

# IZAZOVI UPRAVLJANJA RAZVOJEM LJUDSKIH POTENCIJALA U MALOPRODAJNOM I VELEPRODAJNOM SEKTORU - COVID 19

---

Vrban, Dora

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:156200>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-01**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovina

Dora Vrban

**IZAZOVI UPRAVLJANJA RAZVOJEM LJUDSKIH  
POTENCIJALA U MALOPRODAJNOM I VELEPRODAJNOM  
SEKTORU – COVID 19**

**ZAVRŠNI RAD**

Osijek, rujna 2021. godine

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovina

Dora Vrban

**IZAZOVI UPRAVLJANJA RAZVOJEM LJUDSKIH  
POTENCIJALA U MALOPRODAJNOM I VELEPRODAJNOM  
SEKTORU – COVID 19**

Završni rad

**Kolegij: Ekonomika trgovine**

JMBAG: 0010228382 (02694)

e-mail: [doravrban11080@gmail.com](mailto:doravrban11080@gmail.com)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Dražen Čučić

Osijek, rujna 2021. godine

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Professional Study Trade

Dora Vrban

**Employees Development Management in  
Wholesale and Retail Enterprises**

Final thesis

Osijek, september 2021. year

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.

2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.

3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studentice: Dora Vrban**

**JMBAG: 0010228382 (02694)**

**OIB: 87215963816**

**e-mail: [doravrban11080@gmail.com](mailto:doravrban11080@gmail.com)**

**Naziv studija: Stručni studij, smjer Trgovina**

**Naslov rada: Izazovi upravljanja razvojem ljudskih potencijala u maloprodajnom i veleprodajnom sektoru - COVID 19**

**Mentor rada: izv.prof.dr.sc. Dražen Ćućić**

U Osijeku, 2021. godine

Potpis \_\_\_\_\_



# Upravljanje razvojem zaposlenika u veleprodajnim i maloprodajnim poduzećima

## SAŽETAK

Cilj ovog završnog rada je analiziranje načina rada kada je u pitanju upravljanje ljudskim potencijalima / resursima, kako u Republici Hrvatskoj i hrvatskim veleprodajnim i maloprodajnim poduzećima na tržištu, tako i na tržištu svjetske razine. Pokušat će se približiti sama važnost upravljanja ljudskih potencijala u poduzeću, što to predstavlja za poduzeće, koji ima utjecaj u poslovnom okruženju, kojim tehnikama, metodama i strategijama se služe takvi odjeli u poduzeću, koji su njihovi zadatci... Među nekim od ciljeva i očekivanja ovog završnog rada jest upoznati onoga tko čita sa temeljima i osnovama odakle uopće kreće upravljanje ljudskim resursima, emocionalnom inteligencijom, te kako to primijeniti na zaposlenicima u određenom poduzeću. Upravljanje ljudskim potencijalima se može nazvati menadžmentom koji je zaslužan i od kojeg se očekuje da promatra, strukturira, kontrolira i vodi zaposlenike na onaj način na koji su zaposlenici menadžmentu potrebni u poduzeću, kako bi dali maksimum od sebe, te stvarali profit i rad u poduzeću, što je ujedno i glavni cilj poduzeća. Menadžment ljudskih potencijala bi trebao svakog zaposlenika promatrati kao jedinku, prema jedinci djelovati, dakle prema svakom drugačije, u svakom trenutku znati snage, slabosti, prilike i prijetnje zaposlenika, te njima upravljati u određenim trenucima onako kako posao nalaže i zahtjeva. Na osnovu toga lider može procijeniti koliko je potrebno motivacije, te jesu li zaposlenici za nagrađivanje ili kažnjavanje. U Hrvatskoj se takav način još uvijek uvelike upoznaje i sve više implementira u poduzeća, stoga će se u rezultatima istraživanja na ponekim praktičnim primjerima prikazati kako to rade danas neki od uspješnih poduzeća, bilo to u veleprodajnim ili maloprodajnim poduzećima. Među praktičnim primjerima naći će primjer koji je 2020. godini ocjenjen kao top poslodavac partner, a to je JGL (Jadranski galenski laboratorij), te će se kroz njihove primjere vidjeti što to oni rade drugačije i kako to stvaraju na tržištu kao dodatnu vrijednost.

**Ključne riječi:** menadžment ljudskih potencijala, emocionalna inteligencija, vođenje ljudi, motivacija, nagrada

# **Employees Development Management Wholesale and Retail Enterprise**

## **ABSTRACT**

The aim of this final paper is to analyze the ways of work methods when it comes to human resources / resources management, both in the Republic of Croatia and Croatian wholesale and retail companies in the market, as well as in the world market. The research will try to get closer to the very importance of human resource management in the company, what it represents for the company, which impact does it have on the business environment, which techniques, methods and strategies are being used by such departments in the company and what are their tasks. Among some of the goals and expectations of this final paper is to introduce the reader to the foundation and basics where human resource management starts from, emotional intelligence and how to apply all of that on the employees in a particular company. Human resource management can be called the management that is responsible and from which is expected to observe, structure, control and guide employees in the way that they are necessary in the management inside the company, so the employees can give their best, and also create profit and usefull labor in the company , which is also the main goal of the company. Human resources management should view each employee as an individual, act towards them differently, and treat each of them differently, know their strengths, weaknesses, opportunities and threats of employees at all times, and manage them at certain times as the job requires. Based on this, the leader can assess how much motivation is needed, and whether employees have to be rewarded or punished. In Croatia, this method is still widely known and increasingly implemented in companies, so the results of the research will show some practical examples of how some of the successful companies do it today, either in wholesale or retail companies. Among the practical examples will be the example that was rated as the best employer partner in 2020, and that JGL (Adriatic Galenic Laboratory), wich will see trough their examples what they do differently and how to create in the market as added value.

**Keywords:** human resource management, emotional intelligence, leading people, motivation, reward

# Sadržaj

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIJA RADA .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet istraživanja.....	2
2.2. Metode istraživanja .....	2
2.3. Hipoteza .....	3
2.4. Izvori podataka.....	3
<b>3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>4</b>
3.1. Pojmovno određivanje procesa upravljanja zaposlenima i njihovim znanjima	4
3.2. Motiviranje postavljanjem nagradi i kazni u maloprodajnim i veleprodajnim poduzećima	7
3.3. Emocionalna inteligencija u poslovanju i upravljanju zaposlenicima .....	8
3.4. Upravljanje u veleprodajnim i maloprodajnim poduzećima.....	9
<b>4. SUBJEKTIVNA PROCJENA (NE)ZADOVOLJNIH LJUDI – UPITNIK.....</b>	<b>11</b>
<b>5. PRAKTIČNI PRIMJER – TOP POSLODAVAC PARTNER (JGL) .....</b>	<b>13</b>
<b>6. IZAZOVI UPRAVLJANJA RAZVOJEM LJUDSKIH POTENCIJALA TIJEKOM PANDEMIJE COVID-19 .....</b>	<b>21</b>
<b>7. RASPRAVA .....</b>	<b>24</b>
<b>8. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>25</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>26</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>	<b>28</b>



## 1. UVOD

Sam pojam „upravljanje“ je proces i disciplina koja zahtjeva autoritet. U današnje vrijeme malo je ljudi koji su nepismeni, neuki ili neinformirani. Danas svatko želi imati slobodu i svoja prava. Postalo je moderno izreći svoje mišljenje bez razmišljanja je li pravo vrijeme i mjesto, čak je danas postalo normalno i nametnuti svoje mišljenje. U svijetu u kojem se danas živi nema više mjesta za nepoštivanje, tradicionalne metode vođenja, autoritativne pristupe, pravila, itd. Sve se to negdje prethodnih godina usput potisnulo, upravo iz razloga što je došao novi, napredniji svijet, nove tehnologije, nova znanja, nove metode, nova ulaganja u razvoj međuljudskih odnosa. Ljudi su počeli govoriti i izlaziti iza svojih sjena, a onda se te hrabre ljude i njihova mišljenja prigrlilo i uvelo pod normalno. Nikad više čovjek nije bio u središtu promatranja i eksperimentiranja negoli danas. Čovjeka se najviše promatra, na osnovu njega se najviše grade temelji, pretpostavke i pomoću čovjekovih reakcija se danas djeluje. Iz navedenih činjenica proizlazi odgovor na pitanje zašto danas učiti, razvijati i primjenjivati metode upravljanja ljudima. Upravljanje ljudima je moguće u svim aspektima života i svim odnosima. Upravljanje ljudima kreće od samih početaka; odnos roditelj – dijete, dakle od odgoja. Nadalje se upravlja u obrazovnim ustanovama; odnos profesor – učenik(student), a nakon toga i na poslu, što je ključ ovog seminarskog rada; odnos direktor (voditelj) – zaposlenik. Najveći značaj se stavlja na metode, tehnike i strategije kojim se danas upravlja zaposlenicima. Najveća ulaganja su u lidere koji vode i upravljaju ljudima. Potrebno je puno vremena, volje i novca ulagati u nova i proširena znanja kako bi tvrtke danas ispod sebe imale kvalitetne i obrazovane ljude koji znaju kako s ljudima. Zaposlenici su sve obrazovaniji i sve im je teže ugoditi i zadržati ih. Stoga je nužno danas sa zaposlenicima surađivati, motivirati ih, upravljati istima, te ih voditi ka što većim usavršavanjima. Od zaposlenika se očekuje što veće ulaganje u znanja, kako na poslu, tako i izvan radnog mjesta, kako bi tvrtke od njih mogle dobiti maksimum koji im je potreban za ostvarenje poslovnih i finansijskih ciljeva. Tržište se znatno brzo mijenja i traži prilagodbe. Ljudi su najvrjednija imovina poduzeća i oni su apsolutni izvor prilagodbi i promjena. Bitno je postići što brže prihvaćanje na nove situacije, prikupiti i primijeniti sva nova znanja, te se prilagoditi i ostvarivati maksimum. Upravljanje ljudskim potencijalima također zahtjeva značajnu selekciju zaposlenika, pribavljanje kvalitetnih i zadovoljavajućih zaposlenika. Svakim čovjekom na svijetu se može upravljati, no traže se oni od kojih se ostvaruje najveći pozitivan rezultat upravljanja.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

