalima su:

- Planiranje ponude radnih mjesta
- Traženje odgovarajućeg/odgovarajućih kandidata za neko radno mjesto
- Analiza svih poslova unutar poduzeća
- Rekrutiranje potencijalnih kandidata za neko radno mjesto
- Odabir kandidata
- Socijalizacija novih zaposlenika
- Uvježbavanje i razvoj zaposlenika
- Kontrola ponašanja i radnog učinka
- Motiviranje i nagrađivanje
- Stvaranje odgovarajuće organizacijske klime
- Rad u skladu s propisanim zakonima
- Socijalna i zdravstvena zaštita zaposlenika
- Otpuštanje zaposlenika.

Svaka od navedenih zadaća se može podijeliti na manje jedinice, odnosno još mnogo aktivnosti i zadaća koje se, također, nalaze unutar područja djelovanja menadžera ljudskih potencijala. U tablici 3 prikazane su glavne zadaće i njihove jedinice odjela koji se bavi upravljanjem ljudskim potencijalima. Tako širok spektar odgovornosti ove djelatnosti još više opravdava njenu sve veću ulogu u radu suvremenih poduzeća. [5]

Tablica 3. Aktivnosti odjela za upravljanje ljudskim potencijalima

Zaposlenje i regrutacija	Vođenje intervjua, regrutiranje, testiranje, privremeno zapošljavanje
Uvježbavanje i razvoj	Orijentacija, poboljšanje proizvodnosti, procjenjivanje uspješnosti menadžera, obrazovanje zaposlenih
Kompenzacija	Administracija plaća, analiza poslova, stimulativni sustavi nagrađivanja, procjena poslova, menadžerske kompenzacije
Beneficije	Osiguranje, godišnji dopust, programi mirovina, programi „sudjelovanja u profitu“, programi „dioničarstva zaposlenih“
Usluge zaposlenima	Programi pomoći zaposlenicima, usluge alokacije, usluge i pomoć pri premještanju, savjetovanje prije umirovljenja
Evidencija osoblja	Informacijski sustavi, evidencije, promocije/transferi/odlasci
Zdravstvo i sigurnost	Sigurnosna inspekcija, testiranje na drogu, zdravstvo
Strategijsko planiranje	Internacionalni ljudski resursi, predviđanje, planiranje, integracije i akvizicije, razvoj organizacije

Izvor: Gerhart B., Noe A., Human Resource Management, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003.

## 2.2. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima

Ciljeve upravljanja ljudskim potencijalima možemo podijeliti na poslovne i ekonomske ciljeve, socijalne ciljeve i ciljeve fleksibilnosti i promjena.

Glavni ekonomski cilj je isplativost uloženi investicija, odnosno profitabilnost. Također se pokušava osigurati što veći porast proizvodnje i profita, uz istovremeno smanjenje troškova. Poslovni cilj je osigurati: pravi broj djelatnika, prave kvalitete, u pravo vrijeme, na pravom mjestu i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, povećanje organizacijske konkurentske snage i uspješnosti. [1]

Pod socijalne ciljeve podrazumijevamo zadovoljstvo zaposlenika, primarno njihovih potreba i očekivanja, razvijanje individualnih mogućnosti zaposlenika i poboljšanje njihovog socioekonomskog statusa, osiguravanje mogućnosti stalne zaposlenosti te podizanje kvalitete radnog života.

Ciljevi fleksibilnosti i promjena od velike su važnosti jer je prilagodljivost jedan od ključnih uvjeta za opstanak nekog poduzeća. U njih spadaju ostvarivanje prilagodljivosti i fleksibilnosti kod svakog zaposlenika, smanjenje straha od promjena kao i otpora prema njima te povećanje osjetljivosti na kvalitativne, kvantitativne i strukturne promjene.

Kako bi se navedeni ciljevi mogli ostvariti, u određenom poduzeću moraju biti postavljena osnovna načela kojih se onda potrebno pridržavati:

- zaposlenici su glavna i dugoročna investicija
- ekonomske, socijalne i psihološke potrebe zaposlenika moraju biti zadovoljene
- postizanje zajedničkih organizacijskih ciljeva, jednako kao i individualnih mora biti omogućeno, te se treba održavati ravnoteža među njima
- optimalna situacija bi bila da se individualni ciljevi zaposlenika preklapaju s onim cjelokupnog poduzeća
- zaposlenicima treba omogućiti zadovoljavanje što više raznovrsnih potreba unutar poduzeća jer to doprinosi većoj odanosti
- radna klima mora biti takva da potiče zaposlenike na veći trud i ostvarivanje svih svojih potencijala.

Iz svega toga možemo zaključiti da je uzajaman odnos između individualnih ciljeva zaposlenika s ciljevima cjelokupne organizacije vrlo bitan te da ispunjenje potreba jednog aspekta vodi ka ispunjenju potreba drugog i tako u krug. [6]

### **2.3. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima[1]**

Kao i mnogi drugi aspekti društvenog djelovanja, upravljanje ljudskim potencijalima nalazi se pod utjecajem mnogih faktora (vanjskih i unutarnjih) koje je vrlo bitno dobro poznavati kako bi se razumjeli njihovi učinci na zadaće i aktivnosti menadžera ljudskih potencijala.

U nastavku će svaki od faktora biti detaljnije objašnjen.

#### **2.3.1. Vanjski faktori**

Prema Fikreta Bahtijarević, Šiber najbitniji vanjski faktori koji djeluju na upravljanje ljudskim potencijalima su: ekonomski sustav, institucionalni uvjeti, tržište rada te kultura rada.

#### 2.3.1.1. Ekonomski sustav

Ekonomski sustav određuje temeljni položaj i odnose između ekonomskih subjekata i aktera ekonomske djelatnosti, opće uvjete privređivanja i globalne ekonomske kriterije povezane

poslovnim ponašanjem i uspješnošću poduzeća. Po tim svojim značajkama on bitno određuje opći pristup poslovnim resursima, posebice pristup ljudima, položaju i pravima zaposlenih, a time pristup i praksu upravljanja ljudskim potencijalima.

Na djelovanje ekonomskog sustava uvelike utječu i ekonomska politika te strategija ekonomskog razvoja koje djeluju na samu strukturu gospodarstva pa time određuju i potrebu za radnim mjestima, ljudima ili specifičnim vještinama i znanjima u nekom određenom trenutku.

#### 2.3.1.2. Institucionalni faktori

Institucionalni faktori odnose se na mnoštvo zakona čija je svrha uređivanje različitih sfera poslovanja kao što su prava zaposlenika i poslodavaca, odnosi unutar trgovačkih društava te odnosi s drugim društvima i sl. Radno zakonodavstvo ključno je za upravljanje ljudskim potencijalima jer postavlja konkretna pravila unutar područja zapošljavanja, prava radnika, radnih mjesta, zdravstvene zaštite, sigurnosti na radnom mjestu, privatnosti i drugo. Radno zakonodavstvo uglavnom je vrlo dobro razvijeno u razvijenim zemljama svijeta. Ono najčešće polazi o temeljnih ljudskih i građanskih prava koja bi pod svaku cijenu trebala biti poštovana. Također je bitno da se ono razvija i dodatno razrađuje u skladu s pojavom novih trendova u društvu kao što su starenje radne snage ili sve veća učestalost seksualnog uznemiravanja na radnom mjestu.

#### 2.3.1.3. Tržište rada

Tržište rada čini veliki segment upravljanja ljudskim potencijalima jer utječe na pribavljanje kandidata, selekciju, daljnji razvoj i obrazovanje zaposlenika, vrste ugovora i bilo kakvo ulaganje u same zaposlenike. Zbog sve veće konkurencije, kako na tržištu proizvoda i usluga, tako i na tržištu rada, odabir što sposobnijih i kvalificiranijih ljudi te zadržavanje istih postaje fokus svakog suvremenog poduzeća.



Tu je također vrlo bitno spomenuti sve aktualniji fenomen „odljev mozgova“ („brain drain“) koji karakterizira odlazak visoko obrazovanih i sposobnih ljudi iz slabije razvijenih država u visoko razvijene države zbog boljih položaja, plaća ili uvjeta.

Vrlo bitan čimbenik koji utječe na tržište rada je ponuda radne snage koja je često vezana uz demografske i obrazovne trendove. Zbog toga je unutar područja upravljanja ljudskim potencijalima bitno odrediti koje su vještine ili zanimanja trenutno potrebne te koje će biti potrebnije u budućnosti. Prema Fikreta, Bahtijarević i Šiber opći trend je smanjenje potreba za nekvalificiranim i operativnim radom i povećanje zahtjeva za stručnim radom i zanimanjima više razine. Predviđa se da će rasti potrebe za managerima, stručnjacima, znanstvenim i tehničkim zanimanjima, kao i mnogim zanimanjima u području intelektualnih usluga.

Zbog stalnog demografskog kretanja te općenitog kretanja na tržištu rada u većini zemalja javljaju se novi oblici radnih ugovora kao što su:

- Zaposlenici sa skraćenim radnim vremenom („part-time employees“). Takav radni angažman najčešće koriste zaposlene žene kojima je tako lakše uskladiti i obiteljske obaveze.
- Dijeljenje radnog vremena („job sharing“). Takav odnos karakterizira zaposlenje dva ili više radnika na jedno radno mjesto, gdje onda svaki radnik obavlja posao jedan dio radnog vremena.
- „Leasing“ je unajmljivanje svojih zaposlenika drugim poduzećima ili unajmljivanje tuđih radnika ovisno o trenutnoj potrebi.

Ovakvim se ugovorima postiže zadovoljavanje individualnih potreba zaposlenika, kao i potreba cjelokupnog poduzeća.

#### **2.3.1.4. Kultura društva**

Kultura društva kao faktor koji utječe na bilo koje društveno djelovanje, pa tako i upravljanje ljudskim potencijalima, vrlo je specifična zbog svoje velike raznolikosti. Upravljanje kulturnom raznolikošću vrlo je bitan proces u poslovnom svijetu iz nekoliko razloga:

- Proces globalizacije sve je prisutniji u današnjem svijetu te se pojavljuje sve veća potreba za uspostavom kontakta s ljudima iz drugih dijelova svijeta pri čemu se dolazi u dodir s mnogo različitih kultura.

- Nepoštivanje razlika između dvije ili više kultura često može dovesti do nesuglasica ili prijepora što u poslovnom smislu dovodi do gubitaka.
- Sve je veći broj istraživanja koji potvrđuju presudan utjecaj kulture na management, komunikaciju, organizaciju i mnoge druge aspekte ekonomskog razvoja.

