

# PERCEPCIJA ZNAČAJA AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU

---

**Vuica, Iva**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*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:145:298794>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-15**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Iva Vuica

**PERCEPCIJA ZNAČAJA AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA  
LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Iva Vuica

**PERCEPCIJA ZNAČAJA AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA  
LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010230174

e-mail: ivuica@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study Entrepreneurship

Iva Vuica

**PERCEPTION OF THE IMPORTANCE OF HUMAN  
RESOURCE MANAGEMENT ACTIVITIES IN THE  
COMPANY**

Final paper

Osijek, 2023.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Iva Vuica

**JMBAG:** 0010230174

**OIB:** 87024826480

**e-mail za kontakt:** ivuica@efos.hr

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

**Naslov rada:** Percepcija značaja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću

**Mentorica rada:** Prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 2023. godine.

Potpis \_\_\_\_\_

*Vuica Iva*

## **Percepcija značaja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću**

### **SAŽETAK**

Ljudski resursi, njihova znanja, sposobnosti i vještine jedan su od temelja uspješnog poslovanja. Cilj ovoga rada je prikazati temeljne aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima te sintetizirati njihove teorijske odrednice. Na primjeru poduzeća dokazat će se da je ljudski kapital jedan od najvažnijih faktora poduzeća, a da menadžment ljudskih resursa upravlja istim te određuje atmosferu rada. Važno je znati odabrati i zadržati pravi tim ljudi, do čega dovodi usklađenost svih funkcija menadžmenta ljudskih resursa.

**Ključne riječi:** menadžment ljudskih resursa, aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, NIPPON-CAR d.o.o., analiza slučaja

## **Perception of the importance of human resource management activities in the company**

### **ABSTRACT**

Human resources, their knowledge, abilities, and skills are one of the foundations of successful business operations. The aim of this paper is to present the fundamental activities in human resource management and synthesize their theoretical principles. Using a company as an example, it will be demonstrated that human capital is one of the most important factors for a company, and that human resource management manages it and determines the work atmosphere. It is important to know how to select and retain the right team of people, which is achieved through the alignment of all human resource management functions.

**Keywords:** human resource management, human resource activities, NIPPON-CAR d.o.o., case analysis

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Važnost upravljanja ljudskim resursima .....	1
1.2. Svrha i cilj rada .....	2
1.3. Metodologija rada .....	2
1.4. Struktura rada .....	2
<b>2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA.....</b>	<b>4</b>
2.1. Definiranje menadžmenta ljudskih resursa .....	4
2.2. Učinak i značaj menadžmenta ljudskih resursa.....	5
2.3. Ciljevi upravljanja menadžmenta ljudskih resursa.....	6
<b>3. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA.....</b>	<b>9</b>
3.1. Planiranje kadrova.....	9
3.2. Dizajn radnog mjesta.....	10
3.3. Regrutiranje zaposlenika .....	11
3.4. Selekcija i orijentacija .....	12
3.4.1. Standardne metode selekcije zaposlenika.....	13
3.4.2. Nestandardne metode selekcije zaposlenika.....	14
3.5. Razvoj i upravljanje karijerom.....	15
3.6. Ocjena radne uspješnosti .....	16
3.7. Nagrađivanje zaposlenika .....	17
3.7.1. Materijalno nagrađivanje .....	18
3.7.2. Nematerijalno nagrađivanje .....	18
<b>4. ANALIZA SLUČAJA PODUZEĆA „NIPPON-CAR D.O.O.“.....</b>	<b>20</b>
4.1. Općenito o poduzeću „NIPPON-CAR d.o.o.“ .....	20
4.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću „NIPPON-CAR d.o.o.“ .....	20
4.3. Pregled stanja i područja istraživanja .....	20
4.4. Analiza percepcije ključnih aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima u poduzeću „NIPPON-CAR d.o.o.“ Osijek.....	21
4.5. Analiza provedenog istraživanja.....	22
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>24</b>
<b>6. LITERATURA .....</b>	<b>26</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>29</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>29</b>



<b><i>Prilog 1: Strukturni obrazac za intervju – Pitanja</i></b> .....	<b>29</b>
<b><i>Prilog 2: Prijepis odgovora tijekom intervjua</i></b> .....	<b>30</b>
<i>Prilog 2.1. Menadžer X</i> .....	30
Prilog 2.2. Menadžer Y .....	31
Prilog 2.3. Menadžer Z .....	32

# 1. UVOD

## 1.1. Važnost upravljanja ljudskim resursima

Ljudski resursi, njihova znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije su ključni faktori uspješnog poslovanja i djelovanja svakog poduzeća, organizacije ili institucije. U fokusu ovog rada je menadžment ljudskih resursa. Važnost ovog rada je razumijevanje i analiza percepcije značaja aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima, čijom analizom možemo donijeti zaključke o njihovom utjecaju na poslovanje i vrijednost učinkovitog upravljanja ljudskim resursima unutar organizacije. Ova analiza nam omogućuje prepoznavanje ključnih aktivnosti i strategija koje doprinose uspješnom upravljanju ljudskim resursima, poput regrutiranja, obuke, upravljanja performansama i razvoja zaposlenika. Prepoznavanjem važnosti tih aktivnosti, organizacije mogu usmjeriti i efikasno rasporediti resurse, što dovodi do povećane angažiranosti zaposlenika, produktivnosti i, konačno, ukupnog poslovnog uspjeha. Osim toga, razumijevanje percepcije značaja aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima pomaže u identifikaciji područja za poboljšanje i razvoju strategija za optimizaciju korištenja ljudskog kapitala, stvaranju pozitivnog radnog okruženja, te privlačenju i zadržavanju vrhunskih talenata, uz rezultate učinaka upravljanja ljudskim resursima na konkurentnost, održivost, rast, učinkovitost ili profitabilnost poslovanja. Gould-Williams (2003) je na uzorku zaposlenika u lokalnoj upravi empirijski testirao hipotezu da prakse upravljanja ljudskim resursima dovode do izvrsnih organizacijskih performansi. Primijećeno je da prakse upravljanja ljudskim resursima imaju značajan prediktivni učinak na sistemsko i interpersonalno povjerenje, pri čemu sistemsko povjerenje pozitivno predviđa promjene u zadovoljstvu zaposlenika, organizacijskoj predanosti i organizacijskim performansama. (Gould-Williams, 2003). Ovaj završni rad naglašava važnost proučavanja načina na koji poslovna praksa percipira značaj upravljanja ljudskim resursima (ULJR). Iako su istraživanja pokazala da ULJR ima pozitivan utjecaj na organizacijske performanse, važno je dublje istražiti kako poslovna praksa percipira i vrednuje te aktivnosti. Razumijevanje percepcije poslovne prakse može pružiti korisne uvide u to kako organizacije pristupaju i primjenjuju ULJR. Također može ukazati na moguće nedostatke ili prepreke u implementaciji ULJR te identificirati područja za poboljšanje. Ova analiza može pomoći organizacijama da bolje razumiju važnost ULJR i prilagode svoje prakse kako bi postigle optimalne rezultate. S obzirom na to da je poslovna praksa ključni faktor uspjeha organizacije, istraživanje percepcije značaja ULJR može pružiti dragocjene smjernice

za razvoj strategija upravljanja ljudskim resursima koje su usklađene s ciljevima i potrebama organizacije.