### **2.1. Predmet istraživanja**

U središtu istraživanja i promatranja su ljudi. Promatrat će se kako to lideri i zaposlenici zajedno razvijaju znanja i sposobnosti, koliko je to važno za osobu kao jedinku, koliko za ugled dobrog zaposlenika ili vođe. Istraživat će se kako danas na tržištu nisu više ključni potrošači, nego zaposlenici, te kako se upravljanjem i ulaganjem u zaposlenike mogu postići maksimalni rezultati za obje strane odnosa. Gledat će se kako upravljati i razvijati zaposlenike veleprodajnih i maloprodajnih poduzeća, koje su razlike, te kako zaposlenici svojim znanjima dodaju vrijednost na proizvodu / usluzi. Promatrat će se na konkretnim primjerima, poduzeća koje je 2020. godine proglašeno kao top poslodavac partner, a to je JGL (Jadranski galenski laboratorij).

### **2.2. Metode istraživanja**

Pojmovi i podatci koji su navedeni, objašnjeni, obrazloženi i potkrijepljeni su teorijski i empirijski. Pojmovi su prikupljeni na web stranicama današnjeg online neba (interneta), te uz popraćene knjige kolegija i ovog završnog rada, koje su odabrane uz pomoć mentora. U radu će se sve teorijske informacije odnositi na ljude, upravljanje zaposlenicima, ostvarivanje ciljeva poduzeća, te će najviše biti usmjereno na upravljanje razvojem znanja u poduzećima, što je u sklopu glavne teme seminarskog rada, gdje će se presijecati i empirijski podatci na temelju poduzeća koje se promatra. Empirijski podatci najviše su prikupljeni sa službenih web stranica poduzeća, te stupanjem u kontakt direktno s nadležnima u poduzeću za ovu temu. Cijela tema može biti interpretirana sa raznih aspekata svakodnevnog načina života i poslovanja, što će se u seminarskom radu pokušati približiti.

### **2.3. Hipoteza**

Istraživanje teme ovog završnog rada dovodi do brojnih činjenica i podataka koje se iskoristiti kroz neke postavljene hipoteze. U narednom sadržaju rada istraživat će se metode, strategije i tehnike upravljanja razvojem zaposlenika, te poticanje na rad, educiranje. Hipoteze koje se istražuju u radu su:

H1: Postoji povezanost stavova o rezultatima dobivenim testiranjem emocionalne inteligencije i kvocijenta inteligencije (koji su ključni pri odabiru zaposlenika, testiranju, selekciji) – pojedinci koji imaju u određenoj mjeri razvijen stav i pristup prema testiranju kvocijenta inteligencije i oni koji imaju slabo razvijen stav i pristup prema testiranju emocionalne inteligencije zaposlenika, voditelja, direktora.

H2: Metode postavljanjem nagradi i kazni u poduzeću djeluju više nego postavljanjem samo nagradi ili samo kazni u motiviranju zaposlenika.

H3: Postoji pozitivna korelacija između zadovoljstva zaposlenika i profitabilnosti u maloprodaji.

H4: Upoznavanje svakog zaposlenika u poduzeću donosi moć kod upravljanja i unaprjeđivanja njegovim sposobnostima, znanjima i (de)motivacijom.

### **2.4. Izvori podataka**

Činjenice, informacije i podatci koji su iskorišteni i interpretirani zbog istraživanja i pisanja ovog završnog rada odabrani su uz pomoć mentora koji se istim služio i upotpunio svoj nastavni plan i program odslušanog kolegija. Odabrana literatura sadrži sve potrebno za temu ovog završnog rada, te se iz iste mogu izvući kompletne i kvalitetne informacije. Izvori koji su se koristili za praktične primjere i funkcioniranje odjela ljudskih resursa su web sjedišta maloprodajnih i veleprodajnih poduzeća koja se istražuju, te direktan kontakt i iskustvo djelatnika tog praktičnih primjera. Izvor koji se koristio za subjektivnu procjenu (ne)zadovoljnog pučanstva je Google upitnik. U upitniku se postavila nekolicina pitanja koja se odnosi na temu ovog završnog rada i pokazuje koliko ljudi danas u Hrvatskim raznoraznim poduzećima zna, primjenjuje ili je predmet primjene upravljanja ljudskim potencijalima.

### **3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

#### **3.1. Pojmovno određivanje procesa upravljanja zaposlenima i njihovim znanjima**

U današnjem svijetu gdje se sve mijenja brzinom svjetlosti, promijenila su se i pravila poslovanja u poduzećima. Tako danas naglasak u maloprodajnim i veleprodajnim poduzećima nije više na krajnjim potrošačima, nego na zaposlenicima, koji danas u većini slučajeva drže konce poduzeća. Svako poduzeće danas posluje s ciljem ostvarenja određene zarade, međutim, sve više je cilj i osigurati zaposlenicima sigurno radno mjesto, pozicionirati ih na prava mjesta za koja su kadri i koja mogu obavljati davanjem svog maksimuma. Davanje upravo njihovog maksimuma rezultira željenom zaradom poduzeća. Danas je sve više ljudi koji su visoko obrazovani, te su to zaposlenici na tržištu koji više na naredbe ne odgovaraju sa: „Da, šefe!“, nego su to zaposlenici koji se bune, daju prijedloge i sugestije, daju određene savjete, razrađene tehnike, strategije, jednostavno, iznose svoja mišljenja temeljena na znanju. Čak i oni zaposlenici koji nisu visoko obrazovani, se vode na istim principima. Stoga je danas iznimno teško voditi i upravljati zaposlenima, istima ugoditi i balansirati situacije u kojima su sve strane zadovoljene.

„Tako postavljeni temelji upravljanja ljudskim resursima rezultiraju zadovoljnim i učinkovitim zaposlenicima u trgovini. Postizanje definirane vizije i misije trgovačkog poduzeća ne može se postići bez odgovarajućeg upravljanja ljudskim resursima, a upravljanje ciljevima jedna je od najčešćih metoda koje menadžeri za upravljanje ljudskim resursima koriste. Povećanje zadovoljstva zaposlenika u trgovini rezultat će povećanim zadovoljstvom kupaca, zadržavanjem postojećih kupaca i privlačenjem novih, dok će se zaposlenicima također omogućiti lakša prilagodba promjenama. Promjene neće rezultirati otporom zaposlenika, već će biti dio novog izazova za povećanje uspješnosti tvrtke i postizanje postavljenih ciljeva definiranih strategijom i postizanje konkurentske prednosti. Ulaganje u ljude, infrastrukturu i sustave kroz upravljanje rizicima i postizanje stabilnog lanca opskrbe utječe na stvaranje njihove vrijednosti koja postaje presudna zbog dinamične prirode poslovanja i konkurentskih pritisaka. U radu se daje pregled važnosti određenih čimbenika u upravljanju ljudskim resursima u trgovini, poput motivacije zaposlenika i općenito brige menadžera ljudskih resursa za zaposlenike u svim segmentima (zapošljavanje, odabir, obrazovanje i osposobljavanje,

nagrađivanje, ali s druge strane i zadovoljstvo zaposlenika radom koji obavljaju)“ (Knego, Renko i Knežević, 2013:35).