Svaka kultura ima vlastite običaje i vrijednosti koje je vrlo bitno poštivati. Iz tih vrijednosti proizlaze neke norme koje oblikuju radne zakone te na taj način kultura djeluje na institucionalni okvir upravljanja ljudskim potencijalima. Jednako tako djeluje i način ponašanja osobe zadužene za upravljanje ljudskim potencijalima, njihov stil vodstva i pristup rješavanju problema.

Velike kulturne razlike možemo primijetiti primjerice između američkog i japanskog društva. Dok se u američkom društvu njeguje individualizam, odnosno individualni rezultati i nagrade, japansko se društvo više okreće kolektivizmu, odnosno bitniji im je uspjeh grupe. Zato će američke organizacije vezati rezultate uz pojedince te će pojedinci individualno napredovati, dok će japanske rezultate vezati uz grupu i više nagrađivati grupe nego pojedince. Na isti se način kulturnim razlikama treba prilagoditi i upravljanje ljudskim potencijalima.

### **2.3.2. Unutarnji faktori**

Najbitniji unutarnji faktori: menadžment, veličina organizacije, vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada, faze razvoja organizacije te organizacijska kultura.

#### **2.3.2.1. Menadžment**

Upravljanje ljudskim potencijalima funkcija je unutar poduzeća koja je pod najvećim utjecajem subjektivnih stavova menadžera. Njihovi općeniti stavovi ili uvjerenja o ljudima, načinu na koji se ljudi ponašaju na radnom mjestu i kakav je njihov odnos prema radu utječe na njihove aktivnosti i funkcije te tako direktno utječe i na ponašanje zaposlenih.

Poseban utjecaj ta uvjerenja imaju na pristup i praksu upravljanja ljudskim potencijalima jer je u njezinoj biti određeno shvaćanje ljudi i njihovih potencijala.

### **2.3.2.2. Veličina organizacije**

Bez obzira na veličinu neke organizacije problemi ljudi uvijek su prisutni. Vrlo je često da male organizacije nemaju osoblje koje bi se moglo baviti upravljanjem ljudskih potencijala te je stoga potrebno uložiti više u obrazovanje ljudi koji bi taj posao mogli obavljati umjesto njih (primjerice vlasnik ili menadžer). Kao drugo moguće rješenje postoji mnogo specijaliziranih privatnih agencija koje mogu odraditi taj posao za njih.

Kod većih se organizacija takvih problema uglavnom nema jer imaju veću infrastrukturu, a uz to i veću mogućnost ulaganja, no nije rijetkost da i one prepuste taj posao drugim privatnim agencijama.

### **2.3.2.3. Vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada**

Vrsta djelatnosti utječe na vrstu problema koji se mogu pojaviti i zadaće koju osoba zadužena za upravljanje ljudskim potencijalima treba obavljati. Primjerice, problemi koji se mogu javiti unutar organizacije koja se bavi prehrambenom industrijom te one koja se bavi elektroničkom uvelike se razlikuju.

Ukratko, što je djelatnost složenija i zahtjevnija, to je i menadžment ljudskih potencijala sofisticiraniji i razvijeniji, a problem pribavljanja, selekcije i razvoja značajniji, te ulaganja u ljude mnogo veća.

Uz to se također veže i tehnološka opremljenost rada. Što je tehnologija razvijenija i sofisticiranija to će više obrazovanja i vještina biti potrebno. Također će biti potrebno stalno usavršavanje, drugačiji način motiviranja kao i drugačiji stil menadžmenta.

### **2.3.2.4. Faze razvoja organizacije**

Sve organizacije prolaze kroz različite faze razvoja, od nastanka preko rasta do zrelosti ili opadanja. Svaka faza donosi druge uvjete pa se tako mijenjaju i prioriteti u odnosu na ljudske potencijale i upravljanje njima.

U početnoj je fazi najbitnije pronaći kvalificirane i kvalitetne ljude te stvoriti povoljnu radnu atmosferu unutar organizacije. U toj je fazi najveći problem upravitelja ljudskim potencijalima kako privući ljude koji su krucijalni u toj fazi razvoja.

Kada se organizacija počne kretati prema fazi zrelosti bitnije pitanje postaje kako zadržati te ljude na njihovim radnim mjestima. Zapošljavanje novih ljudi postaje manje bitno, a daljnji

razvoj i obrazovanje već zaposlenih ljudi prioritet. S razvojem također dolazi i do većih profita što daje veće mogućnosti ulaganja u ljude.

Iako starije organizacije uglavnom teže stabilnosti i odbijaju promjene, vrlo je bitno osigurati dolazak novih ljudi i ideja kako bi daljnji napredak bio moguć.

#### **2.3.2.5. Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura je obrazac temeljnih pretpostavki koje je određena grupa kreirala, otkrila ili razvila u svom učenju da svladava probleme eksterne prilagodbe ili interne integracije, a koji su pokazali da dobro funkcioniraju i da ih se može smatrati valjanim, te ih prenositi na nove članove kao ispravan način percipiranja, mišljenja i osjećaja glede tih problema.

Ona je jedna od glavnih čimbenika koja utječe na neku organizaciju i sve aktivnosti unutar nje (organizaciju, stil autoriteta i njegovu primjenu, odnos prema ljudima, zapošljavanje, način motiviranja i kontrole i drugo). Također je dvostruko povezana s upravljanjem ljudskim potencijalima što znači da ne samo kultura utječe na upravljanje ljudskim potencijalima, već i način upravljanja ljudskim potencijalima utječe na kulturu unutar organizacije.

Svaka organizacija ima drugačiju kulturu te shodno s time i drugačiji odnos prema ljudskim potencijalima i načinu upravljanja njime.

Navedeni prikaz pojedinačnih vanjskih i unutarnjih faktora pokazuje njihovu veliku ulogu u formiranju strategije upravljanja ljudskim potencijalima unutar neke organizacije.

#### **2.4. Strategijski menadžment ljudskim potencijalima[4]**

Strategijski menadžment ljudskim potencijalima može se smatrati obrascem planiranog razvoja i aktivnosti ljudskih potencijala namijenjenih omogućavanju organizaciji da ostvari svoje ciljeve.

Proces strategijskog menadžmenta može se podijeliti na dvije faze: formiranje strategije i implementacija strategije.

Tijekom faze formiranja odabire se strategija na temelju analize ciljeva organizacije, njezinih prednosti i nedostataka te vanjskih prilika. Zatim se proučavaju alternativne strategije i način na koji bi one bolje ili lakše postigle ciljeve organizacije.

U fazi implementacije organizacija prati odabranu strategiju strukturiranjem organizacije, alociranjem sredstava, osiguravanjem kvalificiranih zaposlenika te razvojem sustava nagrada koji će osigurati da se zaposlenici ponašaju u skladu s ostvarenjem ciljeva organizacije.

Strategijski management ljudskim potencijalima namijenjen je stvaranju i održavanju konkurentske prednosti. On se javlja iz nekoliko razloga:

- Neizvjesnost poslovne okoline. Zbog stalnih fluktuacija u poslovnom svijetu, vrlo je teško sa sigurnošću predvidjeti poslovnu budućnost. Zbog toga je onemogućeno stvaranje dugoročnih planova te se organizacije priklanjaju strategijskim odlukama koje se uglavnom oslanjaju na ljude i njihove vještine.
- Potreba za promjenama. Brze i kontinuirane promjene u društvu zahtijevaju jednake takve promjene unutar organizacija. Od promjena ne treba imati strah već ih treba prihvatiti kao priliku za napredak. Zbog toga je vrlo bitna vanjska orijentacija te brzo djelovanje na uočene promjene odjela koji se bave upravljanjem ljudskim potencijalima.
- Stalne inovacije i poboljšanja. Uspješne organizacije moraju biti orijentirane na stalno uvođenje noviteta kako bi poboljšale svoju kvalitetu, proizvode ili usluge koje nude.
- Orijehtacija na potrošače. Jedna od glavnih zadaća uspješne organizacije je zadovoljiti potrošače jer su oni ti koji donose uspjeh i profit samoj organizaciji. Takav stav treba se primjenjivati od onih najnižih pozicija u organizaciji do onih na samome vrhu.
- Jačanje konkurentske prednosti. Glavna namjera svake organizacije jest biti bolji od one druge. Za stvaranje i održavanje prednosti potrebno je nuditi nešto jedinstveno što će zadovoljiti potrošače, a što konkurentske organizacije neće moći lako kopirati.

Svi navedeni razlozi u centar stavljaju kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima jer su ljudi ti koji svojom kreativnošću i kvalitetnim radom mogu osigurati promjene, unijeti inovacije ili ostvariti konkurentsku prednost. U tome je i glavna poveznica između poslovne strategije i upravljanja ljudskim potencijalima.

## 2.5. Planiranje ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala je proces kojim se predviđa buduća potreba za određenim ljudskim resursima te ponuda istih, kao i mogući problemi koji mogu nastati i načini na koje ih se može riješiti. Jednostavno možemo reći da je to planiranje pravih zaposlenika s pravim kompetencijama u određenom vremenu na određenoj poziciji kako bi se postigao cilj neke organizacije.

Glavni ciljevi planiranja ljudskih potencijala jesu:

- Uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala te maksimalno pridonijeti uspješnu ostvarenju strategijskih ciljeva.
- Povezati sve potrebe za ljudskim potencijalima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije.
- Utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim potencijalima u globalu i po specifičnim kategorijama.
- Zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske potencijale.
- Omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost. [1]

U tablici 4 ukratko je prikazana važnost planiranja ljudskih potencijala.

Tablica 4. Nedostatci izostanka, odnosno prednosti planiranja ljudskih potencijala.

Izostanak planiranja ljudskih potencijala	Planiranje ljudskih potencijala
Nemogućnost brzog odgovora na promjene.	Veća fleksibilnost i konkurentska prednost.
Nemogućnost pronalaska potrebnih ljudi za neko radno mjesto preko noći.	Djelotvornija uporaba ljudskih potencijala.
Zapošljavanje novih radnika iako neki stari imaju potrebne kompetencije za određeno radno mjesto što vodi do viška zaposlenika.	Veće zadovoljstvo zaposlenih, shodno tome i veća motivacija.
Odlazak zaposlenika zbog izostanka planiranja promocija i individualnog napretka.	Kvalitetnije upravljanje ljudskim potencijalima u cjelini.