## **1.2. Svrha i cilj rada**

Svrha ovog rada je prikazati ključne aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima, te sintetizirati njihove teorijske odrednice. Ciljevi rada su definirati menadžment ljudskih resursa i aktivnosti vezane uz ULJP, kritički analizirati poslovni slučaj, usporediti teorijsku važnost i percepciju važnosti aktivnosti u ULJP te oblikovati određene preporuke na temelju zapaženih informacija.

## **1.3. Metodologija rada**

Ovaj je završni rad utemeljen na sekundarnim i primarnim izvorima podataka. Sekundarni izvori obuhvatili su relevantnu znanstvenu i stručnu literaturu. Primarni su izvori podataka obuhvatili provedbu intervjua s menadžerskim osobljem malog poduzeća koje je izabrano kao slučaj koji empirijski testira primjenjenost teorijskih odrednica upravljanja ljudskim resursima u poslovnoj praksi. U radu je korišten kvalitativan pristup te metode analize, sinteze, deskripcije i dedukcije. Analiza slučaja je pristup koji se često koristi u društvenim istraživanjima a odnosi se na dubinsko proučavanje jednog pojedinca, organizacije, situacije, procesa, društvene grupe i sl. Može se promatrati i kao općenita istraživačka strategija koja je vođena određenim pretpostavkama, a u okviru koje je moguće upotrijebiti različite metode i tehnike. Prema Šundalić i Pavić (2013), analize slučaja se dijele na eksploratorne, deskriptivne i eksplanatorne. Eksploratorne analize slučaja imaju za cilj preliminarno istražiti neku pojavu kako bi se kreirale ideje i hipoteze za kasnija istraživanja. Deskriptivne analize slučaja opisuju određeni slučaj bez većih teorijskih pretenzija te eksplanatorne analize slučaja testiraju određenu hipotezu ili teoriju. Za potrebe ovog rada korištena je deskriptivna analiza slučaja.

## **1.4. Struktura rada**

U drugom poglavlju definiran je menadžment ljudskih resursa, odnosno navedeno njegovo značenje i ciljevi. Treće poglavlje se bavi aktivnostima upravljanja ljudskim resursima, poput planiranja kadrova, regrutiranja, selekcije i orijentacije zaposlenika, razvoja karijere, ocjene radne uspješnosti i nagrađivanja zaposlenika. U četvrtom poglavlju rada će se prikazati značaj aktivnosti upravljanja ljudskim resursima na primjeru poduzeća. Na temelju prikupljenih

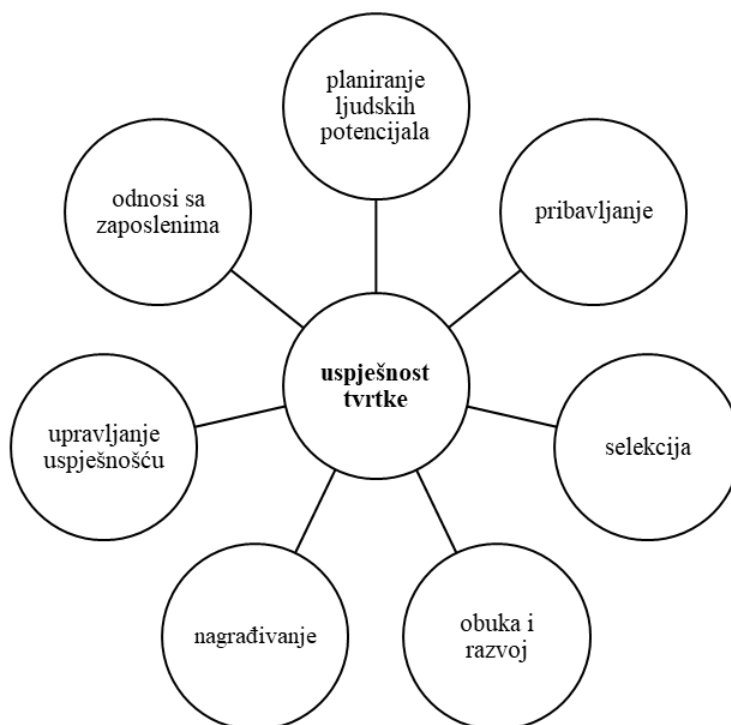
informacija o poduzeću te analize navedene tematike donijet će se zaključak i usporedba. Također, zaključuje se da menadžment ljudskih resursa čini neizostavni dio ukupne egzistencije i daljnjeg djelovanja i funkcioniranja modernih poslovnih i organizacijskih kolektiva.

## 2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

### 2.1. Definiranje menadžmenta ljudskih resursa

Upravljanje ili menadžment ljudskih resursa odnosi se na politike, prakse i sustave koji utječu na ponašanje zaposlenika, njihove stavove i radnu uspješnost (Noe i sur., 2006). U mnogim poduzećima postoje razne prakse menadžmenta ljudskih resursa, što naglašava i Slika 1.

*Slika 1. Prakse menadžmenta ljudskih resursa*



*Izvor: Izrada autorice prema prikazu iz knjige Noe i sur. (2006: 4)*

U tablici 1. predstavljene su grupe i tipične aktivnosti odjela za ljudske resurse.

*Tablica 1. Aktivnosti odjela ljudskih resursa*

Zapošljavanje i pribavljanje	Intervjuiranje, pribavljanje, testiranje, koordinacija privremene radne snage
Obuka i razvoj	Obuka menadžerskih vještina orijentirana na uspješnost, povećanje produktivnosti
Kompenzacija	Upravljanje satnicom i plaćom, opisi posla, menadžerska kompenzacija, poticaji, procjena

	posla
Beneficije	Osiguranje, upravljanje dopustom, mirovinski planovi, raspodjela profita, planovi dionica (outsourcing)
Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom	Ispitivanje stavova, radni odnosi, publikacije, usklađivanje s radnim zakonima, disciplina
Dosjei osoblja	Informacijski sustavi, bilješke
Zdravlje i zaštita na radu	Kontrole sigurnosti, testiranje na drogu, zdravlje, wellness
Strategijsko planiranje	Međunarodni ljudski potencijali, predviđanje, planiranje, spajanje i stjecanje

*Izvor: Izrada autorice prema prikazu iz knjige Noe i sur. (2006:102)*

Premda ne postoji jedinstven stav, prakse menadžmenta ljudskih resursa uključuju određivanje potreba za ljudskim resursima (planiranje ljudskih resursa), privlačenje potencijalnih zaposlenika (pribavljanje) izbor zaposlenih (selekcija), obuku zaposlenika da mogu uspješno obavljati svoj posao i njihovu pripremu za budućnost (trening i razvoj), nagrađivanje zaposlenika (kompenzacije), ocjenu njihovog učinka (mjerenje uspješnosti) i stvaranje pozitivnog radnog okruženja (radne okoline).