Da bi se zaposlenicima vodilo, nužno ih je istinski poznavati. Potrebno je znati koje su zaposlenikove prilike, prijetnje, slabosti i snage. Potrebno je znati kako u kojem trenutku zaposlenik „diše“, što mu je premalo zadanih ciljeva, što previše, kako on djeluje u timu, kako kao individua. Sve te spoznaje o vlastitim zaposlenicima, lideri mogu dalje upotrijebiti i iskoristiti kao prednosti kako bi postigli njihov maksimum i zadovoljili ciljeve poduzeća. Zapošljavanje pravih ljudi, ulaganje i razvoj u iste danas je najskuplji kapital poduzeća. Ljudi su najvrjednija imovina poduzeća, te su oni jedini „odjel“ poduzeća koji ozbiljno konkurrira i koji konkurencija ne može tek tako „kopirati“, „ukrasti“, i sl.

Prema mišljenju autora gospodarski subjekti uglavnom imaju svoje ciljeve i žele postići visoku profitabilnost, ali postavlja se pitanje kako to postići, odnosno budući da ljudski kapital postaje najvažniji, kako suvremeni menadžer pružiti kvalitetne ljude, kako motivirati, obrazovati i razvijati njih tako da postižu visoke rezultate i doprinose postizanju poslovnih ciljeva gospodarskog subjekta. Na temelju toga čini se da je najvažnije promijeniti način razmišljanja menadžera, tj. shvatiti da se oni više ne mogu baviti isključivo funkcijama planiranja, organiziranja, koordiniranja i kontrole, već da bi im prioritet trebao biti upravljanje ljudskim resursima i ljudima općenito. A to će moći učiniti samo menadžer koji, između ostalih vrlina, ima sposobnost formuliranja vizije i strategije, obuke zaposlenika, upravljanja svim vrstama sukoba i moći pregovaranja. Cilj takvog pristupa je razviti lojalnost i predanost zaposlenika prema određenom poslovnom subjektu, a način da se to postigne je puno sustavniji pristup pribavljanju, selekciji, obrazovanju, nagrađivanju i komuniciranju sa zaposlenima, a sa posebnim naglaskom na njihove individualne sposobnosti. Velika većina posla, kao i težina koja dolazi s istim, pada upravo na menadžere, odnosno lidere. Najveći dio koji je zaslužan za atmosferu na radnom mjestu, je upravo atmosfera koju lider napravi. Kako bi ju napravio ispravnom za ciljanu skupinu, on istu mora jako dobro poznavati, da im osigura radno okruženje koje će ih motivirati i poticati na što efikasniji rad. Mnogi teoretičari tvrde da ukoliko se u poduzeću pojavi određeni problem, menadžer je taj koji će ga napraviti riješenim ili neriješenim, i to isključivo stavom kojim je nastrojen. Ukoliko menadžer zaposlenicima pokaže zabrinutost, velika je vjerojatnost da će i zaposlenici biti zabrinuti, te će taj problem staviti u fokus i neće moći objektivno odrađivati taj posao. Ukoliko menadžer zaposlenicima pokaže problem kao bitnim, ali bitnijim da on vjeruje u njih, u njihov rad, sposobnosti, mogućnosti, itd, zaposlenici će posao odraditi sa što većom pažnjom i odgovornošću, no u puno pozitivnijem

ruhu. Stoga, tu je sav početak i kraj ove priče. Za poduzeće je vrlo bitno kao prvo odabrati adekvatnog menadžera, kako bi on onda mogao postizati određene rezultate koji su podvrgnuti brojnim kompleksnim i multidimenzionalnim zadacima. Menadžer ljudskih potencijala mora vladati znanjima iz svih područja, te mora znati većinu zadataka uspješno organizirati, koordinirati, voditi i planirati (Požega, 2012:6-9).

Vrlo je bitno pozicionirati ljude na ispravna mjesta na temelju njihovih sposobnosti, mogućnosti i znanja. Često se danas događaju situacije u kojima od dva zaposlenika u uredu, jedan „poteže“ više od drugog. Navedenu situaciju menadžer prvo treba prepoznati, a onda joj ozbiljno pristupiti. Tu se dolazi do pitanja (de)motivacije. Ukoliko zaposlenik oba radnika dobro poznaje, on će znati kako će ih potaknuti. Problem se javlja što zaposlenik koji radi više, neće imati jaku motivaciju kad zna da se njegov uloženi napor i trud ne vidi i ne vrednuje dovoljno, dok drugi zaposlenik radu pristupa demotivirano više nego uobičajeno, jer je svjestan da će „dobro proći“ u očima nadređenih, bez da će uložiti velik napor i trud.

Prema autoru, motiviranje je proces u kojem se korištenjem želja i potreba ljudi utječe na oblik, intenzitet i trajanje ponašanja, odnosno na mišljenje i djelovanje pojedinaca i skupina. Motiviranje daje snagu pojedincima i skupina kako bi radili učinkovitije, izvršavali svoje zadatke, te rješavali sukobe i otklanjali nezadovoljstvo. Motivaciju čine psihološke snage koje određuju način ponašanja ljudi, razinu osobne upornosti u svladavanju prepreka. Zaposlenici u poduzeću bit će motivirani izvršavati dodijeljene zadatke. Najveća pozornost u motiviranju posvećena je financijskim poticajima. Oni su značajni kako zbog materijalnih potreba koje zadovoljavaju, tako i zbog njihova simboličkog značenja kao pokazatelja društvene i osobne vrijednosti i statusa. Proces motiviranja se temelji na korištenju čimbenika ljudskog ponašanja radi usmjeravanja zaposlenih u željenom pravcu. Stoga se vraća početak priče. Menadžer treba pomoći podređenima da što bolje iskoriste svoje sposobnosti i potencijale, te tako zadovolje svoje osobne potrebe, a ujedno pridonesu ostvarivanju ciljeva organizacije kojoj pripadaju. Menadžeri trebaju poznavati i razumijevati ljudske individualnosti i osobnosti, karakteristične za zaposlene u poduzeću, te na temelju struke djelovati. Ključna stvar je komunikacija, koja osim uspješnog vođenja, donosi i uspješne dogovore, sporazume, uspješnosti, učinkovitosti... (Karić, 2005:32-34).

### **3.2. Motiviranje postavljanjem nagradi i kazni u maloprodajnim i veleprodajnim poduzećima**

Ukratko objašnjeno, motivacija predstavlja čovjeka koji svako jutro u 5 ustaje da otrči određene kilometre prije posla. Motivacija nije dugotrajna, nju se svakim danom treba njegovati, poticati i razvijati. Motivacija je opće prisutna danas svugdje. Danas se negdje stalno i propagira pozitivan stav i način života, pa se tako danas čovjek kao individua svugdje susreće s metodama motivacije i kako ju što dulje zadržati u ponašanju. Podsvjesno je motivacija zapravo nezadovoljstvo čovjeka koji to iz korijena mijenja. Čovjek koji trči, možda to radi zbog rekreacije, manjeg broja na vagi ili zbog dobrog osjećaja u vlastitom tijelu. No, iza svaka tri razloga postoji nezadovoljstvo koje je alarmiralo i onda rezultiralo motivacijom da svako jutro ustane iz kreveta i trči.

Požega (2012:140-160), uz struku i brojne teoretičare smatra da najveći učinak u motiviranju ima postavljanje i nagrade i kazne istovremeno.

Primjer - proizvodnja kormila. Prosječna proizvodnja je 3 dnevno.

**Situacija A:** Postavljanje nagrade zaposlenicima. Ukoliko proizvedu više od 3 dnevno, po proizvodu će im rasti određeni iznos na plaći (npr. 70,00 kn)

**Situacija B:** Postavljanje kazne zaposlenicima. Ukoliko proizvedu 3 dnevno, na plaći će im se oduzimati određeni iznos (npr. 50,00 kn).

**Situacija C:** Postavljanje i nagrade i kazne zaposlenicima. Ukoliko proizvedu više od 3 dnevno na plaći će im rasti po proizvodu određeni iznos (npr. 100,00 kn), no ukoliko proizvedu 3 ili manje dnevno, oduzimat će im se određeni iznos (npr. 150,00 kn).

Zaposlenike ne potiče ništa tako, kao što ih potiču materijalne nagrade ili kazne. Danas jako malo zaposlenika smatra pohvalu ili pokudu nagradom ili kaznom. Prije samog djelovanja potrebno je uvijek utvrditi jasne nagrade ili kazne u poduzeću. Na temelju pravilne i detaljne procjene posla, menadžer ljudskih resursa može postaviti poštenu, ispravnu i motivirajuću platnu strukturu, uz uvjet praćenja i uokviravanja u trenutne tržišne cijene određenih poslova i struka kao i poštivanja principa pravednosti i jednakosti. Situacija C smatra se najučinkovitijom, jer ljude rjeđe pokreće samo kazna ili samo nagrada.