Povećani troškovi.	Smanjivanje troškova.
--------------------	-----------------------

Izvor: Izradio autor

Iz priložene tablice možemo zaključiti zašto se većina suvremenih organizacija okreće planiranju ljudskih resursa. Prema Fikreta, Bahtijarević, Šiber: Planirati ljude, potrebne vještine i znanja u budućnosti postaje jednako važno kao i planirati financije, a ponekad čak i važnije. Razlika je jedino u tome što se financije nikad ne zaboravljaju, a ljudi su donedavno vrlo lako zaboravljani kao najvažniji poslovni i razvojni resurs koji treba vrlo pažljivo planirati i još pažljivije njime upravljati. [1]

## **2.6. Motivacija kao pretpostavka uspješnosti poduzeća**

Djelovanje pojedinca kao posljedica njegovih saznanja, mišljenja, vjerovanja i predviđanja je refleksija njegovih potreba i ciljeva. Pokretačke sile u pojedincu koje se označavaju riječima kao što su "trebati" i "bojati se" pokreću čovjeka i podražuju određeno ponašanje a jednim imenom se zovu motivacija. Sve što čovjek svjesno radi, radi zato što je motiviran da tako radi. Čak i ako nešto obavlja "protiv svoje volje" to je isključivo zato jer nema alternativu ili je ona lošiji izbor od trenutnog stanja u kojem se nalazi. Čovjek ulaže napor, vrijeme i dakako novac, kako bi osigurao potrebnu vlast i status kojem teži a da se pri tome ogradi od prijetnji svom samopoštovanju i na kraju društvenog ostrakizma jer upravo pozicioniranost u društvu je glavno mjerilo čovjekove uspješnosti. [9]

Redoslijed potreba prema Maslowu, koji kaže kako više potrebe ne mogu biti izražene ako prije toga nisu zadovoljene niže, su: zadovoljenje fizioloških potreba, zadovoljenje potrebe za sigurnošću, zadovoljenje potreba za ugledom, zadovoljenje potreba za afirmacijom. Prema tome zaključujemo kako čovjek neće razmišljati o potrebi za ugledom ako je gladan ili žedan. [5]

### **2.6.1. Motivacija zaposlenika**

Motivacija zaposlenika je jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima. Uloga motivacijskog faktora za zaposlenika i njegovo zadovoljstvo daje za rezultat veću kreativnost i kvalitetniji rad te u konačnici produktivnije poslovanje poduzeća. U procesu povećanja učinkovitosti poduzeća najvažniji resurs je upravo čovjek. Dakako da su neizostavni čimbenici povećanja opsega poslovanja novac, tehnologija i slično. Međutim, sama tehnologija nije dovoljna za povećanje razine učinkovitosti. Potreba i ulaganje u znanje

zaposlenika uvelike premašuje gore navedene čimbenike i spada u najvažnije čimbenike gospodarskog razvitka poduzeća. [5]

### **2.6.2. Menadžerski interesi za motivaciju**

Menadžeri bi trebali biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i na taj način osposobljeni izvući iz svakog pojedinog zaposlenika ono najbolje, ali na najmanje stresan način. Svrha upravljanja ljudskim potencijalima je pronaći prave ljude i osposobiti ih za uspješno obavljanje zadataka koji se očekuju od njih. Važnost motivacije za menadžere u osnovi ima tri razloga a to su: poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada, poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama i jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća. Problemi odnosno pitanja s kojima se susreću menadžeri su sljedeći:

- zašto neki ljudi rade mnogo i dobro, a drugi rade što je manje moguće
- kako kao menadžer mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika
- zašto se gubi interes za posao, zašto ljudi kasne na posao, manje rade ili izostaju, i slično. [1]

Odgovori na ova pitanja su sadržani u motivaciji i njenom razumijevanju. Razumijevanje i poticanje motiviranosti zaposlenika je upravo ono što se očekuje od dobrog menadžera. Postizanje ili nepostizanje radne uspješnosti je određeno postojanjem motivacije. Dakle, to je ponašanje usmjereno cilju, odnosno zadovoljenju potreba.

"Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje." [1]

Svaki čovjek je manje ili više sposoban obaviti određeni posao. Ta sposobnost se izražava njegovom intelektualnom i fizičkom energijom, odnosno znanjem, vještinama, zalaganjem i ustrajnosti. Čovjek kao individualac zauzima svoje stavove, posjeduje određene vrijednosti, ima potrebe, očekivanja i u konačnici postavlja ciljeve koje želi ostvariti. Na individualnu motivaciju također utječe okolina. Karakteristike posla, organizacije i radna situacija u kojoj se pojedinac nalazi određuju njegovo ponašanje, zainteresiranost i želju za ostvarenjem cilja. Pokazatelj rezultata ponašanja pojedinca je radna uspješnost.



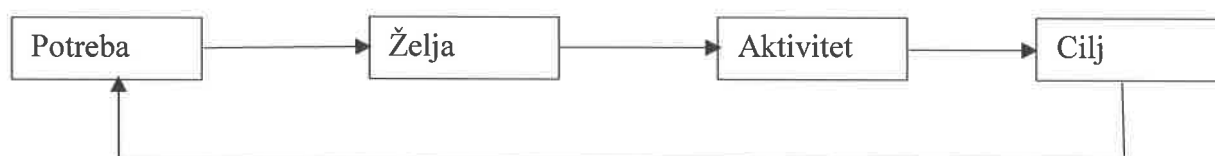
### 2.6.3. Teorije motivacije

Bitno pitanje koje se postavlja s gledišta menadžmenta je: Kako motivirati ljude za veću radnu uspješnost i uspješno ostvarivanje postavljenih ciljeva? Dvije su glavne skupine teorija koje se razlikuju po viđenju bitnih osnova i uzorka ponašanja. To su sadržajne i procesne teorije motivacije. [2]

#### 2.6.3.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije su usmjerene na otkrivanje potreba koje potiču ljude da djeluju na određene načine. Određuju varijable koje utječu na ponašanje i ciljeve što je osnova za zaključivanje o potrebama. Sadržajne teorije su usmjerene na pojedinca te ignoriraju karakteristike posla i radne okoline. Objašnjavaju zašto je nešto cilj za pojedinca a drugo ne, odnosno, ljudi žele faktore kao što su plaća, napredovanje sigurnost na poslu i u kojoj mjeri, a druge pak izbjegavaju. [2]

Opći model ponašanja u osnovi sadržajnih teorija daje slika 1.



Slika 1. Proces motivacije prema sadržajnim teorijama

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

#### 2.6.3.2. Procesne teorije motivacije

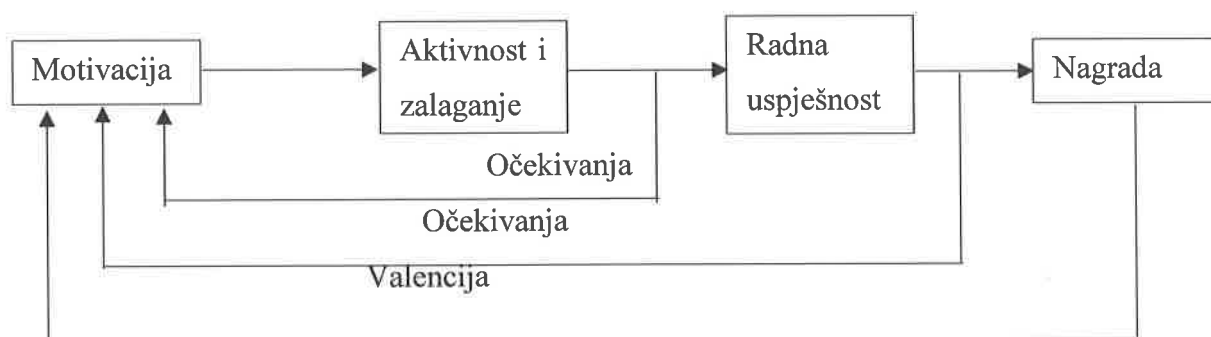
Procesne teorije ističu kako nije dovoljna samo potreba za objašnjenje radne motivacije nego je nužno uključiti percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Svrha je objasniti procese i glavne razloge zbog kojih se ljudi u radnim okolnostima ponašaju na određene načine. Temelje se na pretpostavci voljnog, svjesnog izbora ponašanja pri čemu

se pojedinci vode određenim očekivanjima o rezultatima i efektima ponašanja i vjerojatnostima da će postići određene ciljeve. [2]

Četiri bitne postavke procesnih teorija motivacije:

- ljudi imaju različite potrebe, želje i ciljeve koje žele postići kroz svoj rad
- različita očekivanja uspješnog obavljanja određenih aktivnosti
- izborom ponašanja ljudi očekuju određene nagrade
- svaka situacija je rezultanta očekivanja i preferencija, tj. valencije ciljeva i nagrada

Shematski to prikazuje slika 2:



Slika 2. Opći procesni model motivacije za rad

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

## 2.7. Suvremene strategije motiviranja

Raznolike strategije su se razvile da bi se potaknula i podigla motivacija za rad. Nemotivirani djelatnici imaju manju proizvodnost i nisku uspješnost, nisu zainteresirani za kvalitetu proizvoda i usluga koje nude, ne vezuju se za organizaciju i spremni su uvijek otići iz nje. Stoga je najvažniji zadatak menadžera kreirati, izgraditi i primijeniti adekvatan motivacijski sustav. Kvalitetan motivacijski sustav mora osigurati četiri vrste ponašanja:

1. privući kvalitetne ljude i eliminirati sve oblike kontraproduktivnog ponašanja
2. poticati kreativnost i razvoj organizacije

3. osigurati kvalitetno izvršavanje poslova
4. omogućiti iskorištenje potencijala radi organizacije i osobnih ciljeva zaposlenika.