## **2.2. Učinak i značaj menadžmenta ljudskih resursa**

Prema Tsui i Gomez-Mejia (1988) djelotvorne prakse upravljanja ljudskim resursima (u daljem tekstu ULJR) povezane s uspjehom poduzeća tako što pridonose zadovoljstvu zaposlenika i potrošača, inovaciji, produktivnosti i razvitku pozitivne reputacije poduzeća u društvu. Međutim, bitno je istaknuti da se novija istraživanja u području upravljanja ljudskim resursima bitno razlikuju od starijih istraživanja. Starija istraživanja bila su usredotočena na administrativna pitanja odabira, ocjenjivanja radnog učinka, naknade, obuke i usklađenosti sa zakonskim zahtjevima, dok novija teoretiziranja i istraživanja razmatraju kako se ULJR funkcija može koristiti za ostvarivanje strateških interesa organizacije i povećanje kapaciteta organizacijskih članova (Zhu i sur., 2005). Istraživanja na ovu temu općenito pokazuju da postoji pozitivan odnos između prakse ljudskih resursa i uspješnosti poduzeća. Postojanje ovog odnosa povećava važnost upravljanja ljudskim resursima za poduzeća te otkriva potrebu da se troškovi vezani uz ljudske resurse smatraju ulaganjem, a ne troškom. Çalişkan (2010) u svojoj

studiji, nakon naglašavanja da su ljudski resursi važan izvor konkurentske prednosti poduzeća, definira strateško upravljanje ljudskim resursima. Navodeći primjere iz akademskih istraživanja, došlo se do zaključka da prakse upravljanja ljudskim resursima pozitivno utječu na uspješnost poduzeća. Menadžment ljudskih resursa ili upravljanje ljudskim resursima – ULJR ima mnoge pozitivne strane i značenje za organizacije. Liao (2005), na primjer ističe sljedeće ključne aspekte ULJR: ULJR pridonosi poboljšanju produktivnosti zaposlenika kroz strategije obuke, razvoja vještina i motivacije. Kroz pravilno usmjereno upravljanje ljudskim resursima, zaposlenici postaju stručniji, motiviraniji i učinkovitiji u svom radu, što dovodi do povećanja produktivnosti organizacije. Ključnu ulogu u privlačenju, razvoju i zadržavanju talentiranih zaposlenika ima upravo ULJR. Kroz procese regrutiranja, selekcije, obuke i razvoja, ULJR pomaže organizacijama da privuku visokokvalificirane pojedince koji će doprinijeti njenom uspjehu. Osim toga, brine se o razvoju i zadržavanju zaposlenika kako bi se izbjegao gubitak vrijednih resursa. ULJR igra ključnu ulogu u uspostavljanju i održavanju dobrih radnih odnosa između poslodavaca i zaposlenika. Kroz efikasno upravljanje komunikacijom, rješavanje sukoba i osiguravanje pravičnosti, ULJR stvara radno okruženje koje je povoljno za suradnju, timski rad i zadovoljstvo zaposlenika. Također, ULJR promiče raznolikost i inkluziju unutar organizacije, što može donijeti mnoge koristi. Raznolikost u timu dovodi do različitih perspektiva, ideja i inovacija. Uključivanje svih zaposlenika, bez obzira na njihovu rasu, spol, etničko porijeklo ili druge karakteristike, stvara radno okruženje koje je inkluzivno, pravedno i inspirativno. Pomaganje organizacijama u upravljanju promjenama, kao što su restrukturiranje, spajanja ili akvizicije je još jedna uloga ULJR-a. Kroz podršku zaposlenicima tijekom promjena, pravodobnu komunikaciju i prilagodbu, minimiziraju se negativni utjecaji promjena na radnu snagu i olakšava se tranzicija. ULJR osigurava da organizacije budu usklađene s radnim zakonodavstvom i propisima. Održavanje usklađenosti s propisima o radu, zakonima o ravnopravnosti i drugim relevantnim zakonodavstvom pomaže u sprječavanju pravnih problema i osiguravanju poštenog tretmana zaposlenika. Ukupno gledajući, ULJR igra ključnu ulogu u upravljanju ljudskim resursima unutar organizacija. Njegova pozitivna strana i značaj leže u poboljšanju produktivnosti, razvoju i zadržavanju talenta, uspostavljanju dobrih radnih odnosa, promicanju raznolikosti i inkluzije, upravljanju promjenama i osiguranju usklađenosti s propisima. Kroz sve ove aspekte, ULJR pomaže organizacijama da ostvare svoje ciljeve i postignu uspjeh na dugoročnoj osnovi (Liao, 2005).

### **2.3. Ciljevi upravljanja menadžmenta ljudskih resursa**

Ciljevi ULJR-a prema Boxall i sur. (2007) uključuju sljedeće:

### 1. Privlačenje i zadržavanje talentiranih zaposlenika:

Cilj ULJR-a je privući visokokvalificirane pojedince koji će doprinijeti uspjehu organizacije. Također, važno je razviti strategije i programe koji će zadržati talentirane zaposlenike u organizaciji kako bi se izbjegao gubitak ključnih resursa.

### 2. Razvoj ljudskih resursa:

ULJR ima za cilj pružiti obuku, razvoj vještina i mogućnosti usavršavanja zaposlenicima kako bi unaprijedili njihovu učinkovitost, produktivnost i stručnost. Kroz ulaganje u razvoj zaposlenika, organizacija gradi snažan ljudski kapital koji je ključan za postizanje konkurentske prednosti.

### 3. Upravljanje performansama:

Cilj ULJR-a je uspostaviti sustav praćenja, procjene i nagrađivanja performansi zaposlenika kako bi se osiguralo postizanje ciljeva organizacije. Praćenje performansi omogućuje identifikaciju jakih strana i područja za poboljšanje te pruža osnovu za donošenje odluka o napredovanju, nagrađivanju ili razvoju zaposlenika.

### 4. Upravljanje raznolikošću i inkluzijom:

U novije vrijeme vrlo je bitno promicati raznolikost i inkluziju unutar organizacije, stvarajući radno okruženje u kojem se cijene i poštuju različite perspektive, sposobnosti i iskustva zaposlenika. Uključivanje različitih mišljenja i ideja može potaknuti inovacije i poboljšati poslovne rezultate.

### 5. Upravljanje radnim odnosima:

Cilj ULJR-a je uspostaviti i održavati dobre radne odnose između poslodavaca i zaposlenika, što uključuje uspostavljanje komunikacije, rješavanje sukoba, osiguravanje pravičnosti i poštovanja te poštivanje radnih zakonodavstava i propisa.

### 6. Prilagodba promjenama:

ULJR ima za cilj podržati organizaciju u upravljanju promjenama, kao što su restrukturiranje, spajanje ili akvizicije. To uključuje pružanje podrške zaposlenicima tijekom promjena, osiguravanje pravodobne komunikacije i prilagodbe kako bi se minimizirali negativni utjecaji na radnu snagu.



## 7. Održavanje visoke razine zadovoljstva zaposlenika:

Cilj ULJR-a je stvoriti radno okruženje u kojem su zaposlenici motivirani, angažirani i zadovoljni. To se može postići kroz razne inicijative, uključujući politike ravnoteže posla i privatnog života, sustave nagrađivanja, pružanje podrške i razvoj karijere.

Ovi ciljevi ULJR-a međusobno su povezani i usmjereni prema postizanju usklađenosti između potreba organizacije i potreba zaposlenika, te stvaranju održive i uspješne radne sredine.

### 3. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

U težnji da standardiziraju proces upravljanja ljudskim resursima, Sikavica i sur. (2008) ističu kako su ključne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima obuhvaćaju različite zadatke i procese koji su usmjereni prema upravljanju ljudskim resursima unutar organizacija. Ključni koraci upravljanja ljudskim resursima vidljivi su na Slici 2. te će biti detaljnije razrađeni u daljnjem tekstu.

*Slika 2. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima*



*Izvor: Izrada autorice prema prikazu iz knjige Sikavica i sur. (2008: 645)*

Premda postoje neznatne razlike u definiranju ključnih zadataka i procesa (Sikavica i sur.,2008., Noe i sur.,2006) u daljnjem tekstu u radu koristit će se tipizacija Sikavice i sur. (2008) s obzirom na detaljnije opisane korake i opširniji sadržaj.