U situaciji C ima mjesta za svakog (de)motiviranog zaposlenika i svaki tip zaposlenika može se pronaći u situaciji C. U situaciji C je dobra stvar što su emocije u poslu podijeljene. Puno zaposlenika bude više ponosno na sebe što nije zaradilo kaznu, negoli što je zaradilo nagradu. Danas se uvijek kazne gledaju više nego nagrade, stoga se fokus stavlja više na kaznama, stoga se postavlja pitanje kako onda situacija B ne djeluje. Odgovor je jednostavan, rezultat izbjegavanja kazne rezultira određenom pohvalom ili iznosom više na plaći, negoli što je samo ostvarenje ili izbjegavanje kazne u situaciji B.

### **3.3. Emocionalna inteligencija u poslovanju i upravljanju zaposlenicima**

Emocionalna inteligencija se u psihologiji koristi skraćenicom kao EQ. Ona uključuje emocionalne i socijalne vještine koje utječu na osobu i način na koji se ona doživljava. Utječe na samopouzdanje, samosvijest, empatiju, samokontrolu... Svakako utječe i na načine komunikacije, izražavanja, razvijanja u odnosima... Emocionalna inteligencija u poslu predstavlja jedan od ključnih preduvjeta za uspješno liderstvo. Kroz EQ lider može učiti kako se ponašati, koje alate i strategije primijeniti.

Prema web sjedištu Help Guide (2020.), potreba emocionalne inteligencije je svakako razvijanje čvrstog, pouzdanog odnosa između voditelja i njegovih zaposlenika. Naravno, ne samo između njih nego u cijeloj tvrtki i između kolega, suradnika, klijenata... Danas se to sve gleda kroz reakcije zaposlenika. Kada zaposlenik na poslu doživi situaciju koja je stresna ili teška za njega, ukoliko on i njegov nadređeni nisu upućeni s emocionalnom inteligencijom i ne implementiraju ju kroz poduzeće i radnike, njegov cijeli radni dan neće biti produktivan, uspješan niti profitabilan, jer će ga ista situacija izbaciti iz takta tokom cijeloga dana. Tu nastupa emocionalna inteligencija u poslu, koja uči zaposlenike da svoje negativne emocije kontroliraju, kako ne bi iste emocije nosili kući s posla i utjecali i na svoj privatni život. Brojna istraživanja pokazuju da je emocionalna inteligencija povezana sa svime, od donošenja odluka do akademskih postignuća. Intelektualna sposobnost nije dovoljna za postizanje i nizanje uspjeha u životu. IQ, naravno, je tu da pomoću njega osoba upiše fakultet, ali EQ je tu da osoba bude sposobna rješavati stres i osjećaje prilikom suočavanja sa završnim ispitima. IQ i EQ dolaze u tandemu i najučinkovitiji su kada jedan drugog nadograđuju. Kod uspjeha u školi ili na poslu emocionalna inteligencija pomaže pri kretanju kroz socijalne situacije na radnom mjestu, vođenju, motiviranju drugih i postizanju izvrsnosti u osobnoj ili tuđoj karijeri. Kada se radi o



ocjenjivanju važnih kandidata za posao, mnoge tvrtke sada ocjenjuju emocionalnu inteligenciju važnom kao tehničku sposobnost i koriste EQ testiranja prije zapošljavanja.

Prema web sjedištu Forbes (2018.), postoji istraživanje u kojem je sudjelovalo preko 2600 menadžera za zapošljavanje, 71% ih je reklo da im je viši EQ bitniji od visokog IQ-a.

Razlozi zbog čega je to tako:

1. Zaposlenici s visokim EQ-om bolje ostaju mirni pod pritiskom.
2. Slušaju često i češće nego što govore.
3. Vode se primjerom.
4. Donose promišljenije poslovne odluke.
5. Dobro prihvaćaju kritike i priznaju svoje pogreške te uče na njima.
6. Zadržavaju svoje osjećaje i mogu promišljeno razgovarati o teškim i osjetljivim temama.
7. Empatični su prema suradnicima i u skladu s tim reagiraju.

### **3.4. Upravljanje u veleprodajnim i maloprodajnim poduzećima**

Dujak i Segetlija (2013:111), u maloprodajnim i veleprodajnim poduzećima navode koje su pretpostavke ključne za uspješno upravljanje kategorijama. Neophodno je voditi računa o četiri glavne komponente:

1. Ljudi
2. Kupci
3. Dobavljači
4. Napredna tehnologija

Autori (Dujak i Segetlija (2013:111)) navode da uspješno upravljanje kategorijama proizvoda u određenim maloprodajnim i veleprodajnim poduzećima provode ljudi, odnosno upravo zaposlenici. Njihova važnost raste zbog promjena koje se stalno događaju koje oni trebaju provoditi. Naime, samo upravljanje je zapravo promjena. To je velika organizacijska promjena koju slijede promjene u aktivnostima koje zaposlenici obavljaju, te u pristupu načinu na koji ih obavljaju. Štoviše, nakon što prođe razdoblje uvođenja, promjene su još uvijek svakodnevne - mijenjaju se želje i potrebe potrošača, mijenjaju se odnosi s dobavljačima, dolaze nove

tehnologije. Samim time mijenjaju se i kategorije proizvoda i poslovi vezani uz njih. I upravo zato su spremnost na suradnju i otvorenost za razumijevanje šireg poslovnog konteksta najveća promjena u ljudskom ponašanju koju pred zaposlenike stavlja kategorija proizvoda – načelo. Osim otvorenosti za nove ideje i spremnosti za timski rad, osnovni zahtjev koji se postavlja pred menadžere kategorija, ali i sve druge zaposlenike uključene u aktivnostima, jest velika količina znanja koje je potrebno stalno usavršavati. Ako su promjene redovite, stjecanje znanja mora biti još redovitije.

„Kako bi ostali na vrhu, maloprodavači traže od svojih zaposlenika da preteknu promjene. Potrebno je poznavati prvenstveno marketing, ali i logistiku, financije, prodaju i nabavu, različite analitičko statističke metode i sl. Problem motivacije se češće pojavljuje na nižim operativnim razinama. I dok u srednji i visoki menadžment maloprodaje obično ulaze ljudi koji su izabrani upravo zbog svojih znanja i motivacije da pokažu to znanje, i koji bivaju adekvatno nagrađeni za svoj rad, u samoj se prodavaonici nerijetko javljaju problemi. Zaposlenici u maloprodaji koji rade u prodavaonicama ne samo da imaju najniže plaće u tom gospodarskom subjektu, nego su njihove plaće nerijetko među najnižima u cijelom gospodarstvu neke države. Problem je i više nego značajan. Naime, brojna istraživanja pokazala su da su zaposlenici u prodavaonicama često vrlo nezadovoljni što uzrokuje veliku fluktuaciju zaposlenika, koja godišnje prelazi 100%“ (Dujak i Segetlija, 2013:112).

„Razlozi ovako velikom odljevu zaposlenika iz prodavaonica su očito brojni. To su, npr.: slaba financijska nadoknada sektor gospodarstva s izrazito lošim plaćama, produženo radno vrijeme koje ostavlja malo slobodnog vremena, fizički naporan posao, novi zahtjevi za stalnom dodatnom edukacijom, stres zbog rada s kupcima, veliki broj zaposlenika koji rade na određeno vrijeme ili neozbiljno ulaze u posao, itd. Osim nezadovoljnih zaposlenika, ovom velikom fluktuacijom su itekako nezadovoljni i poslodavci najčešće veliki maloprodajni lanci. No, zbog fluktuacije radne snage se, osim visokih troškova, gubi i puno vremena i truda. U svakome slučaju, novi oblici poslovanja kao što je CM zahtijevaju od zaposlenika dodatnu obuku i razvoj novih znanja. Dakako, potrebno je i određeno vrijeme kako bi se zaposlenike upoznalo s tim novim aktivnostima. Da bi se uspješno rješavali navedeni problemi, treba početi od potrebnih znanja upravljanja ljudskim resursima. U tome smislu istraživanja su pokazala da postoji pozitivna korelacija između zadovoljstva zaposlenika i profitabilnosti u maloprodaji. Smatra se da je najvažnije uskladiti dobru organizaciju poslovanja s adekvatnom financijskom podrškom za zaposlenike“ (Dujak i Segetlija, 2013:113-114).

## **4. SUBJEKTIVNA PROCJENA (NE)ZADOVOLJNIH LJUDI – UPITNIK**

Na temelju provedenog Google Upitnika priložit će se određena pitanja i odgovori koji daju određenu percepciju i sliku onoga gdje su hrvatska poduzeća trenutno i kako upravljanje ljudima djeluje na zaposlene.

Google Upitnik se sastoji od 15 pitanja, a na istih 15 odgovorila je sveukupno 81 osoba, od toga 70,4% ženskih i 29,6% muških, najvećim dijelom u dobi 18-28, te 38-48.