U poduzećima je neophodno razviti širok i sveobuhvatan sustav motiviranja koji uvažava različite individualne potrebe, te različite načine zadovoljavanja tih potreba i naravno poticanje ponašanja koje će omogućiti uspješnost organizacije. Svaki sustav motiviranja se zasniva na onome što se želi postići odnosno, nagrađuje se ono što ima za cilj da ga bude čim više. U to spadaju manji troškovi, veća proizvodnost, veća kvaliteta, usmjerenost na korisnike radi povećanja njihovog zadovoljstva. [6]

Odabir strategije motiviranja i načina na koji će funkcionirati motivacijski sustav uključuje procjenjivanje i praćenje uspješnosti, procjenu poslova, radne okoline, individualnih osobina radnika i drugo. Strategije motiviranja se temelje na tri bitne spoznaje psihologije:

- većina ljudskih potreba je nematerijalne prirode (priznanje, status, poštovanje, samoaktualizacija, razvoj)
- raznolikost sustava kako bi se zadovoljilo što više individualnih potreba i ciljeva
- postavljanje prioriteta i nagrada za ostvarivanje uspješnosti. [6]

Danas se u modernim poduzećima koriste raznolike strategije motiviranja koje potiču visoku zainteresiranost zaposlenika a to su:

- materijalna stimulacija
  - redizajniranje i obogaćivanje posla
  - participacija zaposlenih
  - upravljanje pomoću ciljeva
  - fleksibilno radno vrijeme
  - organizacijska kultura
  - priznanja i pohvale
- usavršavanje, razvoj karijere i drugo. [2]

### 3. DEFINIRANJE I UTJECAJ POJMA „BRAINSTORMING“ NA LJUDSKE POTENCIJALE

Stvaranje novih ideja od krucijalne je važnosti svakoj suvremenoj organizaciji što čini kreativnost jednom od najpoželjnjih osobina zaposlenika. Definicija kreativnosti prema Hrvatskom jezičnom portalu jest „osobina onog koji je kreativan“, odnosno onog „koji ima stvaralačkog duha, koji je sposoban za stvaralaštvo (u umjetničkom, poslovnom i znanstvenom smislu)“. [8]

Generiranje novih ideja najbitnije je u početnim fazama rada neke organizacije, a realizira se različitim kreativnim tehnikama koje možemo podijeliti u 4 kategorije: [12]

- I. Analitičke tehnike koje se temelje na logičnoj raščlambi problema i njegovih sastavnih dijelova. Njih dalje možemo podijeliti na sljedeći način:
  - a. Tehnika raščlambe i prilagodbe
  - b. Tehnika resurs – proizvod
  - c. Tehnika glasanja
- II. Tehnike slobodnog povezivanja koje se upotrebljavaju na sastancima manje skupine ljudi koji slobodno iznose svoje ideje i mišljenja o problemu. One se dalje dijele na:
  - a. Brainstorming
  - b. Gordonovu tehniku
  - c. Zuj grupe
- III. Tehnike prisilnog povezivanja. One se koriste samo u slučaju stvaranja novih ideja, a ne i za rješavanje na problema, na način da se iznese više ideja koje se onda detaljnije razmatraju i kombiniraju kako bi se došlo do neke inovativne ideje.
- IV. Kombinirani pristup koji se sastoji od ciljano odabranih tehnika kreativnosti prikladnih za specifične ciljeve i okolnosti.

U ovom ćemo se radu fokusirati samo na drugu kategoriju kreativnih tehnika, odnosno na tehnike slobodnog povezivanja, specifičnije na pojam „brainstorming“.

„Brainstorming“ (ili u prijevodu „oluja mozgova“) kreativna je tehnika kojom se traži rješenje za određeni problem na način da se skupe i razrade različite spontane ideje svih koji sudjeluju u procesu. Ovaj se termin prvi puta spominje 1942. u knjizi Alexa Faickneya Osborna „How to Think Up“, a dalje se popularizira 1953. knjigom „Applied Imagination“ istoga autora. [16]

### 3.1. Proces „Brainstorminga“

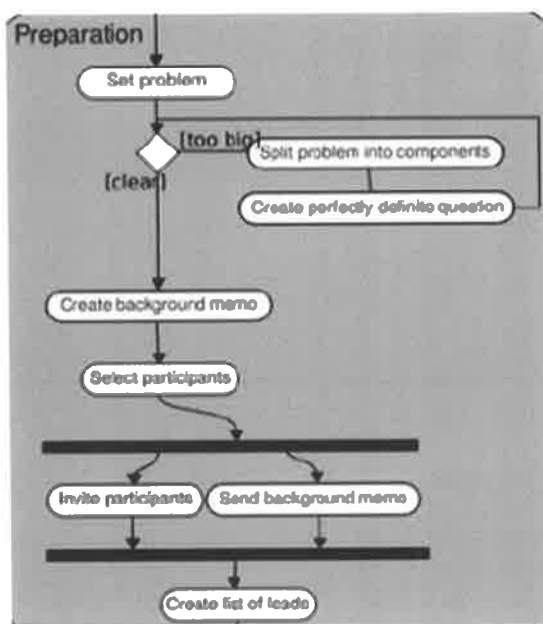
Cilj je na zadanu temu u veoma kratkom vremenu, na organiziran način, u grupi, proizvesti što više različitih i potencijalno korisnih ideja. Bitna je količina zamisli kojima se tek u naknadnom postupku određuje vrijednost.

Za temu se u pravilu bira neki konkretni problem i pitanje, jer je lakše raditi i biti će više novih ideja ukoliko je tema uža nego neka općenita i široka. Tema se najavljuje unaprijed, a neke od tih tema mogu biti: kako sniziti troškove, kako motivirati radnike, kako kvalitetno konkurirati, što učiniti na dizajnu proizvoda i slično.

Za sudjelovanje u „Brainstormingu“ pozivaju se oni koji imaju što reći na zadanu temu ali postoje slučajevi kada na sastanku sudjeluju svi članovi tima ili cijela služba. Optimalan broj sudionika je od četiri do osam s tim da broj nikada ne prelazi deset. Trajanje sastanka je unaprijed najavljeno, za mjesto sastanka se uobičajeno bira tiha i ugodna dvorana bez ikakvih ometanja izvana. Voditelj sastanka osigurava bilježenje ideja na ploči, grafoskopu i slično.

Svi sudionici smatraju se jednako pozvanima te se autoriteti na trenutak zanemaruju. Ne ističu se rukovodeći položaj, titula, opću ugled, status u grupi, dob, iskustvo, radno mjesto i toga se svi pridržavaju. Ljudi se međusobno odnose s uvažavanjem i poštovanjem.

Govori se kratko i nitko ne brani svoje mišljenje jer se vrednovanje ideja provodi u fazama koje slijede. Iz prethodno iznijete ideje izvlači se nova jer je cilj stvaranje lanca ideja. Ponavljanje nečega na malo drugačiji način nije zabranjeno. [7]



Slika 3. Priprema za „Brainstorming“

Izvor: <https://docslide.net/documents>

### **3.2. Pravila „Brainstorminga“ [8]**

Osborn je, kao izvršni direktor marketinga, bio nezadovoljan nemogućnošću zaposlenika da individualno dođu do kreativnih rješenja te je počeo organizirati grupne sastanke i primijetio znatan napredak u kvaliteti i kvantiteti donesenih ideja. On uvodi nekoliko pravila „brainstorminga“ s ciljem da se stimulira generiranje ideja, poveća kreativnost grupe te smanji socijalna inhibicija. Ta pravila su:

- I. Izostanak kritiziranja. Tijekom procesa „brainstorminga“ umjesto kritiziranja tuđih ideja trebalo bi nastojati proširiti te ideje ili se nadovezati na njih. Na taj će se način svi članovi osjećati opuštenije i slobodnije će iznositi neke neobične ideje.
- II. Ohrabrivati donošenje što većeg broja ideja. Ovo se pravilo odnosi na pretpostavku da što je veći broj iznesenih ideja, to je veća šansa za pronalaskom optimalnog rješenja na zadani problem.
- III. Kombiniranje i nadovezivanje na već iznesene ideje. Ovim se pravilom postiže poboljšanje već postojećih ideja kao i međusobna interakcija svih članova.
- IV. Prihvatanje nekonvencionalnih ideja. Nekonvencionalne ideje nude drugačiji pogled na problem te se kasnije mogu preoblikovati u odgovarajuće, a vrlo originalno rješenje.

Ona kasnije postaju fundamentalan dio svakog procesa „brainstorminga“.

### **3.3. Metode „Brainstorminga“ [10]**

Koncept „brainstorminga“ uključuje prvo definiranje problema (jednostavnijeg ili kompleksnog) za koje se onda iznose moguća rješenja. Ta se rješenja analiziraju, kombiniraju s drugima i detaljnije razrađuju te na kraju ili prihvaćaju ili odbacuju. Tim se procesom stimulira mozak na način da potiče kreativno razmišljanje. S obzirom da je bilo kakvo kritiziranje zabranjeno, procesom „brainstorminga“ stvara se takva atmosfera da se svaki sudionik osjeća slobodnim predložiti svoju ideju, kakva god ona bila.

„Brainstorming“, kakvog ga je zamislio Osborn, postao je revolucionarno sredstvo za rješavanje različitih problema, bilo u manjim organizacijama ili velikim poduzećima; u grupama ili pojedinačno. Postoji više varijacija samog procesa:

- Nominalna grupna metoda. Ona funkcioniše tako da svaki sudionik prvo anonimno zapiše svoju ideju na papirić. Zatim se skupljaju sve ideje i održava se glasanje za

svaku od njih. Ideje s najvećim brojem glasova se dalje razrađuju u cijeloj grupi ili u manjim podgrupama te se ponovo rangiraju unutar cijele grupe.

- „Group passing“ metoda. U ovoj metodi, kao i u prethodnoj, na početku svaki sudionik zapiše svoju ideju na list papira no one se ne skupljaju sve zajedno već šalju dalje u krug. Svaki sljedeći sudionik dodaje svoje misli ili ideje na dobiveni papirić i tako sve dok svaka osoba ne dobije svoj papirić natrag. Time se postiže dobra elaboracija svih ideja.

Ovom se metodom može ići i korak dalje tako da se formira „knjiga ideja“. U njoj se dobro objasni problem te se knjiga prosljeđuje od jednog do drugog sudionika koji imaju izbor ili nadovezati se na već iznesenu ideju ili iznijeti neku novu. Nakon što svi sudionici dobiju knjigu održava se sastanak gdje se raspravlja o svim iznesenim idejama. Iako ova metoda dugo traje vrlo je korisna jer daje sudionicima priliku da dublje razmisle o zadanom problemu.



Slika 4. Grupni „Brainstorming“

Izvor: <http://mindspower.com/mantras-to-innovation/brainstorming>

- Metoda mapiranja ideja grupe. Ova metoda funkcionira na principu asocijacije. Nakon detaljnog definiranja problema svaka osoba individualno razmišlja o rješenjima.

Zatim se sve ideje organiziraju u jednu veliku mapu. Zatim sudionici raspravljaju i pojašnjavaju svoje ideje jedni drugima. Tijekom tog razgovora mogu se stvoriti razne asocijacije koje onda grade nove ideje.

Ova je metoda korisna jer može doprinijeti boljoj suradnji između svih sudionika te potiče stvaranje velikog broja ideja.

## BRAINWRITING



© MARGREET DE HEER  
GPS 22-11-2007

Slika 5. „Brainwriting“

Izvor: <http://margreetdeheer.com/cartoons/pcs/ctoon20-brainwriting.gif>

- Usmjereni „brainstorming“. Ova je metoda moguća jedino kad postoje neki unaprijed određeni kriteriji koji označuju dobro rješenje za određeni problem. Ona funkcionira na način da svaki sudionik dobije list papira s definiranim problemom te se od njega traži da iznese samo jedno moguće rješenje. Zatim se papiri slučajnim odabirom zamjenjuju među sudionicima. Na tako proslijeđeni papir sudionici su dužni napisati novu ideju koja bolje zadovoljava unaprijed određene kriterije. Ovaj se proces ponavlja 3 ili više puta.