#### 3.1. Planiranje kadrova

Prvi korak u procesu planiranja ljudskih resursa je planiranje potreba za ljudskim resursima. Kako bi se uspješno zadovoljile potrebe za ljudskim resursima potrebno je prethodno isplanirati kadar ljudi koji je potreban, odnosno profil stručnosti (Požega, 2012). Potreba za ljudskim resursima ovisi o različitim vanjskim faktorima, kao što su konkurencija, ekonomska situacija, poslovna kretanja, financijska kretanja, proizvodnost rada, otvaranje novih tržišta, razvoj novih proizvoda i usluga, promjene strategije, promjene u obujmu proizvodnje, promjene u tehnologiji i sl. Unutarnji faktori, kao što su nove strategije poslovanja, otvaranje novih tržišta, promjene u organizacijskoj strukturi, financijska ograničenja i proračun, također utječu na potrebe za ljudskim resursima. Sve više dokaza potvrđuje da strateško planiranje ima pozitivan utjecaj na uspješnost malih poduzeća (Schwenk i Shrader, 1993). Lyles i sur., (1993) tvrdili su da kako vlasnici malih poduzeća usvajaju formalniji proces planiranja, širina strateškog

planiranja sasvim sigurno može utjecati na rast poduzeća i pružiti okvir za njegovo poboljšanje ili pomoći u održavanju postojeće sposobnosti poduzeća (Gibb i Scott, 1985).

### **3.2. Dizajn radnog mjesta**

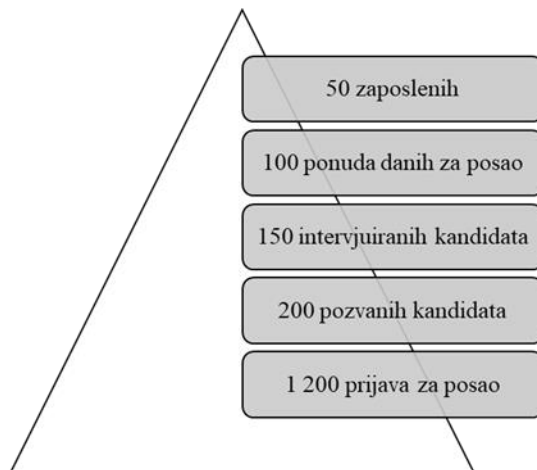
Dizajn radnog mjesta odnosi se na proces stvaranja i organiziranja elemenata radnog okruženja kako bi se osigurala učinkovitost, produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika. Ključni aspekti dizajna radnog mjesta su definiranje zadataka, autonomija i odgovornost, komunikacija i suradnja, radno opterećenje, radno vrijeme i fleksibilnost, razvoj karijere, ergonomija i radna sigurnost te pravednost i transparentnost. Definiranje radnih mjesta je proces kojim se utvrđuju zadaci, odgovornosti, zahtjevi i uvjeti rada koji su povezani s određenom pozicijom u organizaciji. Ovo uključuje jasno određivanje uloge zaposlenika, opisa posla i očekivanja koja se od njih traže. Dizajn radnog mjesta ima ključnu važnost kako za organizaciju tako i za zaposlene u njoj (Holman, Clegg i Waterson, 2002). Prema Fahr-u (2011), dizajn radnog mjesta opisuje osnovne karakteristike i radne uvjete radnog mjesta u širem smislu. U užem smislu, dizajn posla odnosi se na specifičnosti sadržaja posla. On predstavlja važan alat koji organizacijama omogućuje stjecanje prednosti u današnjem konkurentnom poslovnom okruženju. Radno mjesto i posao koji obavljaju zaposlenici često su usko povezani s njihovim identitetom, budući da provode značajan dio vremena na radnom mjestu. Fokus dizajna posla leži na samom poslu, zadacima i aktivnostima koje su s njim povezane (Oldham i Fried, 2016). Dizajn radnog mjesta igra ključnu ulogu u motivaciji zaposlenika. Kako organizacije sve više prepoznaju važnost zadovoljstva zaposlenika za postizanje uspjeha, sve veću pažnju posvećuju dizajnu radnih mjesta kako bi stvorile poticajno i motivirajuće okruženje za svoje zaposlenike (Varga, 2011). Dizajn radnog mjesta može pružiti autonomiju i odgovornost zaposlenicima. Kada im se daje sloboda da donose odluke, sudjeluju u procesima donošenja odluka ili imaju mogućnost utjecaja na svoj radni proces, zaposlenici se osjećaju važnima i prepoznatima. To potiče njihovu motivaciju jer se osjećaju odgovornima za postizanje ciljeva i rezultata. Nadalje, dizajn radnog mjesta može poticati suradnju i timski rad. Kada se radno mjesto organizira na način da potiče suradnju među zaposlenicima, stvara se timski duh i osjećaj pripadnosti. Suradnja potiče razmjenu ideja, podršku i međusobno učenje, što zaposlenicima pruža motivaciju da daju svoj najbolji doprinos timu i organizaciji. Osim toga, dizajn radnog mjesta može pružiti mogućnosti rasta, razvoja i napredovanja zaposlenicima. Kada zaposlenici vide perspektivu za svoju karijeru unutar organizacije, imaju jasne putove napredovanja i prilike za stjecanje novih vještina i znanja, osjećaju se motivirano i angažirano. Osiguravanje programa obuke, mentorskih programa i drugih inicijativa za razvoj karijere može dodatno povećati

motivaciju zaposlenika. U konačnici, dobro osmišljen dizajn radnog mjesta stvara okruženje koje podržava motivaciju zaposlenika, poboljšava njihovu angažiranost, produktivnost i zadovoljstvo na poslu. Motivirani zaposlenici su skloniji davanju svojeg najboljeg doprinosa, inovacijama i ostvarenju organizacijskih ciljeva. Stoga, organizacije trebaju shvatiti važnost dizajna radnog mjesta kao sredstva za motiviranje zaposlenika i uložiti napore u osmišljavanje radnih mjesta koja potiču angažman, autonomiju, suradnju i rast zaposlenika (Marušić, 2006).

### 3.3. Regrutiranje zaposlenika

Pribavljanje ljudskih resursa je proces privlačenja kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva na slobodna radna mjesta. Cilj regrutiranja kandidata je privlačenje kvalitetnih zaposlenika među kojima se odabiru najbolji za određenu poziciju. Kako bi regrutiranje zaposlenika bilo uspješno, potrebno je osigurati višestruko više prijavljenih kandidata, za što se često koristi piramida prinosa pribavljanja (Slika 3.)

Slika 3. Piramida prinosa pribavljanja ljudskih resursa



Izvor: Izrada autorice prema prikazu iz knjige Sikavica i sur. (2008: 675)