Pitanja koja su se postavila su:

1. Naziv radnog mjesta na kojem ste pozicionirani (ili ste bili)?

2. Koji je vremenski period radnog iskustva?

**(najčešći odgovori u intervalu 1-5, 10-20 godina)**

3. Mislite li da Vas je Vaš voditelj postavio na pravo radno mjesto na temelju Vaših znanja, sposobnosti...? **(85,2% za DA)**

4. Smatrate li odjel upravljanja ljudskim potencijalima bitnim u poduzeću? **(93,8% za DA)**

5. Postoje li nagrade i/ili kazne u poduzeću u kojem radite? **(65,4% za DA)**

6. Motivira li Vas pohvala voditelja/direktora? **(91,4% za DA)**

7. Motivira li Vas više pohvala ili povišica? **(71,6% za POVIŠICA)**

8. Motivira li Vas kazna? **(53,1% za NE)**

9. Ulaže li Vaš voditelj/šef u stvaranje novih znanja u poduzeću, slanja na edukacije, doškolavanje...? **(59,3% za DA)**

10. Prihvaća li Vaš voditelj prijedloge zaposlenika u ostvarivanju određenih ciljeva poduzeća? **(75,3% za DA)**

11. Koliko Vas voditelj poznaje, po Vašem mišljenju od 1 do 10? (1 - loše, 10 - odlično) **(21% za 5 / 18,5% za 7 /16% za 10)**

12. Smatrate važnim, srednje važnim, nevažnim da Vas voditelj istinski poznaje? **(51,9% za SREDNJE VAŽNO)**

13. Vaš voditelj u razgovoru ton povisuje često ili rijetko? **(81,5% za RIJETKO)**

14. Što biste voljeli promijeniti u odnosu voditelj - zaposlenik? (npr. da Vas šalje češće/rjeđe na edukacije, da Vam obrati više/manje pozornosti, da Vas više/manje poznaje ili neki drugi primjer...)

**(najčešće navedeni primjeri su: češće edukacije, uvažavanje mišljenja, više poštovanja, više razgovora, bolja komunikacija...)**

15. Što smatrate iznimno važnim u odnosu voditelj - zaposlenik?

**(najčešći odgovori su: iskrenost, poštovanje, povjerenje, ljudskost, objektivnost)**

Kroz razgovor s određenim ljudima koji su popunili anketu da se zaključiti da bi možda stvari u tvrtkama bile drugačije onda kada bi direktori postavljali ankete poput ovih. Dvosmjerna komunikacija danas puno znači i vrlo je bitno da se i nadređeni i podređeni osjećaju dobro na radnom mjestu. Dokazalo se da kada je radna atmosfera dobra, tada se i brže, bolje i kvalitetnije ostvaruju zadani ciljevi poduzeća. Današnji najveći problem je ne uvažavanje tuđeg mišljenja i ne poštivanje unutar poduzeća. U situacijama kada radna atmosfera nije dobra, zaposlenici u Hrvatskim poduzećima razmišljaju na način: „Ne možeš ti mene malo platiti, koliko ja mogu malo raditi“.

Jedan odgovor daje na razmišljanje: „Mala povišica djeluje jače nego velika pohvala“. Postavlja se pitanje koje su ljudima prave životne vrijednosti i koliko su mizerno plaćeni, kada im je povišica važnija od pohvale. U poslovanju se izgubila ljudskost i briga za emocionalnom inteligencijom, a prevladao je materijalizam, no svakako je to individualno od osobe do osobe, te je prisutno raznih čimbenika na temelju kojih osobe razvijaju svoje mišljenje i sklonosti. Danas je ponekim Hrvatskim poslodavcima nenormalno ono što je na svjetskom tržištu oduvijek podrazumijevano. Još uvijek u praksi postoji puno poduzeća koja se ne educiraju, koja vode ljude po starim principima. No, prošlost je bila podrazumijevana pod autoritetom i podizanjem tona kako bi se došlo do cilja. Danas su zaposlenici sve obrazovniji, edukativniji i znatiželjniji, te danas s njima nije lako upravljati, ni voditi ih na takav prijašnji način. Danas se podrazumijeva dvosmjerna komunikacija.

## 5. PRAKTIČNI PRIMJER – TOP POSLODAVAC PARTNER (JGL)

„Jadran galenski laboratorij je tvrtka osnovana kao prvo potpuno privatno farmaceutsko dioničko društvo u Hrvatskoj. JGL bavi se proizvodnjom i prodajom raznih proizvoda na područjima: oko, nos, grlo, uho, koža, probava, alergija, žensko zdravlje, imunitet. Sustavnim ulaganjem u znanja i kompetencije djelatnika, u razvoj novih proizvoda te u bliskost s kupcima, kao i investicijama u suvremenu tehnologiju za izradu i kontrolu lijekova, u relativno kratkom vremenskom razdoblju stvorena je internacionalna farmaceutska kompanija koja danas globalno posluje. U vrijeme osnivanja (1991.) poslovalo se samo s jedne adrese u Rijeci, a danas se proizvodi mogu pronaći u 50 zemalja širom svijeta, te upravo tako danas postoje brojni zaposlenici diljem svijeta, što će se moći iščitati iz Slike 1.“ (JGL, 2021 - <https://www.jgl.hr/ot-nama/jgl-danas/o-jglu> )

„Certifikat Poslodavac Partner dodjeljuje se na osnovu bodovanja kvalitete provođenja sljedećih područja/procesa:

- Strategija
- Rekrutiranje i selekcija
- Upravljanje učinkom
- Usavršavanje i razvoj
- Odnos prema zaposlenicima.“

(<https://www.poslodavacpartner.org/cep-certifikat> ,2021.)

„Unutar svakog područja obuhvaćeno je nekoliko ključnih kriterija te sveukupno ima 45 osnovnih procesa koji se boduju. Zadovoljili smo tražene standarde te postigli 95% ukupno mogućeg broja bodova.“ – Antonija Gudelj, *Specijalist za upravljanje znanjem (LMS), JGL; Upravljanje ljudskim resursima*



**Slika 1.** Struktura zaposlenika u 2020. godini po tržištima i ključnim područjima rada  
(Izvor: Autor obradio i prilagodio internim podacima JGL-a)

Prema internim podacima Jadransko galenskog laboratorija (2021) , JGL upravlja ovom temom kroz razvijanje poticajne i kooperativne kulture usmjerene na uspjeh tako da se ciljano razvijaju liderske i menadžerske vještine te osigurava preuzimanje odgovornosti i samostalnost kod svih zaposlenika, na svim tržištima na kojima postoje prodajne operacije. Osnovna plaća utvrđuje se na temelju vrijednosti radnog mjesta (deset faktora vrednovanja koji odražavaju stratešku opredijeljenost i korporativnu kulturu tvrtke) čime se određuje složenost poslova i razina odgovornosti te dodatnom ljestvicom zahtijevane razine kompetentnosti svakog pojedinog zaposlenika (znanja, vještine i razina isporuke) na određenom radnom mjestu čime se određuje plaća zaposlenika. Temeljem vrijednosti posla, utjecaja na postavljanje i/ili realizaciju strategije i ciljeva poslovanja te očekivane razine utjecaja na kreiranje dodane vrijednosti radnog mjesta, sva radna mjesta grupirana su u tri kategorije: *menadžment*, *professional* i *support*. Svaka grupa poslova definirana je kroz dodatne tri karijerne razine utjecaja i odgovornosti. Zaposlenici u JGL-u napreduju ili hijerarhijski ili u većoj mjeri kroz promjene odgovornosti na postojećem radnom mjestu, ili putem internih premještanja na druga radna mjesta na kojima će usvajati nova znanja a postojeća usavršavati i dijeliti s drugim zaposlenicima. U siječnju 2021. provedeno je cjelovito istraživanje klime i angažiranosti za 2020. godinu. Samo istraživanje je unaprijeđeno u dijelu kvalitete analiza s ciljem što boljeg uvida u rezultate istraživanja i, na temelju toga, što kvalitetnije akcijske planove. Individualni cilj vezan za dizanje razine angažiranosti, kojeg imaju svi menadžeri, dodatno je prilagođen i prati unaprijeđenje ovog procesa u dijelu da se od 2021. uvode obavezni akcijski planovi za sve

timove unutar kompanije, pored onog na korporativnoj razini. Time kompanija daje snažan naglasak na poticanje pozitivnih promjena na timskoj i korporativnoj razini u cilju većeg zadovoljstva zaposlenika i posljedično, veće razine angažiranosti. Tijekom dvogodišnjeg perioda korporativni akcijski plan realiziran je 97% te se nastavlja s dobrom praksom po prezentaciji novih rezultata.