Usmjereni „brainstorming“ može se odvijati ručno ili elektroničkim putem, odnosno na računalu, no rezultati nekih istraživanja pokazali su da se neelektroničkim načinom dobivaju i do tri puta bolji rezultati.



- Vođeni „brainstorming“. U ovoj metodi se koristi individualni ili grupni „brainstorming“, ali unutar zadanog vremena i načina razmišljanja. Od sudionika se traži da unaprijed usvoje drugačiji način razmišljanja za određeni vremenski period te u njemu iznesu svoje ideje koje se zapisuju zajedno na jedno mjesto. Razmišljanjem o problemu s više različitih gledišta, sudionici mogu uočiti jednostavna rješenja koja svojim kombiniranjem doprinose daljnjem napretku.

Ovom se metodom dobivaju ideje koje zahtijevaju daljnje razmišljanje, ali daju jasnu sliku o budućim potrebnim koracima grupe, njenom glavnom fokusu te višim ciljevima.

- *Individualni* „brainstorming“. Ovakav se način koristi u situacijama kada osoba sama pokušava doći do rješenja nekog problema. Najčešće se izvodi uz pomoć mentalnih mapa, slobodnog pisanja, slobodnog govora i metodom asocijacija.

Individualni „brainstorming“ može doprinijeti stvaranju više ideja, ovisno o osobinama pojedinaca. Neki se osjećaju mnogo slobodnije kada sami rade na rješenju problema ili imaju strah od kritiziranja pa ne iznesu sve svoje ideje u grupnom „brainstormingu“. S druge strane, grupni „brainstorming“ pojedincu priliku da uči od drugih ljudi, nastavlja se na njihove ideje ili bolje razvije svoje.

## **4. PRIKAZ SUSTAVA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU TVRTKE**

Upravljanje ljudskim potencijalima kao najvažnija funkcija menadžmenta podrazumijeva cijeli sustav poslovanja unutar organizacije i stavlja naglasak na pojedinca, njegove želje te načine motiviranja. U skladu s tim su provedena brojna istraživanja kako bi se dobili odgovori na pitanja: "Što zaposlenici žele?, Jesu li to veće plaće?, Bolji uvjeti rada?, Više povlastica?" Tvrtnke koje se ne mogu pohvaliti dobrim sustavom upravljanja ljudskim potencijalima nerijetko odaju veliki jaz u percepciji između onoga što radnici uistinu žele i što vrh uprave misli da oni žele.

XY je tvrtka u privatnom vlasništvu koja uspješno posluje u Hrvatskoj od 1996. godine. Usluge koje tvrtka XY nudi su: organizacija zračnog prijevoza, prijevoz zbirnog tereta, organizacija cestovnog prijevoza, carinjenje i skladištenje robe. Tim tvrtke sastoji se od mladih stručnih ljudi visokog obrazovanja, koji uz organizaciju u šest odjela (odjel prodaje, zračni odjel, pomorski odjel, cestovni odjel, odjel financija, ljudski resursi i odjel logistike) pruža usluge visokog standarda. Tvrtnka je visoko informatički i tehnički opremljena. Vozni park te organizirano logističko skladište i distribucija, omogućavaju uvjete za vrhunski rad.

### **4.1. Vizija, misija i politika poduzeća**

Tvrtka XY se temelji na principu organizacije koja uči, razvija se i prilagođava turbulentnim promjenama u poslovnom okolišu. Tehnološke inovacije, zapošljavanje mladih i kreativnih ljudi, te upravljanje kvalitetom neizostavni su dio poslovnih procesa tvrtke. Poslovna politika tvrtke bazirana je na zadovoljavanju svih potreba kupca na jednom mjestu uslugama najviše kvalitete na području djelovanja te širenju broja zadovoljnih partnera. Zbog toga stalno nadograđuje znanje i informacije o novim tehnologijama, obučava kadrove, unaprjeđuje metode rada i organizaciju.

Vizija tvrtke je biti vodeća hrvatska tvrtka u području špedicije. Misija tvrtke je:

- ponuditi kupcima najveću moguću razinu zadovoljstva (kompletna rješenja)
- pružiti priliku svim zaposlenicima da razviju svoje kreativne potencijale te ih usmjeriti na kontinuirano unaprjeđenje poslovnih procesa
- ostvariti zadovoljavajuće poslovne rezultate.

## **4.2. Karakteristike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću**

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća.

Upravljanje ljudskim potencijalima utoliko je specifično i mora predstavljati izazov za svakog menadžera jer je svaki čovjek jedinstven, kao i svako poduzeće. Ne može se napraviti jedan standard koji bi predstavljao mjerilo i služio kao primjer svim ostalima.

Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću 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.

## **4.3. Analiza rada i projektiranje radnih mjesta**

Svako radno mjesto u poduzeću XY zahtijeva da zaposlenik zadovoljava u profesionalnom smislu (da raspolaže s potrebnim stručnim znanjima i vještinama) te u psihološkom smislu (da ima opće intelektualne sposobnosti, interese i motivaciju za što kvalitetnijim obavljanjem posla).

Svi zaposlenici trebaju imati potrebne kvalifikacije, sposobnosti i iskustvo za poslove koje obavljaju, u okviru odgovornosti opisa radnog mjesta. Svaka novozaposlena osoba je dužna se upoznati sa zahtjevima, pravilima i ciljevima svog radnog mjesta. Ako je radno mjesto s povećanim opasnostima provodi se obuka iz zaštite na radu, a ako radno mjesto zahtijeva rad putem računala provodi se informatička obuka.

## **4.4. Planiranje potreba za kadrovima i razvoj kadrova**

Planiranje ljudskih resursa u poduzeću XY je jako važno budući da poduzeće iz godine u godinu bilježi sve bolje poslovne rezultate. Planiranje potreba za novim kadrovima provodi direktor u dogovoru sa menadžerima. Prije planiranja potreba za novim kadrovima, neophodno je izvršiti ocjenu tekućih potreba za kadrovima. Analizom postojećih kadrovskih potencijala, poduzeće raspolaže vrijednim informacijama kao što su:

- informacije o strukturi kadrova kojima se raspolaže
- informacije o stupnju kvalificiranosti raspoloživih kadrova
- informacije o stupnju kvalificiranosti poslova

- informacije o raspoređenosti kadrova po tipovima procesa i glavnim grupama poslova.

Predviđanjem interne ponude nastoje se utvrditi mogućnosti zadovoljavanja budućih potreba za kadrovima iz postojećeg fonda tih kadrova kojima se trenutno raspolaže. Za predviđanje eksterne ponude najčešće se koriste metode procjene eksperata i metode simulacije.

#### **4.5. Regrutiranje i selekcija kadrova u poduzeću**

U tvrtki XY se potrebni kadrovi regrutiraju iz 2 izvora pribavljanja kadrova:

- Unutarnji: XY ima pravilo da potencijalne kandidate za upražnjene poslove prvo traži među postojećim zaposlenicima. Međutim, ako se pokaže da ovi zaposlenici nisu dovoljno kompetentni, poduzeće pristupa regrutiranju iz vanjskih izvora. Ukoliko poduzeće traži potencijalne kandidate među postojećim zaposlenicima, obično se to obavlja na način da neposredni rukovoditelj osobno kontaktira zaposlenika te mu predloži novi posao. Ukoliko taj posao zahtjeva viši stupanj znanja od onog kojeg je do tada obavljao, zaposlenik se šalje na obuku.
- Vanjski: Poduzeće koristi oglašavanje, agencije za zapošljavanje i obrazovne institucije kao vanjske izvore pribavljanja kadrova.

Profesionalna selekcija se obavlja standardnim izvorima i tehnikama prikupljanja informacija o kandidatima kao što su prijava za natječaj i životopis te psihologijskim tekstovima kao što su testovi sposobnosti, testovi interesa i znanja. Kao najvažniji ističemo intervju.

Vrlo bitnim za selekciju poduzeće smatra metodu intervju-a. Intervju vodi menadžer odjela za koji će raditi zaposlenik. Intervjuom se nastoji bolje upoznati kandidata, prikupiti dodatne informacije o njegovim sposobnostima, vještinama i ostalim karakteristikama, ali i pružiti mu informacije o organizaciji te poslu za koji se prijavio. Srž je ovog razgovora procijeniti kandidata u skladu sa zahtjevima posla i predvidjeti koliko će on u njemu biti uspješan.

#### **4.6. Obuka**

Poduzeće XY obuku smatra vrlo važnim dijelom upravljanja ljudskim resursima budući da je usmjerena pri podizanju razine znanja i vještina. Poduzeće koristi dvije vrste obuke:

- obuka unutar poduzeća
- obuka izvan poduzeća

Obuka unutar poduzeća najčešće je korištena za novozaposlene, cilj je obukom i demonstracijom novozaposlene prilagoditi poduzeću i zahtjevima novog radnog mjesta. Obuka ovih zaposlenika uglavnom se odvija unutar poduzeća i to za vrijeme trajanja probnog roka od šest mjeseci.

Ukoliko se radi o obuci postojećih zaposlenika, povezana s nabavom nove tehnologije, poduzeće najprije ispituje stupanj složenosti upravljanja istom, tada se radi o obuci izvan poduzeća.

#### **4.7. Procjena performansi**

U poduzeću XY za praćenje performansi zaduženi su rukovoditelji pojedinih odjela. Rukovoditelji donose zaključke na temelju sljedećih kriterija:

- kvaliteti izvršavanja zadataka
- o radnoj disciplini
- odnosu prema obavezama
- o brzini prilagodbe novim radnim situacijama
- o uspješnosti suradnje.

Procjena performansi poduzeće smatra veoma važnim segmentom poboljšanja ukupne organizacijske uspješnosti jer je bitno povezati organizacijske ciljeve i rezultate, s individualnim ciljevima i rezultatima rada.

#### **4.8. Zaštita zaposlenika**

Osiguranje zdravlja i sigurnosti radnika poduzeće XY smatra vrlo bitnim. U svakom obliku povezanim s radom, a osobito održavanje postrojenja, uređaja, opreme, alata, mjesta

rada, primijeniti mjere zaštite zdravlja i sigurnosti radnika, obavještavati i osposobljavati radnike o opasnosti na radu.

#### **4.9. Metode nagrađivanja koje tvrtka koristi**

- jednak iznos za sve po kolektivnom ugovoru
- promjenjiv iznos određen individualnom sposobnošću
- dodatni bonusi
- promjenjiv iznos vezan za organizacijsku uspješnost.

#### **4.10. Dodatne pogodnosti**

U novije vrijeme tvrtke uvode nove, ne baš uobičajene ali učinkovite, pristupe motiviranja zaposlenika. Fizička aktivnost ili rekreacijski centar koje organizacije nude zaposlenicima omogućuju da se osjećaju bolje i zdravije što rezultira većom produktivnošću i smanjenjem slobodnih dana, također smanjenje medicinskih troškova održavajući bolest i ozljede na minimalnoj razini. Ovaj način razmišljanja temelji se na činjenici da je sretan i zdrav čovjek sposoban u potpunosti iskoristiti svoj kapacitet i dati sve od sebe.