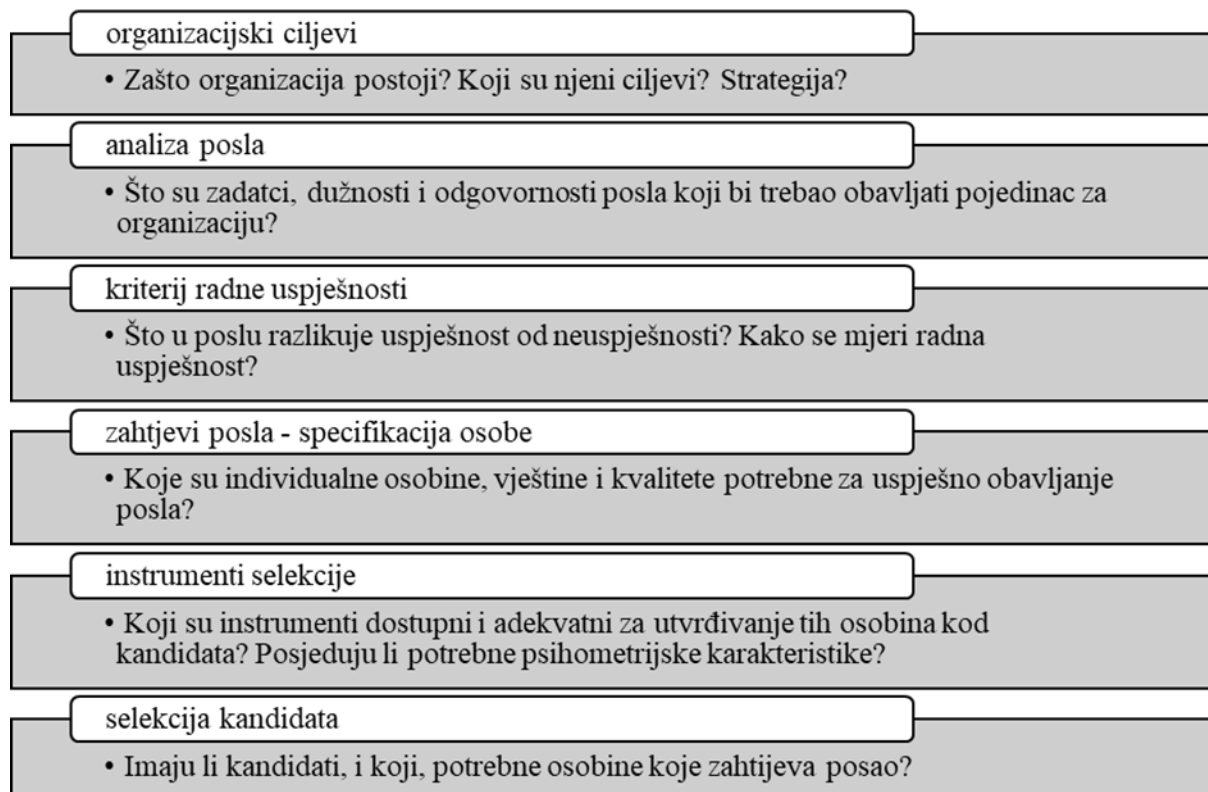
Prije započinjanja procesa pribavljanja i selekcije, potrebno je definiranje opće politike i strategije zapošljavanja odnosno opće strategije pribavljanja, koja određuje kakve ljude želi organizacija, hoće li ih tražiti unutar ili izvan organizacije, hoće li prilagoditi posao ljudima ili obrnuto i sl. Postoje tri unutarnja izvora pribavljanja kandidata: oglašavanje, preporuke neposrednih menadžera te informacije i prijedlozi odjela ljudskih resursa. Najčešći i najpopularniji način je unutarnje oglašavanje radnih mjesta. Prilikom vanjskog pribavljanja kandidata, organizacije koriste raznolike metode kako bi privukli kandidate: oglašavanje, izravne prijave, preporuke zaposlenika, agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije,

internet. Najčešća metoda vanjskog pribavljanja kandidata je oglašavanje (Sikavica i sur., 2008).

### 3.4. Selekcija i orijentacija

Selekcija je proces kroz koji se primjenjuju prethodno utvrđene i standardizirane metode i tehnike kako bi se odabrali kandidati za određeni posao. Cilj selekcije je identificirati one kandidate koji najbolje ispunjavaju zahtjeve posla i koji će najučinkovitije obavljati svoje zadatke. Važnost kvalitetne selekcije je povezana s činjenicom da sve kasnije aktivnosti i ukupna organizacijska uspješnost ovise o ljudima odabranim u selekcijskom postupku (Požega, 2012.). Postoje mjerljive psihološke razlike između ljudi, gdje su psihološke varijable poput percepcije, interesa, potreba i motiva, aspiracija, sposobnosti, kompetencija, karakteristika osobe i sl., važne u određivanju uspješnosti u poslu. Shodno tome, zadatak selekcijskog procesa je odabrati one kandidate za koje se očekuje da će uspješnije obavljati posao s obzirom na njihove psihološke karakteristike. Proces selekcije zaposlenika je vrlo složen i izazovan zadatak, te se sastoji od niza faza i aktivnosti, koje su navedene na Slici 4. Ono što čini proces selekcije su organizacijski ciljevi i strategija, analiza posla, praćenje i utvrđivanje uspješnosti, pribavljanje i odabir.

Slika 4. Temeljne faze u procesu selekcije



*Izvor: Izrada autorice prema prikazu iz knjige Sikavica i sur. (2008: 658)*

Kreiranje i odabir metoda i postupaka za utvrđivanje individualnih karakteristika kandidata i ocjenu njihove usklađenosti sa zahtjevima posla je važan korak u procesu selekcije. Sve metode koje koriste organizacije imaju unaprijed korištene, provjerene i utvrđene metrijske karakteristike. Postoje dvije velike skupine metoda selekcije i postupka relevantnih informacija: konvencionalne (standardne) i nekonvencionalne (alternativne) metode. U konvencionalne metode spadaju prijave na natječaj, životopis, svjedodžbe i diplome o obrazovanju, preporuke, psihologijski testovi, intervju, probni rad i sl., dok u nekonvencionalne metode spadaju poligrafska ispitivanja, testiranja na drogu, grafološka analiza i sl. Koje metode će se koristiti pri prikupljanju informacija o kandidatu, ovisi o poslu za koju se natječe te koje su osobine potrebne za isti (Sikavica i sur., 2008).

#### *3.4.1. Standardne metode selekcije zaposlenika*

Najčešći standardni izvori informacija o kandidatima su prijave na natječaj, životopisi i preporuke, međutim nezaobilazni su oblici intervju, i nerijetko psihologijski testovi. Prijave na natječaj, odnosno standardizirani upitnici i formulari prijave koje popunjavaju kandidati, su vrlo popularan i jednostavan izvor informacija. Kroz njih se prikupljaju sve relevantne informacije o kandidatima, kao što su osnovni osobni i obrazovni podaci, radno iskustvo i prethodni poslovi te dodatne informacije, kao što su bračni status, obiteljska odgovornost i sl. koji mogu biti relevantni pokazatelji kasnijeg radnog ponašanja. Životopis (curriculum vitae, CV) se smatra vrlo jeftinom selekcijskom tehnikom pogodnom za početnu selekciju, a najčešće se prilaže uz prijavu na natječaj. Organizacije često, zbog lakše i točnije analize podataka prilikom selekcije i usporedbe različitih kandidata, razvijaju standardizirane biografske upitnike. Među pitanjima unutar upitnika nalaze se sljedeća područja: kuća i obitelj, ciljevi zapošljavanje, obrazovanje i profesionalni razvoj, profesionalni interesi, ambicije, planovi, osobna obilježja i mogućnosti, financijska situacija, hobiji, interesi i izvanredne aktivnosti, socijalni odnosi. Preporuke su vrlo važan izvor podataka koje su gotovo obvezne pri zapošljavanju, te vrlo dobar prediktor uspješnosti u budućem poslu. Pružaju informacije od osoba koje poznaju kandidata te se mogu dobiti informacije o kandidatu o njegovim stručnim vještinama i sposobnostima obavljanja posla, interpersonalnim i komunikacijskim vještinama, radnim postignućima i uspjesima te stavovima o radu. Preporuke je moguće dobiti preko pisma preporuke, ispunjavanjem unaprijed pripremljenog formulara, upitnicima prisilnog izbora koji sadrže niz parova tvrdnji koje opisuju radno ponašanje, telefonskim intervjuom ili neposrednim intervjuom. Ono što svaka preporuka mora sadržavati je stupanj poznavanja kandidata, stupanj