### **Sustav nagrađivanja**

„Sukladno korporativnom akcijskom planu 2019./2020. nastavljeno je s provođenjem niza aktivnosti u dijelu sustava nagrađivanja:

1. provedeno je usklađenje platnih razreda s tržišnim podacima i osigurana konkurentnost u ovom segmentu
2. provedeni su ciklusi redovnog usklađenja plaća na razini JGL-a, a u skladu s rastom kompetencija i isporuka zaposlenika, kao rezultat procjene u sklopu procesa upravljanja učinkom
3. uveden je Cafeteria plan benefita gdje svaki zaposlenik bira između ponuđenih opcija koju će i u kojem obujmu uvrstiti u njegov individualni Cafeteria plan benefita
4. pored redovnih isplata nagrada (regres i božićnica), zaposlenicima je isplaćena i nagrada u dvije prigode - za predani rad tijekom COVID pandemije i lock-down-a te za uspješne poslovne rezultate
5. razrađeni su modeli u ostalim segmentima nagrađivanja, a s primjenom u 2021. godini“ (IP, 2021).

### **Učenje i razvoj**

„Tijekom 2020. osigurani su svi preduvjeti za kontinuirano učenje i razvoj naših zaposlenika kroz sljedeće:

1. postavljen je *Talent management* sustav kojim se pojedinci pripremaju za daljnji rast u karijeri;
2. objavljen je *Vodič za upravljanje karijerom i kompetencijama* pomoću kojeg se detaljno razrađuje dugoročno i kratkoročno planiranje razvoja i karijera;
3. postavljen je godišnji kalendar HR aktivnosti za menadžere i zaposlenike kojim pratimo procese s prilagođenim edukacijskim programima;

4. definirani su kriteriji i plan uvođenja za Onboarding novih menadžera kojima poboljšavamo njihovu agilnost;
5. lansirana je LMS platforma za upravljanje edukacijama.
6. Definirana su pravila za potrebe relokacije zaposlenika između predstavništva i ovisnih društva tvrtke, te pravila zapošljavanja inozemnih radnika“ (IP, 2021a).

„Definirane razvojne potrebe koje su proizišle iz individualnih razvojnih i karijernih planova temelj su za postavljanje edukacijskih programa za menadžment i zaposlenike, a kojima se osigurava rast intelektualnog kapitala tvrtke. Kroz sustav upravljanja karijerama i individualnim razvojnim planovima, tijekom 2020. na razini JGL Pharme realizirano je ukupno 53 promocije, od kojih 45 horizontalnih promocija/internih rotacija te 8 vertikalnih na menadžerske pozicije“ (IP ,2021b).

Godina	<b>2020.</b>
Postotak zaposlenika obuhvaćenih ispitivanjem stavova zaposlenika	90%
Odaziv zaposlenika na ispitivanje stavova zaposlenika	88,6%
Ukupna ocjena na zadnjem ispitivanju stavova zaposlenika	4.07
Skala na kojoj se provodi ispitivanje stavova zaposlenika (npr. 1-5)	1-5
Ukupna ocjena zadovoljstva zaposlenika internom komunikacijom	4.16
Skala na kojoj se provodi ispitivanje zadovoljstva zaposlenika internom komunikacijom (npr. 1-5)	1-5

**Tablica 1.** Prikaz ispitivanja stavova među zaposlenima

(Izvor: Autor obradio i prilagodio internim podacima JGL-a)

„Razvoj zaposlenika jedan je od najvećih fokusa JGL-a te je krajem 2020. pokrenut cjelogodišnji program za menadžment s kojim se nastavlja i u 2021. godini. Cilj programa je razvoj vještina u upravljanju drugima, razumijevanje vlastite uloge u razvoju i educiranje na temu HR procesa i alata na raspolaganju, a koji pomažu u boljem upravljanju i razvoju odjela. Program je koncipiran kao suradnja s vanjskim partnerom i internim e-learning edukacijama. Prije svakog ciklusa HR procesa lansira se niz online webinarima i dodatnih prework materijala



za menadžere i zaposlenike. Razvoj zaposlenika kroz edukacije usmjeravamo na *model 70-20-10*. Od čega 10% razvojnih programa su edukacije i treninzi i oni imaju razrađene mjere prije i poslije, primjerice testove znanja. 20% razvojnih programa su mentorstvo i *coaching* koji imaju procjenu efekata i procjenu mentora, te procjenu prije-poslije koja proizlazi iz ugovora o učinku. 70% razvoja je učenje kroz posao i mjere se rezultati ugovora o učinku, sudjelovanje u projektima. -Kroz 2020. nastavljeno je s dobrom praksom edukacijsko-razvojnog programa JGL mentor. U 2019. godini izgrađena je baza certificiranih mentora koja se nastavlja nadograđivati svake godine s novom generacijom. Certificirani mentori postaju interni ambasadori kulture, vrijednosti i izvrsnosti u pojedinim vještinama i znanjima te djeluju izvan svojih organizacijskih jedinica. Već nekoliko godina u funkciji je i program eksternog *coachinga* koji nije namijenjen isključivo managementu, već svima koji pokazuju potencijal i talent za razvoj i osnaživanje u određenim fazama karijere“ (IP, 2021c)

Godina	% zaposlenika koji je prošao neki oblik usavršavanja	% zaposlenika koji je prošao neki oblik dodatnog usavršavanja (usavršavanje koje nije zakonski obavezno)
2020.	68,2 %	66,9 %

**Tablica 2:** Provedena usavršavanja u izvještajnoj 2020. godini

(Izvor: Autor obradio i prilagodio internim podacima JGL-a)

Godina	Ukupno ulaganje u interne edukacije (kn)	Ukupno ulaganje u eksterne edukacije (kn)	Ukupno sati interne edukacije	Ukupno sati eksterne edukacije
2019.	1.956.5	2.059.1	11.529	13.112
2020.	816.315	1.493.6	11.779	13.189

**Tablica 3:** Ukupno ulaganje u usavršavanje i ukupan broj sati edukacija u JGL Pharmi u 2019. i 2020. godini.

(Izvor: Autor obradio i prilagodio internim podacima JGL-a)

„Uz specifične interne edukacije, veliki dio zaposlenika sudjelovao je u obučavanju novih zaposlenika kroz dio prijenosa znanja kroz posao. Sati usavršavanja bilježe se zasebno za svakog zaposlenika (koju je edukaciju pohađao, koliko je ona trajala) i uključuju sve oblike usavršavanja za koje je moguće procijeniti trajanje. Ukupni broj sati usavršavanja za neki određeni vremenski period računa se zbrajanjem sati za svakog pojedinog zaposlenika te, zatim, zbrajanjem sati svih zaposlenika po odjelima i sektorima. Broj sati usavršavanja po zaposleniku računa se prema formuli: ukupan broj sati/ukupan broj zaposlenika u tvrtki (posebno za interne, posebno za eksterne edukacije)“ (IP, 2021d).

	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>
JGL Hrvatska	5.489 kn	3.287 kn
JGL Ukrajina	6.388 kn	238 kn
JGL Bjelorusija	2.106 kn	1.045 kn
JGL Kazahstan	4.281 kn	4.120 kn
LLC Moskva	3.620 kn	1.793 kn
Farmis Sarajevo	1.442 kn	520 kn
Adrialab Rijeka	1.500 kn	982 kn
JGL Ljubljana	7.063 kn	2.913 kn
JGL Beograd	4735 kn	250 kn
<b>Prosjek</b>	<b>4.665,00 kn</b>	<b>1.683,00 kn</b>

**Tablica 4:** Prosječan trošak po zaposleniku za obrazovanje u 2019. i 2020. godini u JGL Grupi

(Izvor: Autor obradio i prilagodio internim podacima JGL-a)

### **Regrutiranje i selekcija**

„Postoji detaljan plan zapošljavanja na jednogodišnjoj razini unutar poslovnog plana – po specificiranoj potrebi za svaku organizacijsku jedinicu, po poziciji i po mjesecima. Unutar plana, prate se troškovi plaća, beneficija, prijevoza, i 80% edukacija – edukacija koje proizlaze iz strateških projekata (preostalih 20% stručnih edukacija, npr. konferencije, kontroliraju neposredno nadređeni). Tako se planiraju: broj zaposlenika po radnom mjestu; interna

unaprjeđenja/pomaci; odlasci; neplaćeni dopust; neoporezive nagrade, jubilarne nagrade, otpremnine, povišice, bonusi, stimulacije, prekovremeni rad, smjenski rad, potpore, terenski dodatak, student servis. Uz navedeno, postoji i formular u kojem se opisuje kratak profil tražene pozicije kako bi se mogao napraviti kvalitativan plan natječaja. Okvirne smjernice za dugoročno planiranje zapošljavanja proizlaze iz dugoročnog strateškog plana (npr. što se tiče novih proizvoda). Zapošljavanje ne može ići mimo HR odjela, a ako određeni natječaj nije u planu zapošljavanja, traži se mišljenje HR odjela, a nakon toga Uprava odlučuje da li će se ići u natječaj ili ne. Kanali regrutiranja su dio plana zapošljavanja i budžetirani su na detaljnijoj razini nego proteklih godina (baza studenata, praktikanata, promocija u studentskoj zajednici, objava oglasa...). HR u potpunosti vodi cijeli proces od identificiranja i analize potreba, odobrenja, regrutacije, selekcije i uvođenja. Razrađen je i provodi se dodatni proces procjene i potvrde planova uvođenja, probnih rokova i produljenja ugovora (određeno-neodređeno) koji je u nadležnosti HR-a. Seleksijski se krugovi kreiraju ovisno o kvalifikacijama dostupnih kandidata, te o samom radnom mjestu. Intervju je obavezan te se kroz njega nastoji sakupiti više informacija o radnom iskustvu kandidata, njegovim očekivanjima, ali se ova prilika koristi i za situacijska pitanja kojim se želi vidjeti kako bi se kandidati snašli u realnoj situaciji“ (IP, 2021e)