Dodatne pogodnosti koje tvrtka XY omogućava svojim zaposlenicima su: okupljanja zaposlenika u organizaciji tvrtke tzv. „team building“, „christmas party“, party za klijente na kojima također sudjeluju zaposlenici, organizirana proslava dana žena, sudjelovanje u sportskim aktivnostima unutar i izvan tvrtke.

## 5. SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA

Jedno od najvažnijih područja menadžmenta ljudskih resursa jest selekcija kvalitetnih ili, jednostavno, pravih ljudi. Njezina je važnost povezana s činjenicom da često sve kasnije aktivnosti i ukupna uspješnost ovise o tome kakve smo ljude odabrali za organizaciju. [1]

Prava definicija bila bi ta da je selekcija postupak u kojem se pomoću standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao odabiru oni koji najbolje ispunjavaju postavljene zahtjeve.

Selekciju je moguće provoditi na dva načina [3]:

1. Ispituju se osobine, sposobnosti i znanje kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduju minimum zahtjeva posla. Izbor se vrši između onih koji posjeduju taj minimum, dok se ostali kandidati isključuju iz daljnjeg postupka izbora.
2. Najprije se ispituju osobine, sposobnosti i znanja kandidata koji zahtijevaju dotični posao, a zatim se izrađuje rang lista kandidata s obzirom na pokazane rezultate u psihološkom ispitivanju. Izabiru se oni kandidati koji imaju najviše rangove na rang listi.

U realnom je životu moguće i kombinirati oba načina izbora, tako da se s rang liste izrađene po drugom načinu uzimaju samo oni kandidati koji ispunjavaju određeni minimum zahtjeva. Vrlo je važno obavljati kvalitetne procese selekcije, jer selekcijske odluke bitno utječu na buduće troškove ili dobiti organizacije. Selekcija sama od sebe nosi određeni trošak, a loša selekcija može donijeti: niži radni učinak i uspješnost, nezadovoljstvo zaposlenika, frustracije, pogreške i nesreće na radu, fluktuacije, loše odnose između zaposlenika, itd.



Slika 6. Selekcija kandidata

Izvor: <https://www.google.hr/search?q=selekcija+ljudskih+resursa&source>

## 5.1. Individualne razlike kandidata

Ljudi se međusobno razlikuju po mnoštvu psihičkih varijabli: percepcijama, interesima, potrebama i motivima, aspiracijama, sposobnostima, karakteristikama ličnosti itd. Sve te varijable utječu na socijalno i radno ponašanje. Za selekciju su najznačajnije razlike u sposobnostima i karakteristikama ličnosti jer se one najčešće i najneposrednije povezuju s različitim radnim ponašanjem i uspješnošću u radu. [1]

Sposobnosti se kandidata mogu definirati kao psihičke osobine ljudi koje čine osnovni preduvjet za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti. Razlikuju se četiri vrste ljudskih sposobnosti:

1. intelektualne (mentalne) sposobnosti
2. senzorne (čulne) sposobnosti
3. psihomotorne sposobnosti
4. fizičke sposobnosti.

Drugo područje individualnih razlika važnih za selekciju, posebice kod menadžerskih i drugih složenih poslova, jest ličnost. Pojam ličnosti ima šire i uže značenje. U širem značenju taj pojam obuhvaća sve psihološke osobine pojedinca i sve ono što čini jednu osobu različitom od druge, a u užem opisiva nekognitivne i neintelektualne karakteristike osobe. [1]

## 5.2. Proces profesionalne selekcije [1]

Kreiranje kvalitetnog procesa selekcije složen je i izazovan zadatak. Ovaj proces povezuje organizacijske ciljeve i strategiju, analizu posla, praćenje i utvrđivanje uspješnosti, pribavljanje i odabir. Faze procesa selekcije su:

- organizacijski ciljevi (Zašto organizacija postoji i koji su njeni ciljevi?)
- analiza posla (Što su zadaci, dužnosti i odgovornosti posla koji bi trebao obavljati
- pojedinac za organizaciju?)
- kriteriji radne uspješnosti (Što u poslu razlikuje uspješnost od neuspješnosti i kako se
- mjeri radna uspješnost?)
- zahtjevi posla – specifikacija osobe (Koje su individualne osobine, vještine i kvalitete
- potrebne za uspješno obavljanje poslova?)
- instrumenti selekcije (Koji su instrumenti dostupni i adekvatni za utvrđivanje tih
- osobina
- kod kandidata te posjeduju li potrebne psihometrijske karakteristike?)



- selekcija kandidata (Imaju li kandidati, i koji, potrebne osobine koje zahtijeva posao?)

Analiza posla je važan dio procesa selekcije, jer bez kvalitetne analize nije moguće utvrditi zahtjeve postavljene na posao izvršitelja, izabrati i vrednovati instrumente, niti utvrditi kriterije radne uspješnosti.

Analiza posla prilikom provođenja selekcija ima tri cilja:

- utvrđivanje specifičnih karakteristika ljudi koji najbolje odgovaraju zahtjevima posla
- utvrđivanje kriterija po kojima će se ocjenjivati radna uspješnost kandidata
- postavljanje odgovarajućih evaluativnih standarda i utvrđivanje metrijskih karakteristika
- selekcijskih instrumenata i postupaka

Iz opisa posla utvrđuju se aktivnosti i ponašanja koja se očekuju od izvršitelja posla, te se preciznije određuju pojedine karakteristike izvršitelja posla.

Osim analize posla, važno je i utvrditi kriterije radne uspješnosti. Kriteriji nam pomažu odrediti koje ćemo kvalitete i osobine tražiti od kandidata za posao. Istraživanja pokazuju da se najčešće upotrebljavaju ovi kriteriji:

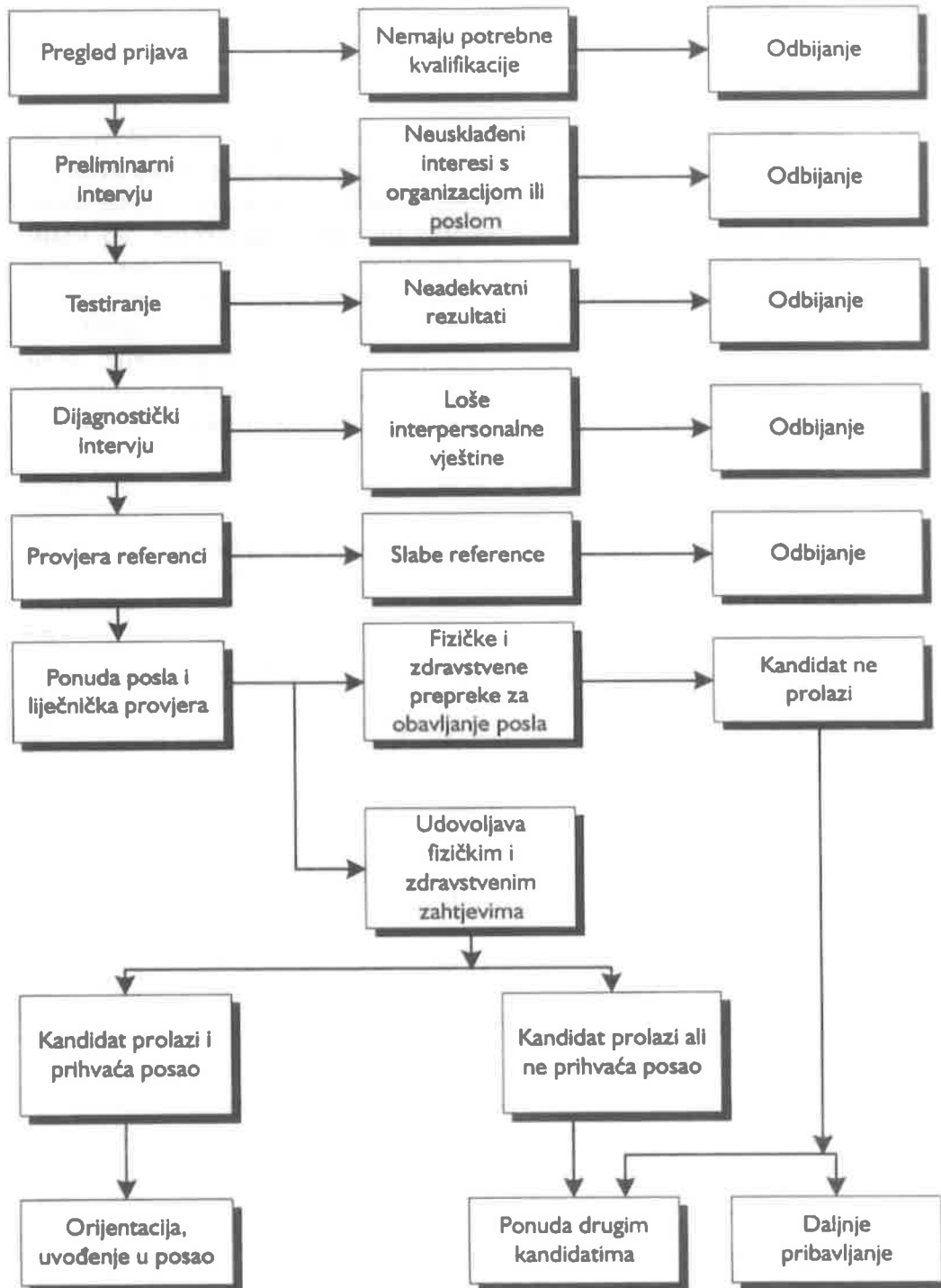
- rezultat/učinak – uspješnost u obavljanju zadatka
- prisutnost na radu – važan pokazatelj u uvjetima kojima je odsutnost problem organizaciji
- staž – posredan pokazatelj odanosti organizaciji
- napredovanje – kretanje kroz relevantne stupnjeve u organizacijskoj hijerarhiji
- uspješnost u obučavanju – djelotvornost u uključivanju i profitiranju od obučavanja koje pruža organizacija.

Važan korak prilikom selekcije je kreiranje i odabir metoda i postupaka za utvrđivanje individualnih karakteristika kandidata i ocjenu njihove usklađenosti sa zahtjevima posla.

Metode i tehnike koje se koriste, bilo da ih organizacija sama kreira ili da ih kupuje od nadležnih institucija, mora imati unaprijed provjerene i utvrđene metrijske karakteristike. Metrijske karakteristike su svojstva nekog mjernog instrumenta (test sposobnosti, intervju) koja omogućuju prosuđivanje njegove dijagnostičke i prognostičke valjanosti u mjerenju određene veličine.