poznavanja konkretnog posla, specifični primjeri radnog ponašanja te referentni pojedinci ili grupe. Psihologijski test je standardizirani postupak pomoću kojeg se izaziva određena aktivnost, a onda se učinak te aktivnosti mjeri i vrednuje tako da se individualni rezultati usporede s rezultatima ostalih pojedinaca u istoj situaciji. Psihologijski testovi mogu biti verbalnog ili neverbalnog tipa, te individualni ili grupni. Postoje testovi sposobnosti, testovi ličnosti, testovi znanja i vještina te testovi interesa. Upotreba psihologijskih testova u današnje vrijeme sve više raste, budući da se dokazalo da su intelektualne (mentalne) sposobnosti najbolji pokazatelj buduće radne uspješnosti. Intervju se definira kao razgovor koji potiče jedna ili više osoba s ciljem skupljanja informacija i vrednovanja kvalifikacija kandidata za zaposlenje. Seleksijski intervju je najraširenija metoda selekcije koju koriste organizacije (Dipboye, 1992). U pravilu organizacije provode jedan intervju, međutim sve češće seleksijski proces obuhvaća više intervjuova na različitim razinama, od intervjuova sa stručnjacima iz odjela za ljudske resurse, psiholozima, menadžerima i sl. Glavna svrha intervjuova je prikupiti informacije o kandidatu, dati informacije o poslu i organizaciji te utvrditi sposobnosti kandidata za uspješno obavljanje posla (Noe i sur., 2006). S obzirom na oblik, postoje nestrukturirani intervjui, strukturirani intervjui te polustrukturirani intervjui. Prema broju sudionika postoje individualni (razgovor između dva sudionika, ispitivač i ispitanik), sekvencijalni (dva ili više individualna intervjuova koji se odvijaju jedan iza drugog s različitim ispitivačima), panel (razgovor više ispitivača s jednim kandidatom) i grupni (razgovor jednog ili više ispitivača sa skupinom kandidata) intervjui. Prema ulozi u procesu selekcije postoje preliminarni ili inicijalni intervju, dijagnostički intervju i prijemni intervju. Konačno, intervjui se na temelju dominantne strategije intervjuiranja dijele na standardni/tradicionalni intervju, situacijski intervju, bihevioristički intervju, stresni intervju te multimodalni intervju (Sikavica i sur., 2008).

#### *3.4.2. Nestandardne metode selekcije zaposlenika*

Suvremene organizacije znaju se nekad odlučiti i za nekonvencionalne, alternativne metode provjere kandidata kao što su poligrafska ispitivanja i testovi poštenja, testiranja na uporabu droge, grafologija, astrologija i drugo. Nalazi studije Kanu (2015) otkrili su pozitivnu i značajnu korelaciju između prakse zapošljavanja/selekcije i rasta prodaje. Činjenica da mala i srednja poduzeća slijede prakse zapošljavanja i selekcije, sugerira da prakse zapošljavanja i odabira u velikoj većini povećavaju željene promjene u prodaji. Zanimljivo je to što su menadžeri uočili povezanost između dobre prakse zapošljavanja i njihove sposobnosti da regrutiraju odgovarajuće kandidate i generiraju veću prodaju. Drugim riječima, što je jači

odnos između prakse zapošljavanja i odabira i prodaje, to je veći utjecaj na samu prodaju. Kao što navode Pilbeam i Corbridge (2006), prakse zapošljavanja i odabira temeljne su za organizacijsku izvedbu budući da su one način da se pravi pojedinci dovedu do ciljeva organizacije i pridonese produktivnosti.

### **3.5. Razvoj i upravljanje karijerom**

Razvoj i upravljanje karijerom predstavljaju procese i aktivnosti kojima zaposlenici planiraju, razvijaju i napreduju u svojoj karijeri unutar organizacije. Ovi procesi uključuju stjecanje vještina, znanja i iskustava te postavljanje ciljeva i strategija za postizanje željenih profesionalnih rezultata (Armstrong, 2001). Upravljanje karijerom je proces kojim organizacija odabire, ocjenjuje i razvija zaposlenike kako bi dobila pool kvalificiranih ljudi koji će zadovoljiti buduće potrebe. Danas se pod tim pojmom podrazumijevaju sve aktivnosti usmjerene na razvoj individualne karijere unutar određene organizacije. Uspješno upravljanje karijerom podrazumijeva visoku koordinaciju između menadžera, zaposlenika i funkcije ljudskih potencijala. Menadžeri su iznimno važnu ulogu u razvoju karijere svojih zaposlenika te prvi trebaju identificirati potencijal i poduzeti daljnje potrebne korake (Požega, 2012).

Postoje različiti putevi kretanja u karijeri: vertikalno, radijalno i kružno kretanje. Vertikalno kretanje se odnosi na kretanje gore i dolje u hijerarhiji kroz promocije i democije. Radijalno kretanje je prema unutarnjem krugu i jezgri sustava, odnosno prema središnjim moćnim ljudima. Kružno kretanje je kretanje prema različitim funkcijama, programima, proizvodima ili projektima u organizaciji. Suvremeni trendovi u razvoju karijere se dosta razlikuju od opisanog tradicionalnog kretanja. Današnji smisao karijere više uključuje osobni razvoj, uspjeh i zadovoljstvo. Prema Merchant (2010), organizacije moraju prevladati negativne implikacije i težiti razvoju svojih zaposlenika, odnosno stvoriti atmosferu koja je izazovna za zaposlenike i sadržavati mehanizme podrške koji omogućuju osobni rast i zadovoljstvo poslom. Odgovor na razvoj i zadržavanje zaposlenika, kao što to potvrđuje postojeća literatura, leži u stvaranju Programu razvoja karijere, koji naravno ne može jamčiti uspjeh, međutim, ako organizacije ne pomognu u razvoju svojih zaposlenika, razvoj karijere bit će u najboljem slučaju slučajaj. Do vrlo zanimljivih rezultata došli su Carmeli i sur. (2007). Rezultati istraživanja pokazala su da je mobilnost karijere značajno povezana s kašnjenjem i izostankom s posla, prekovremenim radom i radnim učinkom. Međutim, zanimljivo je da rezultati nisu pokazali značajan odnos između napredovanja u organizacijskoj karijeri i dviju dimenzija kontekstualnog učinka



(altruizam i usklađenost). Također je otkriveno da je učinak na poslu jedini glavni pokazatelj mogućnosti napredovanja.