### **Uvođenje novih zaposlenika u posao**

„Postoji orijentacijski program za nove zaposlenike, *check* liste za nadređene i JGL dan. Svi zaposlenici su obuhvaćeni programom uvođenja kroz koji dobiju mentora koji uz voditelja evaluira njihov rad. Prije dolaska novog zaposlenika, voditelji s mentorom razrađuju njegov plan uvođenja koji se novom zaposleniku predstavlja prvi radni dan kako bi i sam mogao znati što ga očekuje u narednom periodu te pratiti svoj napredak. Novozaposlenoj osobi se dodjeljuje mentor. Mentori se obučavaju te se provodi evaluacija probnoga rada. Postavljeni su i provode se individualni mentorski planovi i aktivnosti čiji učinak se mjeri kroz realizaciju plana i ciljeva iz istog“ (IP,2021f)

### **Povezanost sustava procjene radne uspješnosti sa sustavom nagrađivanja**

„Procjena radnog učinka je vezana uz nagrađivanje. Svi su zaposlenici obuhvaćeni sustavom nagrađivanja. Dio vezan uz ciljeve je vezan uz bonus (svi zaposlenici imaju varijabilni dio bonusa), a procjena ukupnog učinka uzima se u obzir prilikom odluka o povišici plaće i karijernim pomacima. Iznos bonusa je javno objavljen (ovisi o ispunjenim individualnim i

korporativnim ciljevima). Povišice su vezane uz razvijenost kompetencija zaposlenika (svaki menadžer ima limitiran iznos za povišice koji onda mora raspodijeliti)“ (IP,2021g)

Prema IOR Report-u (2019), struktura sustava nagrađivanja implementirana za JGL Farmu, uz poboljšane elemente i uvjete:

- uveden redovni ciklus povećanja plaća
- uvedena maksimalna neoporeziva naknada za ostvarene rezultate rada
- uvedena pravila za bonuse
- kroz novi alat postavljen sustav mjerenja ukupnih performansi (što i kako + *job profile* + ostale aktivnosti/zadaci/postignuća = *total PM review*) koji je povezan sa nagrađivanjem kroz 4 dimenzije:
  - 1) bonusi (vezani uz rezultate ispunjenosti ciljeva),
  - 2) jednokratne nagrade (vezano uz dodatni angažman na projektima/aktivnostima od posebne važnosti za kompaniju/odjel),
  - 3) rast/usklađenje kompetencijske plaće na postojećem radnom mjestu
  - 4) razvoj/promocija

„Vezano za kašnjenje zaposlenika što ste pitali - u proizvodnim odjelima i odjelima koji prate rad proizvodnje zbog prirode posla nisu dozvoljena kašnjenja, dok je za odjele koji imaju uredski način rada korporativno uvedeno klizno radno vrijeme 8-16/9-17 što bi značilo da zaposlenik može doći na posao u bilo kojem periodu između 8-9 te ostati duže na poslu ovisno o tome kad je došao. Za eventualne dodatne potrebe prilagodbe radnog vremena iz privatnih razloga, zaposlenika se dogovara sa svojim nadređenim. No ne postoji sustav praćenja, odnosno evidencije dolazaka i odlazaka osim za proizvodne odjele te se polazi od osobne odgovornosti zaposlenika. Od ožujka prošle godine odjeli s uredskim načinom rada gdje se u istom uredu nalazi dvoje (ili više zaposlenika), zaposlenici rade po principu tjedan od kuće, tjedan u uredu.“  
– Antonija Gudelj, Specijalist za upravljanje znanjem (LMS), JGL; Upravljanje ljudskim resursima

## **6. IZAZOVI UPRAVLJANJA RAZVOJEM LJUDSKIH POTENCIJALA TIJEKOM PANDEMIJE COVID-19**

Pandemija COVID-19 pojavila se kao određena kriza na globalnoj razini među gotovo svim tvrtkama. Brojni stručnjaci to uspoređuju upravo sa globalnom recesijom 2008./2009. godine. S obzirom da je danas odjel ljudskih potencijala u poduzećima jedan od vodećih i ključnih, upravo se taj odjel susreo sa najvećim izazovima, zahtjevima i problemima „novog normalnog“. Promjena je potjecala od samog razumijevanja i upoznavanja sa situacijom, novim radnim konceptom (npr. rad od kuće), mijenjao se kompletan način rada, radnje zaposlenika, ali i bilo se potrebno prilagoditi određenim ponašanjima djelatnika. Vrlo je bitno bilo razlučiti tko, kada i zašto može i ne mora raditi od kuće, tko je baš bio potreban fizički u poduzeću, tko je mogao cijelu pandemiju provesti kod kuće.

Već navedeni praktični primjer (JGL) navodi sljedeće:

„U 2020. godini očituje se značajno smanjenje troška ulaganja u interne i eksterne edukacije na razini JGL grupe u odnosu na 2019., što je posljedica čimbenika. Prvi je epidemiološka situacija u RH zbog koje su otkazani ili odgođeni mnogi planirani odlasci zaposlenika na edukacije u vidu konferencija ili seminara. Također, dio tih edukacija je održan online uz niže cijene kotizacija, što je ujedno dovelo do uštede u vidu troškova prijevoza i smještaja“ (SP, 2021h).

Baš kao i rat, potresi, poplave, gospodarske krize, tako i ova pandemija – donijela je i dobre i loše stvari. U najvećim izazovima upravljanja ljudskim potencijalima pronašle su se razno razne edukacije i usavršavanja, kako nova, tako i rutinska na bazi polugodišta/godišta. Brojni ljudi nisu mogli odraditi svoj dio posla i edukacije zbog toga, brojni su to odložili za online, brojni tek za kraj pandemije. No, svi su se morali na određeni način prilagoditi kako bi poduzeća funkcionirala donekle normalno. Ulaganje u edukacije na današnji dan izgleda puno drugačije nego prije. Danas se više ništa ne može planirati. Edukacije se ne izvršavaju zbog pozitivnog testa na COVID, samoizolacije, neizvedivosti, nedovoljnih informacija. Sve se edukacije većinom odvijaju online, na taj način se radi i na suzbijanju pandemije, ali i uštede na ovisnim troškovima poduzeća.

Kroz razgovore brojnih poslodavaca, njihove intervjuje, eksponiranost u medijima vezano za temu, dalo se zaključiti da je uz tešku prilagodbu na ovu situaciju, teško održavanje edukacija i usavršavanja, došlo i do pada motivacije među zaposlenicima. Brojne tvrtke nisu bile

pripremljene na ovakvu krizu, no ni kadrovi ljudi psihički nisu bili pripremljeni na ovakvo nešto. Svakom danas je ovo novo normalno zapravo „nenormalno“. Pojačali su se odlasci psiholozima i psihijatrima, te je na psihičkoj bazi ovo teško stanje provučeno intervalno kroz različite generacije. Posao se ne odvija kako je planirano, a čak onda i kad se odvija, rad zaposlenika se od silnih problema ne primjećuje kao prije, pa to znatno udara na motivaciju. Jako je teško danas i u situaciji zaposlenika, ali i lidera. Brojni psiholozi unutar odjela za ljudske resurse se i sami uče kako postupiti u ovoj, do sada, neviđenoj situaciji.