Kada se utvrde svi zahtjevi posla, sve kvalitete i osobine kandidata, odrede kriteriji i instrumenti koji će se koristiti, mora se odrediti postupak selekcije kojim će se utvrditi koji od prijavljenih kandidata najbolje odgovara zahtjevima posla i koji jamči da će ga najbolje obavljati.

Na slici 7. prikazani su koraci u postupku selekcije kandidata.



Slika 7. Koraci u postupku selekcije kandidata

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

### 5.3. Metode i tehnike profesionalne selekcije

Važan segment ukupnoga procesa profesionalne selekcije jest odabir odgovarajućih metoda za ispitivanje individualnih osobina i utvrđivanja sukladnosti između zahtjeva posla ili radnog mjesta i individualnih mogućnosti. Na temelju individualnih osobina i oblika ponašanja provjeravanih u postupku selekcije, primjenom različitih metoda i tehnika prognozira se buduća radna uspješnost. [1]

Selekcijske metode, radi preglednosti, mogu biti svrstane u sljedeće kategorije:

- standardni izvori i tehnike prikupljanja informacija o kandidatima – prijava na
- na natječaj, preporuke i životopis
- psihologijski testovi – testovi sposobnosti, testovi ličnosti i testovi interesa i znanja
- intervju
- metode i tehnike vezane uz posao – testovi uzoraka posla i probni rok
- nekonvencionalne metode selekcije – poligrafska ispitivanja, grafološka analiza,
- testovi na drogu i dr.

#### 5.3.1. Standardni izvori informacija

- **prijava na natječaj** – standardizirani upitnik, tj. obrazac prijave koju popunjava kandidat kada se javlja na natječaj. Ovim putem se na standardiziran i sustavan način prikupljaju relevantni podaci o kandidatima, kao što su temeljni osobni i obrazovni podaci, radno iskustvo, prethodni poslovi, koji uz podatke o bračnom statusu i obiteljskoj odgovornosti mogu biti relevantni prediktori kasnijeg radnog ponašanja.
- **preporuke** – važan izvor informacija o prethodnom radnom ponašanju i uspješnosti kandidata od onih koji ga poznaju (suradnici, bivši poslodavci, profesori itd.)

Preporuke imaju dvije temeljne funkcije: [1]

- provjeriti točnost informacija koje je dao kandidat
- na temelju ocjene i informacija o prethodnoj radnoj uspješnosti predvidjeti uspješnost u

poslu za koji se natječe

- **životopis (*curriculum vitae; rezime*)** – drugi način prikupljanja biografskih podataka koji se prilaže uz obrazac za prijavu. Važnost životopisa, posebice profesionalne povijesti, temelji se na utvrđenoj povezanosti između određenih životnih i profesionalnih događanja u prošlosti i radne uspješnosti u budućnosti.

### 5.3.2. Psihologijski testovi

Psihologijski testovi predstavljaju instrument za ispitivanje znanja i vještine kandidata, njegove sposobnosti, te različitih osobina. Oni su najvažniji i najrazvijeniji instrument selekcije kojim se, s jedne strane, utvrđuje razvijenost neke individualne karakteristike relevantne za dotični posao i razlika između kandidata po toj karakteristici, te, s druge strane, provodi predviđanje budućih performansi na temelju rezultata testa. [3]

- **testovi sposobnosti** – služe za dobivanje podataka o latentnim mogućnostima čovjeka prije uvježbavanja da tijekom osposobljavanja za neki posao steče odnosno usavrši određene specifične vještine i znanja. U testove sposobnosti ubrajamo testove inteligencije, testove specifičnih sposobnosti i testove mehaničkih sposobnosti.
- **testovi ličnosti** – nastoje otkriti neke temeljne individualne osobine i razlike, vrlo često upotrebljivanih u selekciji. Za razliku od testova sposobnosti, oni mjere neke fluidnije i složenije osobine i tendencije ljudi za određenim oblicima reagiranja i ponašanja, odnosno stilom ponašanja koji je relativno trajan i specifičan za neku osobu tijekom života. Dvije su glavne skupine testova ličnosti: [1]
  - objektivni testovi – (testovi prisilnog izbora; analitički testovi) osoba mora izabrati jedan od malog broja mogućih odgovora na jasno i precizno pitanje ili tvrdnju
  - projektni testovi – potiču ispitanike da odgovaraju slobodno dajući vlastite interpretacije

različitih objekata i poticaja

- **testovi interesa i znanja** – testovi interesa služe za utvrđivanje koliko su profesionalni interesi i vrijednosti ispitanika sukladni s interesima onih koji su uspješni u obavljanju specifičnog posla, dok testovi znanja utvrđuju stupanj u kojem je osoba usvojila određena znanja, tj. provjeravaju se rezultati obrazovnog procesa i usklađenost znanja sa zahtjevima posla.

### 5.3.3. Intervju

Najraširenija metoda selekcije koju organizacije koriste je intervju. Intervju bi se mogao definirati kao ciljno usmjeren razgovor kojim se ispituje da li je kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio. U tu se svrhu nastoje dobiti adekvatne informacije o kandidatu, kao što su individualni potencijal, interes za posao, sposobnost djelovanja i druge, ali isto tako dati kandidatu i informacije o poslu i poduzeću. [1]

Tri su osnovne svrhe intervjua: prikupiti informacije o kandidatu, dati kandidatu informacije o poslu te utvrditi je li kandidat sposoban za uspješno obavljanje posla. S obzirom na broj sudionika u intervjuu (intervjuera i intervjuiranih), razlikuju se individualni, panel intervju (tri do pet intervjua) i grupni intervju (više kandidata istodobno).

Po obliku intervjua mogu se razlikovati: [1]

- nestruktuirani intervju – nema unaprijed određen sadržaj i strukturu, već se pitanja postavljaju slobodno prema nahođenju intervjua, pa se stoga naziva i slobodnim intervjuom.
- struktuirani intervju – ima unaprijed određen sadržaj, što znači da se svim intervjuiranima postavljaju ista pitanja istim redoslijedom
- polustruktuirani intervju – ima unaprijed određen dio sadržaja i strukturu, dok je drugi dio prepušten slobodi intervjua.

Metode prikupljanja informacija i informacije (rezultati) koje daju, označavaju prediktore za prognozu radne uspješnosti te su stoga i iznimno važne (Bahtijarević – Šiber, 1999).

## 6. PRIJEDLOG OPTIMIZACIJE KVALITETE LJUDSKIH POTENCIJALA

U stresnim uvjetima poslovnog okruženja kao što je rad u špedicijskim poduzećima potrebno je podići razinu kvalitete odnosa među kolegama i osigurati zadovoljstvo radnika njegovim položajem u kompaniji te u financijskom i moralnom smislu kvalitetno nagraditi zaposlenika.

Sustav nagrađivanja zaposlenih treba tretirati kao ulaganje. Kroz taj sustav poduzeće treba ostvariti rezultate u privlačenju i zadržavanju kvalificiranih ljudi, osigurati objektivnost i pravednost, nagraditi dobre rezultate.

U skladu s tim su provedeno je istraživanje unutar tvrtke XY kako bi se dobili odgovori na pitanja: " Što zaposlenici žele?, Jesu li to veće plaće?, Bolji uvjeti rada?, Više povlastica?". U tablici 5 izdvojeni su prijedlozi optimizacije kvalitete ljudskih potencijala koji su prezentirani zaposlenicima tvrtke XY.

Tablica 5. Prijedlozi optimizacije ljudskih potencijala

	Kvalitetni odabir članova odjela ljudskih potencijala
	Razumijevanje osobnih problema
	Povratna informacija
	Mogućnost za napredovanje
	Pravedna plaća
	Primjerena disciplina
	Priznavanje uspjeha
	Sigurnost zaposlenja

Izvor: Izradio autor

Zaposlenici su dobili tablice u kojima su trebali rangirati tri prijedloga za koja smatraju da bi se povećala kvaliteta ljudskih potencijala njihovom primjenom. Sva tri odabira su potkrijepljena stvarnim željama zaposlenika u razgovoru s autorom prilikom provedbe istraživanja. Rezultat istraživanja su sljedeća tri prijedloga optimizacije koja imaju najviše glasova:

- kvalitetni odabir članova odjela ljudskih potencijala
- priznavanje uspjeha zaposlenika
- povratna informacija

### **6.1. Kvalitetni odabir članova odjela ljudskih potencijala**

Kvalitetni odabir članova odjela ljudskih potencijala neophodan je temelj uspješnog poslovanja tvrtke. Na taj način tvrtka može biti sigurna da će odjel ljudskih resursa kvalitetno i stručno detektirati i povećati kvalitetu rada zaposlenika.

Zbog specifičnosti posla logističkih poduzeća nužno potrebno je povećati suradnju između odjela ljudskih potencijala s drugim odjelima unutar poduzeća. Pri tome svakako treba postaviti pouzdane standarde te uzeti u obzir činjenicu da se zbog specifičnosti posla „operativni menadžer“ ljudskih potencijala treba znatno bolje upoznati s kvalitetom i načinom rada djelatnika unutar pojedinog odjela, kao i individualnih karakteristika svakog djelatnika. U suradnji sa odjelom ljudskih potencijala tako se mogu ocijeniti i na taj način motivirati zaposlenici sljedećim parametrima: rezultat rada, realizacija postavljenih ciljeva, angažiranost u dodatnim aktivnostima, pristup poslu.

### **6.2. Priznavanje uspjeha**

Glavni činitelj motivacije je osobno i profesionalno priznanje tipa zahvala i pohvala. Pohvala pomaže uspostaviti vezu, izgraditi samopoštovanje, pa čak i promijeniti ponašanje drugih ljudi. To je moć koja se prenosi na druge kako bi ih osposobila za vlastit život i aktivnosti. Iz toga se mogu zaključiti naputci za ponašanje menadžera:

- priznati uspjeh i dobro obavljen posao
- razgovarati s ljudima, uvažiti mišljenja, pohvaliti one koji dobro rade, uzeti u obzir probleme koje treba riješiti
- poklanjati sitnice koji označavaju zahvalu za dobro obavljen posao.

Zaključak je da mudar menadžer stalno traži priliku da pokaže zaposlenima kako se njihov trud cijeni i vidi, ali jednako tako svjesni su da je najbolja motivacija za rad upravo priznanje za dobro obavljen posao.