### **3.6. Ocjena radne uspješnosti**

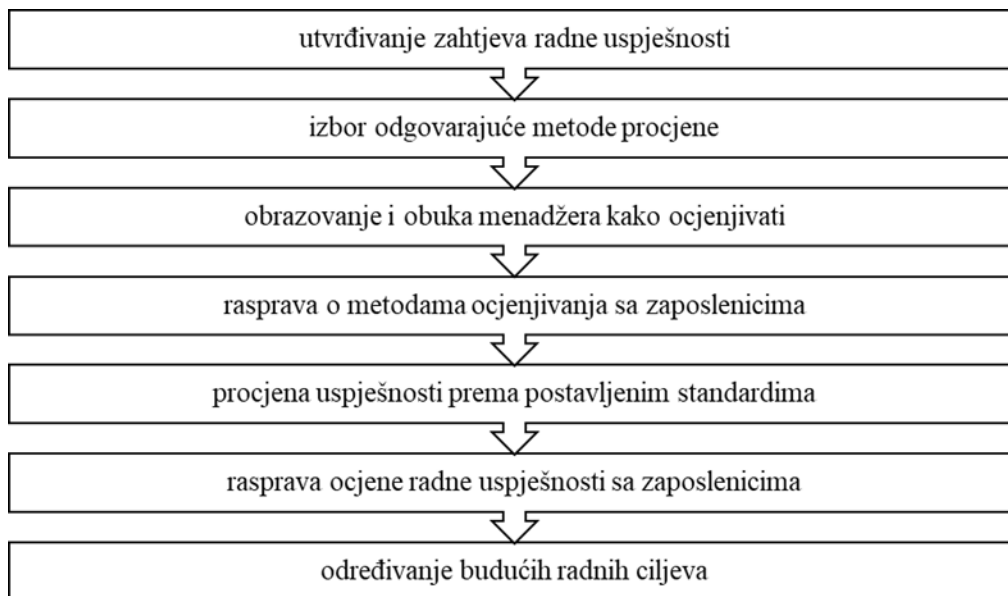
Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti je kontinuiran proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji (Sikavica, 2008). Sastavni je dio upravljanja uspješnošću kao sve važnijeg zadatka menadžmenta, uključujući ocjene radne uspješnosti. Temeljni cilj praćenja radne uspješnosti je podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva. Postoje specifični ciljevi praćenja radne uspješnosti, u koje spadaju osiguravanje poticajnog sustava nagrađivanja, poboljšanje radne uspješnosti, utvrđivanje potreba i planova obrazovanja/usavršavanja, utvrđivanje individualnih i organizacijskih potencijala, profesionalna orijentacija i optimalno raspoređivanje ljudi, razvoj individualne karijere, utvrđivanje kriterija selekcije zaposlenika, utvrđivanje razlika između sadašnjih i budućih potreba. Nagrađivanje, povećanje plaće te unapređenje su u praksi najčešći razlozi gdje se koristi procjena uspješnosti zaposlenika (Chapman i O'Neil, 2003). Ocjena radne uspješnosti je u interesu i pojedinca i organizacije, budući da pojedinac na taj način postiže svoj cilj za unapređenjem i usavršavanjem, dok organizacija može postaviti nove razvojne ciljeve, dobiti vrijedne ocjenske informacije te razvojne informacije o zaposlenima.

Proces ocjenjivanja radne uspješnosti sastoji se od tri važna koraka:

1. Određivanje posla i kriterija uspješnosti (utvrđivanje ključnih područja rada te određivanje standarda radne uspješnosti)
2. Ocjenjivanje uspješnosti (odlučivanje o izvorima informacija za utvrđivanje radne uspješnosti i postupak ocjenjivanja)
3. Razgovor o uspješnosti (davanje povratne informacije o uspješnosti u prethodnom razdoblju i postavljanje novih ciljeva i plana razvoja)

Cijeli složeni proces ocjenjivanja radne uspješnosti vidljiv je na Slici 5.

Slika 5. Koraci u cijelom sustavu praćenja i ocjenjivanja uspješnosti



*Izvor: Izrada autorice prema prikazu iz knjige Sikavica i sur. (2008: 704)*

Procjena uspješnosti zahtijeva neposredno poznavanje radnog ponašanja, te to može biti samo osoba koja prati i poznaje zaposlenika. Konkretno, radi se o nadređenim menadžerima, suradnicima i kolegama, pojedinci sami (samoocjenjivanje) ili potrošači/klijenti. Sustav procjene radne uspješnosti od strane svih navedenih naziva se 360° povratne veze (feedback). Daoanis (2012) u svom istraživanju napominje se da bi sustav ocjenjivanja rada trebao donijeti pozitivno iskustvo i pridonijeti ukupnoj dobrobiti organizacije. Ako se pravilno radi, to je vrlo učinkovit alat za poboljšanje učinka i produktivnosti te za razvoj zaposlenika. Rezultati studije upućuju na to da sustav ocjenjivanja rada poduzeća treba dodatno preispitati i revidirati kako bi služio glavnoj svrsi ocjenjivanja. O tome svjedoče i tvrdnje ispitanika da sustav ocjenjivanja nije pouzdan i valjan te da nije pošteno i pošteno izveden. Armstrong (2006) je naglasio da bi sustav ocjenjivanja trebao jasno definirati standarde učinka te da bi se trebalo voditi redovite rasprave o učinku i razvoju akcijskih planova kao posljedica ocjenjivanja.

### **3.7. Nagrađivanje zaposlenika**

Nagrađivanje zaposlenika je proces pružanja financijskih ili nefinancijskih nagrada zaposlenicima kao priznanje za njihov doprinos, postignuća i rezultate na radnom mjestu. Ova aktivnost je važan dio upravljanja ljudskim resursima i ima važnu ulogu u motiviranju, angažiranju i zadržavanju talenta unutar organizacija. Kvalitetan sustav nagrađivanja može poboljšati radno zadovoljstvo, produktivnost, timsku suradnju i ukupnu uspješnost organizacije (West, 2005).

### *3.7.1. Materijalno nagrađivanje*

Materijalne kompenzacije i stimulacije odnose se na poboljšanje materijalnog položaja zaposlenika i financijskih kompenzacija za rad. Prema stupnju izravnosti, mogući su izravni materijalni i neizravni materijalni dobici. Izravne materijalne dobitke zaposlenik dobiva putem povećanja plaće ili bonusa vezanih uz individualni ili grupni rad. Neizravni materijalni dobici se ne primaju neposredno u obliku plaće ili novca, već samim zapošljavanjem u organizaciji dobivaju se određeni benefiti poput zdravstvenog i mirovinskog osiguranja, prehrane, stipendije i školarine, slobodnih dana, godišnjih odmora, rekreacije i sl. (Mioković Kapetinić, Pleša Puljić, 2022)

### *3.7.2. Nematerijalno nagrađivanje*

Unutar sveobuhvatnog motiviranja zaposlenika, uz materijalno nagrađivanje, razvijen je i sustav nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika. Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika je oblik nagrađivanja koji se ne temelji na financijskim poticajima. Umjesto novčanih nagrada, ova vrsta nagrađivanja fokusira se na pružanje drugih oblika priznanja, podrške i pogodnosti za zaposlenike. Jedan primjer nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika je osiguravanje verbalnih ili pismenih pohvala zaposlenicima za njihov rad, postignuća ili doprinos. Ovo može uključivati javno priznanje na sastancima, internim komunikacijskim kanalima ili slanjem personaliziranih zahvalnica. Mnogim zaposlenicima je pružanje mogućnosti za napredovanje i razvoj karijere zaposlenika ključno za dolazak ili ostanak u organizaciji. To može uključivati dodatne obuke, mentorstvo, prilike za sudjelovanje u projektima ili preuzimanje veće odgovornosti. Osiguravanje fleksibilnosti u radnom vremenu i radnom rasporedu je sve traženija stavka u opisu posla. To može uključivati rad od kuće, fleksibilne radne sate, slobodne dane za osobne potrebe ili mogućnost ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Organiziranje timskih događaja, izleta, team building aktivnosti ili društvenih aktivnosti promiču timsku suradnju, povezanost i radnu atmosferu. Stvaranje ugodne i poticajne radne okoline koja potiče kreativnost, inovativnost i zadovoljstvo zaposlenika je za većinu zaposlenika vrlo bitna. To može uključivati uređenje radnog prostora, pružanje udobnosti i podrške te osiguravanje resursa potrebnih za obavljanje posla. Promicanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenika je još jedna vrsta nematerijalne nagrade zaposlenika. Ovo može uključivati fleksibilne radne aranžmane, dodatne slobodne dane, pristup programima blagostanja ili usluge za poboljšanje kvalitete života. Nematerijalno nagrađivanje ima važnu ulogu u motiviranju zaposlenika, poboljšanju radnog zadovoljstva i stvaranju pozitivne radne atmosfere. Osim financijskih nagrada, pružanje nematerijalnih oblika priznanja

i podrške zaposlenicima može imati dugoročni utjecaj na njihovu motivaciju, angažman i osjećaj pripadnosti organizaciji (Mioković Kapetinić, Pleša Puljić, 2022).