Prema web sjedištu (Docebo, 2020.), postoji „formula“ za održanje angažmana i poboljšanja motiviranosti uslijed COVID-19 situacije:

1. Stvoriti osjećaj pripadnosti u poduzeću
2. Omogućiti više no ikad timski rad i suradnju
3. Prepoznati i nagraditi dobar rad
4. Pokazati zaposlenicima da je njihov rad smislen
5. Dati zaposlenicima slobodu i autoritet za donošenje odluka

Pad motivacije uslijedio je i na temelju određene organiziranosti posla, radnog vremena i načina rada. Zasigurno je ljude frustriralo što u početku nije bilo relevantno koliko je teška pandemija. Na temelju toga su ljudi bili u strahu, pa su na taj način narušavali dobre poslovne odnose i suradnje, jer su se bojali bilo kakve bliskosti, kako se ne bi zarazili. Kasnije, frustracije su prelazile na obveznu dezinfekciju svega, nošenje rukavica, maski, držanje distance... Zbog suzbijanja pandemije jedno vrijeme ljudi čak nisu mogli napuštati svoje županije, pa je i to uzrokovalo pad motivacije zaposlenika. Postojalo je puno nelogičnosti koje su tvrtke morale primjenjivati, te iako je to zakon donesen od strane države, komunikacija prema zaposlenicima išla je od njihovih poslodavaca, pa su se zaposleni ljutili zapravo na svoje nadređene. Osim toga, postojali su rasporedi kada će tko doći na posao (jedan dio zaposlenih jedan tjedan, a drugi dio zaposlenih drugi tjedan). Tu je dolazio i rad od kuće, što je bilo izazovno za ljude koji žive u zajednicama, te su se svi morali prilagoditi i pronaći svoje mjesto u kući i naravno, tehnologiju kako bi svi bili osigurani i kako bi uspješno odrađivali svoje školske, studentske i poslovne aktivnosti. U tom periodu odrađeno je puno samoizolacija, izolacija svih članova obitelji, testiranja. Na temelju sveg navedenog da se zaključiti da ljudima u ovom periodu nije bilo lako organizirati rad i nastaviti sasvim normalno posloovati. Pa se tako puno stvari zaposlenicima opraštalo i zaboravljalo. Inače one stvari koje bi značile otkaz, sada su značile razumijevanje, što možda i nije toliko loše u cijeloj priči, ako je donijelo malo ljudskosti i strpljivosti u

poslovnom svijetu. Zsigurno nijedna osoba, zaposlenik, voditelj ili direktor, nisu iz ovoga izašli ravnodušni i isti kao prije.

## 7. RASPRAVA

Šokantne informacije su te da postoje poduzeća u RH koja još uvijek djeluju pod vodstvom starih generacija, koje imaju princip rada i vođenja na temelju zapovijedi, povišenja tona i prijetnjom otkaza. Sretne okolnosti su što ljudi danas, zahvaljujući globalizaciji, postaju sve obrazovaniji, educiraniji, informiraniji. Prije je bilo lako ljudima upravljati, posebice neškolovanim. No, danas rijetko koja osoba koja je školovana pristaje na jednosmjernu komunikaciju, a posebice na povišenje tona. No, svejedno danas ljudi u strahu za gubitkom posla, pristaju na brojne stvari koje se događaju unutar određenih poduzeća. Radost je u životima ljudi kada se pročuju dobri primjeri, poslodavci koji brinu za svoje zaposlenike, ispravni načini rada, kada se dijele nagrade za one „Top Poslodavce“. Upravljanje ljudima danas je jedan od značajnijih odjela u poduzećima. Vrlo je bitno za pravilnu implementaciju vizije i misije poduzeća. Kroz upitnik proveden za potrebe pisanja završnog rada, dolazi se do brojnih podataka iz kojih se da zaključiti da ljudi nisu dobro prepoznati u poduzeću za koje djeluju, da ne primaju adekvatnu plaću za posao koji rade, da ih poslodavci ne razumiju... Također se i većina ljudi osvrnula na to da bi htjeli više edukacija i ulaganja u zaposlenike. U 21. stoljeću jako je bitno doći na određenu svjetsku razinu poslovanja. Nažalost, ljudi su neshvaćeni i u usporedbi sa velikim svjetskim državama, Hrvatska je još jako daleko po pitanju brige za ljudima unutar poduzeća. Ljudi su najvrjednija imovina poduzeća i žalosno je da se u njih ne ulaže. Ljudi su zasigurno jedini kapital koji konkurencija ne može „kopirati“ u poslovanju. Definitivno ima izuzetaka i poduzeća koje ulažu i u ljude unutar ljudskih resursa, jer od takvih zaposlenika i stručnjaka sve kreće. Prostora za poboljšanje uvijek ima u svakom poduzeću, te nelogično je ne iskoristiti prostor i priliku, posebice sada kada je u online nebu dostupna svaka informacija, metoda, tehnika, vježba.



## 8. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim resursima je operacija u tvrtkama osmišljena kako bi se maksimizirala njihova efektivnost i efikasnost. Upravljanje ljudima, kako se još naziva ovaj odjel, zapravo treba usmjeriti zaposlenike koji su kadri obavljati određeni posao. Zaposlenicima treba na ispravan način upravljati kako bi ostvarili strateške ciljeve i zadatke poslodavaca. Upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva proces zapošljavanja, odabir zaposlenika, pružanje odgovarajuće orijentacije u poduzeću, uvođenje u posao, obuku, ali i razvijanje vještina, educiranje i usavršavanje. Odjel je ovo koji je uvijek potreban za jedno poduzeće koje očekuje uspjehe i produktivnost. Vrlo je bitno kod ljudi prepoznati znanje, potencijal, talent, te se na temelju toga prilagođavati i usmjeravati ga, kako bi kao zaposlenik pokazao svoje pravo svjetlo i svrhu rada u poduzeću. Uvijek je lakše i jeftinije ulagati u interno okruženje tvrtke, nego dovesti tvrtku u situaciju potrage za eksternim okruženjem. U zdravom okruženju i radnoj atmosferi, lakše funkcionira poduzeće, zadovoljniji su i lideri i zaposlenici. Na kraju dana najvažnije je da tvrtka posluje u plusu i da se ostvare određeni ciljevi, a to je uvijek puno lakše sa pravilno odabranom i njegovanom radnom snagom. Naravno, ova funkcija zahtjeva velike odgovornosti i posljedice uslijed nepravilnog ulaganja u ljude. No, upravo zato postoje određeni preduvjeti, pravila, zakoni i predispozicije za upravljanje određenim brojem ljudi. S ljudima je zasigurno najteže poslovati, no isplati se obzirom da su ljudi najvrjednija imovina koje poduzeće može posjedovati.

# LITERATURA

## Knjige:

1. Karić, M. (2001). *Ekonomika poduzeća*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku 2005.
2. Knego, N., Renko, S. i Knežević, B. (2014). *Perspektive trgovine: ljudi, tehnologija, znanje*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
3. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
4. Segetlija, Z. i Dujak, D. (2013). *Upravljanje kategorijama proizvoda (Category management)*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

## Internetske stranice:

1. Docebo (2020.) <https://www.docebo.com/learning-network/blog/employee-motivation-covid-19/> (pristupljeno: 15. lipnja 2021.)
2. Forbes (2018.) <https://www.forbes.com/sites/forbesnycouncil/2018/11/13/emotional-intelligence-in-business-and-leadership/?sh=7643630f59eb> (pristupljeno: 15. ožujka 2021.)
3. Help Guide (2020.) <https://www.helpguide.org/articles/mental-health/emotional-intelligence-eq.htm> (pristupljeno: 15. ožujka 2021.)
4. JGL – Jadran galenski laboratorij (2021) <https://www.jgl.hr/o-nama/jgl-danas/o-jglu> (pristupljeno: 01. travnja 2021.)
5. Certifikat Poslodavac Partner (2021.) <https://www.poslodavacpartner.org/cep-certifikat> (pristupljeno: 22. travnja 2021.)

## Istraživački dio završnog rada

1. Direktan intervju sa voditeljicom ljudskih resursa u JGL-u (17. veljače 2021.) - Antonija Gudelj, *Specijalist za upravljanje znanjem (LMS), JGL; Upravljanje ljudskim resursima*
2. Link na izrađen upitnik u svrhu pisanja završnog rada (2021.) [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdl7H8e\\_cqPFnyfHaBq-Ut9KIRWX80F11xVqS4GT5f2URBYtQ/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdl7H8e_cqPFnyfHaBq-Ut9KIRWX80F11xVqS4GT5f2URBYtQ/viewform)

3. Izvješće o održivom razvoju JGL grupe – IOR 2019  
[https://uploads.jgl.hr/uploads/2020/08/IOR\\_report\\_190x240\\_8.pdf](https://uploads.jgl.hr/uploads/2020/08/IOR_report_190x240_8.pdf) (pristupljeno: 25. ožujka 2021.)
4. Interni podatci Jadransko galenskog laboratorija (IP 2021a, IP 2021b, IP 2021c, IP 2021d, IP 2021e, IP 2021f, IP 2021g, IP 2021h)

## POPIS SLIKA I TABLICA

**Slika 1.** Struktura zaposlenika u 2020. godini po tržištima i ključnim područjima rada..... 14

**Tablica 1.** Prikaz ispitivanja stavova među zaposlenima ..... 16

**Tablica 2:** Provedena usavršavanja u izvještajnoj 2020. godini ..... 17

**Tablica 3:** Ukupno ulaganje u usavršavanje i ukupan broj sati edukacija u JGL Pharmi u 2019. i 2020. godini..... 17

**Tablica 4:** Prosječan trošak po zaposleniku za obrazovanje u 2019. i 2020. godini u JGL Grupi ..... 18