Slika 8. Priznavanje uspjeha povećava uspjeh

Izvor: <https://www.google.hr/search?q=motivacija&source>

### 6.3. Povratna informacija

Važan faktor motivacije je znanje ljudi o tome kako dobro rade i koliko je njihov rad bitan i ima dobre ili loše rezultate. Poznavanje rezultata vlastitog rada je jedan od najmoćnijih i najdjelotvornijih poticaja. Tjera čovjeka da bude bolji od samoga sebe i od drugih. Upravo je u razvoju organizacije bitna značajka povratna informacija na kojoj se temelji procjena zaposlenika i koju zaposlenici mogu dobiti od kolega i svojih menadžera te drugih zaposlenih u drugim odjelima. Povratna informacija od više ljudi pokazuje zaposlenicima da i drugi osim njihovih menadžera uvažavaju njihov rad. Na taj način se povećava i samopouzdanje menadžera da je njihova procjena dobra ako se poklapa ili je slična sa procjenom drugih. U protivnom menadžer bi trebao razmotriti svoju procjenu. Program procjene zaposlenika predstavlja izazov i zaposlenicima i menadžerima te zahtjeva trud od obje strane. Procjena zaposlenika i povratna informacija rezultiraju napretkom i pomažu uključenima fokusirati se na ono što je bitno kako za njihov uspjeh tako i za uspjeh organizacije.



# Povratna informacija *feedback*



Slika 9. Važnost povratne informacija

Izvor: <https://www.google.hr/search?q=motivacija+povratna+informacija>

Zaključuje se da je zadovoljstvo plaćom bitan čimbenik, pogotovo danas u vrijeme kada rijetki mogu reći da su zaista zadovoljni, ali svakako nije presudno. Nikakav novac ne može nadomjestiti poštovanje, priznanje i osjećaj pripadnosti. Vrijeme provedeno na poslu je trećina čovjekovog dana, odnosno pola čovjekovih budnih sati, odnosno trećina čovjekovog života. Činjenica je da zadovoljstvo poslom utječe na motivaciju za rad i cjelokupni život. Dakle, osjećaj pripadnosti i zanimljiv i izazovan posao čini motivaciju za njegovo obavljanje višom, a život punijim.

## 7. ZAKLJUČAK

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja.

Svrha rada je prikazati kako ljudski resursi utječu na kvalitetu poduzeća u cjelini te kako se povratna informacija, priznavanje uspjeha i dobri međuljudski odnosi mogu reflektirati na efektivnost i produktivnost poduzeća. Rad se bazira na problematici kojom se zadnjih desetljeća sve više bave znanstvenici i teoretičari raznih profila te povodom koje se izdaje sve više publikacija, s istim ciljem poboljšanja poslovanja poduzeća, a time i rasta nacionalnog gospodarstva općenito.

Upravljanje ljudskim potencijalima i isticanje vrijednosti ljudskog faktora u poslovanju organizacije je smjer koji će zasigurno s vremenom dovesti do pozitivnih pomaka u poslovanju poduzeća te napretku gospodarstva. I u Hrvatskoj se znanstvenici i teoretičari već duže bave tom problematikom.

Okolina u kojoj živimo turbulentna je i u njoj se svakodnevno susrećemo s većim ili manjim novim problemima. Brzina i kakvoća njihovog rješavanja utječu na učinkovitost poduzeća. Dobro rješenje, odnosno dobra ideja može poboljšati prodaju, marketing, upravljanje, vrijeme, sredstva, energiju i druge oblike angažmana.

Ljudski potencijali imaju neograničenu mogućnost razvijanja, a da bi se razvijali u odgovarajućem smjeru logističke tvrtke danas u pravilu imaju odjele upravljanja ljudskim potencijalima. Ljudi kao pojedinci imaju svoje potrebe, želje, stavove, tako da je zadatak menadžera vrlo težak, iscrpljujući i trajan. Da bi ljudi djelovali u željenom smjeru potrebno ih je usmjeriti, ali ne sustavom kažnjavanja, pravilo je da nagrađivanje daje bolje rezultate, trajnije, a tvrtka motivirane, zadovoljne te na rad spremne zaposlenike.

Iz perspektive zaposlenika, menadžment ljudskih potencijala predstavlja medij ili alat kojim organizacija rukovodi, djeluje i kontrolira zaposlenike. Ljudski su resursi značajan izdatak ili trošak poslovanja tvrtki, ali bez ljudi nijedna tvrtka ne može ostvariti svoje ciljeve.

Motiviranje u najužem smislu se 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. Motivacija zaposlenika jedna je od tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima u svrhu ostvarivanja ciljeva tvrtke, a koje će se tehnike

motivacije primijeniti ovisi o odluci menadžera baziranoj na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva.

Poticanje radne uspješnosti je od vitalne važnosti za jednu tvrtku, poduzeće ili bilo koju drugu organizaciju. Razlog je taj što je ključ dobrog poslovanja i maksimalnog učinka u motivaciji zaposlenih. Ako su zaposlenici motivirani, tj. njihove potrebe su zadovoljene, oni će pružiti maksimum. Menadžeri su najvažniji kapital i resurs svake organizacije, no istodobno zbog činjenice da su za izgradnju dobrog menadžerskog tima potrebna velika ulaganja kao i mnogo vremena, uvrštavaju se i među najoskudnije resurse.

Pri otkrivanju menadžerskih potencijala i njihovom razvoju treba imati na umu njihove osobne, profesionalne i poslovne osobine kao što su: poduzetnost, komunikativnost, kreativnost, učinkovitost, poznavanje metoda rukovođenja, pouzdanost, predanost poslu i poduzeću, i ostalo. Strategija nagrađivanja treba biti integrirana s poslovnom strategijom i formulirana na način na omogući postizanje dugoročnih ciljeva poslovne politike i politike ljudskih potencijala. Jedan od glavnih zadataka je definiranje ciljeva politike i sistema nagrađivanja, a uvjet je bolje poznavanje i razumijevanje ljudske motivacije.

U radu se također opisuje "Brainstorming" pristup koji se temelji na činjenici da različiti ljudi s različitim iskustvima i znanjem različito pristupaju određenom problemu. Voditelju projekta ova tehnika pomaže da sazna razmišljanja različitih ljudi i dobije niz rješenja problema koja predlažu. "Brainstorming" je učinkovit i vrlo popularan alat u poslovnom svijetu koji se rabi kako bi se brzo i iznimno kreativno i radikalno riješio problem. Osobito je koristan kada je nužan odmak od ustaljenih načina razmišljanja, kada valja smisliti nešto novo i neobično za poboljšanje proizvoda (usluge) ili kada dotadašnji pristup jednostavno ne daje rezultate koji se žele postići. Tehnika je iznimno uspješna kada se provodi unutar radnog tima. Tada su iskustva i ideje svih članova tima uključeni u rješavanje problema.

Na kraju rada prema istraživanju, može se zaključiti da logistička tvrtka XY zaista pokušava na više načina motivirati svoje zaposlenike, materijalno i nematerijalno, i da je poslodavcu bitno da njegov radnik bude motiviran. Zaposlenika se vrednuje davanjem priznanja i nagrada. Međutim, ljudi će se osjećati cijenjenima ako prevladava pozitivno ozračje u organizaciji, odnosno ozračje koje pokazuje što ljudi misle o organizaciji i njezinoj upravi. Rukovodeća radna mjesta i rukovoditelji na tim radnim mjestima trebali bi moći pridonijeti razvijanju kod zaposlenika osjećaj odgovornosti, povratne informacije o dobro obavljenom poslu, nagradama za predanost, razvijanju identiteta, podršci, slušanju od strane

nadređenih kako bi radnik znao da je i on vrlo važna karika u poduzeću te da i on može i treba odlučivati. Zanimljiv i izazovan posao čini motivaciju za njegovo obavljanje višom, a život više ispunjen. S druge strane, dosadan i besmislen posao su najznačajnije prepreke većoj motivaciji za rad, a često se njihove psihološke prepreke prenose i izvan posla.

## LITERATURA

### Knjige

- [1] Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- [2] Beck, R. C., Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebatko 2003.
- [3] Buble M., Management, Ekonomski fakultet, Split 2000.
- [4] Gerhart B., Noe A., Human Resource Management, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003.
- [5] Jambrek I., Penić Ivica I., Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima, Pravni fakultet, Zagreb, 2008.
- [6] Pupavac D., Zelenika R., Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004.

### Internet izvori

- [7] URL: <https://docslide.net/documents> (pristupljeno: lipanj 2018.)
- [8] URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Brainstorming> (pristupljeno: svibanj 2018.)
- [9] URL: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Motivacija> (pristupljeno: srpanj 2018.)
- [10] URL: <http://mindspower.com/mantras-to-innovation/brainstorming> (pristupljeno: svibanj 2018.)
- [11] URL: <http://margreetdeheer.com/cartoons/pcs/ctoon20-brainwriting.gif> (pristupljeno: lipanj 2018.)
- [12] URL: <https://www.bib.irb.hr/788017> (pristupljeno: lipanj 2018.)
- [13] URL: <https://www.google.hr/search?q=selekcija+ljudskih+resursa&source> (pristupljeno: srpanj 2018.)
- [14] URL: <https://www.google.hr/search?q=motivacija&source> (pristupljeno: kolovoz 2018.)
- [15] URL: <https://www.google.hr/search?q=motivacija+povratna+informacija> (pristupljeno: kolovoz 2018.)
- [16] URL: <https://www.imindq.com/brainstorming> (pristupljeno: lipanj 2018.)

### Ostalo

- [17] Izradio autor

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Proces motivacije prema sadržajnim teorijama .....	18
Slika 2. Opći procesni model motivacije za rad.....	19
Slika 3. Priprema za Brainstorming .....	22
Slika 4. Grupni Brainstorming .....	24
Slika 5. Brainwriting .....	25
Slika 6. Selekcija kandidata .....	32
Slika 7. Koraci u postupku selekcije kandidata.....	35
Slika 8. Priznavanje uspjeha povećava uspjeh .....	41
Slika 9. Važnost povratne informacija .....	42

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Temeljne razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća .....	4
Tablica 2. Glavne razlike između personalne funkcije i menadžmenta ljudskih potencijala ....	5
Tablica 3. Aktivnosti odjela za upravljanje ljudskim potencijalima .....	7
Tablica 4. Nedostatci izostanka, odnosno prednosti planiranja ljudskih potencijala.....	15
Tablica 5. Prijedlozi optimizacije ljudskih potencijala .....	39



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti  
10000 Zagreb  
Vukelićeva 4

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je ovaj \_\_\_\_\_ diplomski rad

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem kako nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, niti je prepisan iz necitiranog rada, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem također, kako nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu \_\_\_\_\_ diplomskog rada

pod naslovom **Analiza upravljanja ljudskim resursima na primjeru logističkog poduzeća**

na internetskim stranicama i repozitoriju Fakulteta prometnih znanosti, Digitalnom akademskom repozitoriju (DAR) pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

U Zagrebu, \_\_\_\_\_ 27/08/2018

Student/ica:

Dora Perić

(potpis)