## **4. ANALIZA SLUČAJA PODUZEĆA „NIPPON-CAR D.O.O.“**

### **4.1. Općenito o poduzeću „NIPPON-CAR d.o.o.“**

NIPPON-CAR<sup>1</sup> d.o.o. poduzeće je smješteno u Osijeku u Osječko-baranjskoj županiji te je njihova osnovna djelatnost cestovni prijevoz robe. Poduzeće posluje od 2014. godine te je stekla bogato iskustvo u području logistike i dostave. Njihov cilj je rast i razvoj poslovanja te poboljšanje tehnologije koja ima veliki utjecaj na njihovo poslovanje, ali i financijska dobit. Misija<sup>2</sup> poduzeća je pružiti najkvalitetnije usluge dostave, skladištenja i distribucije klijentima. Poduzeće nudi usluge macro logistike, micro logistike, distribucije, skladištenja, transport paketa i paleta te dostavu za EU. U 2023. godini poduzeće zapošljava<sup>3</sup> 49 radnika u dva pogona – muškom i ženskom pogonu, ali većinom prevladava muški pogon zbog težine posla. Muški pogon većinskim dijelom čine vozači, majstori dok ženski pogon čine knjigovođe, voditeljice logistike i administracije te voditeljice same organizacije.

### **4.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću „NIPPON-CAR d.o.o.“**

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja veliki izazov svakom menadžeru, bilo da se radi o mikro, malom ili srednjem poduzeću. Poduzeće NIPPON-CAR d.o.o. u privatnom je vlasništvu te spada u kategoriju malog poduzeća. Poduzećem upravlja izvršni direktor koji je uključen u sve procese ULJR-a te uz njega poduzeće zapošljava dva menadžera koja, također, uz izvršnog direktora sudjeluju u procesima ULJR-a. Veličina poduzeća u ovom slučaju ponekad predstavlja problem za menadžere jer se gubi jasna slika o situaciji među zaposlenicima stoga se donosi prikaz na koji način se odvija upravljanje ljudskim resursima u konkretnom poduzeću, odnosno NIPPON-CAR d.o.o. Dobro organizirani i savjesni menadžer u svakom trenutku zna pravilno i pravodobno reagirati za dobrobit poduzeća.

### **4.3. Pregled stanja i područja istraživanja**

Mala poduzeća i upravljanje ljudskim resursima u istima definiraju se na način da se radi o jednostavnim strukturama unutar poduzeća, upravljanju i strogoj kontroli vlasnika (koji ujedno predstavlja i menadžera te upravlja ljudskim resursima). Što je poduzeće manje, to je upravljanje ljudskim resursima manje profesionalno i određene norme ili administrativniS

---

<sup>1</sup> NIPPON logistika, pristupljeno 23.07.2023. <https://logistika.co/>

<sup>2</sup> NIPPON logistika, pristupljeno 23.07.2023. <https://logistika.co/>

<sup>3</sup> NIPPON logistika, pristupljeno 23.07.2023. <https://logistika.co/>

protokoli su izostavljene prema Načinović Braje i Bosanić (2017). Mala poduzeća nemaju precizno definirane odjele za upravljanje ljudskim resursima jer im nisu potrebna. Takvo stanje u dijelu menadžmenta ljudskih resursa može se uočiti u poduzeću NIPPON-CAR d.o.o. u kojem je provedeno istraživanje. Poduzeće NIPPON-CAR d.o.o. nema samostalno ustrojen odjel za ljudske resurse, ali ne postoji ni pretjerana potreba za istim. Odlaskom u poduzeće te kroz razgovor s nadređenima odmah se može uvidjeti kako su radna mjesta u poduzeću jasno definirana te svaki zaposlenik zna koji je njegov zadatak te se pokušava maksimalno iskoristiti kapacitet djelatnika za što djelatnik bude i materijalno nagrađen dok je nematerijalna motivacija zanemarena. Direktor poduzeća (menadžer X) NIPPON-CAR d.o.o. koji ujedno upravlja ljudskim resursima uz sebe ima još dvoje ljudi koji mu pomažu u pribavljanju, regrutiranju i organizaciji zaposlenika. On svoje zaposlenike bira pažljivo te ih pokušava motivirati i što duže zadržati u svom poduzeću.

#### **4.4. Analiza percepcije ključnih aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima u poduzeću „NIPPON-CAR d.o.o.“ Osijek**

S obzirom da je tema rada „Percepcija značaja aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u poduzeću.“, a u teorijskom dijelu su pobliže opisane ključne aktivnosti, provedeno je istraživanje u malom poduzeću NIPPON-CAR d.o.o. kako bi se na konkretnom primjeru vidjelo kako menadžment ljudskih resursa funkcionira i kakav utjecaj ima na zaposlenike, ali i na uspješnost poslovanja. Kao što je već prethodno navedeno poduzeće pripada u kategoriju malih poduzeća te posjeduju operativni (tehnički) menadžment kojeg čine voditelji transporta, prodaje transporta, korištenja cestovnih vozila, računovodstva, administracije te disponent i servisna služba. Oni rade sukladno naredbama srednjih (middle ili taktičkih) menadžera koje čine direktori poduzeća te jedna od voditeljica koja je zadužena za zapošljavanje i pregled životopisa. Važno je napomenuti kako su svi od navedenih željeli ostati anonimni zbog zaštite privatnosti i to ih je potaknulo na veću iskrenost i opuštenost tokom samog razgovora. Proveden je intervju licem u lice s tri menadžera u poduzeću 16. lipnja 2023. godine. Svaki intervju je trajao 30 minuta uz pomoć mobilnog diktafona koji je spriječio zaboravljanje važnih informacija te su ispitanici vrlo često znali ponuditi isti odgovor. Pitanja su bila sistematično postavljena te se na novo pitanje prelazilo tek kada je ispitanik dovršio misao, a u daljnjem tekstu su i prikazana.

#### 4.5. Analiza provedenog istraživanja

Provedbom intervjua dolazi se do zaključka da se upravljanje ljudskim resursima u poduzeću NIPPON-CAR d.o.o. većinskim dijelom fokusira na produktivnost svojih djelatnika. Iskorištava se puni potencijal djelatnika, ali za to budu i plaćeni prema zaslugama. U intervju menadžer Y je izjavio kako trenutno na tržištu rada manjka vozača (naglasila je kamiona) te da pokušavaju dati priliku svakom prijavljenom. Stekao se dojam izrazite susretljivosti i angažiranosti nadređenih, ali i ne pretjerane bliskosti s npr. vozačima. Navode da je to tako zbog udaljenosti te da većinom komuniciraju preko GPS-a i telefonski. Pozitivne strane upravljanja ljudskim resursima su fleksibilnost radnog vremena, nadređeni su uvijek voljni izaći u susret podređenima ukoliko zatraže slobodan dan, ali isključivo na vrijeme. Također, važno je spomenuti materijalne nagrade koje im služe kao primarna motivacija zaposlenika. Menadžer Y je spomenula nematerijalne nagrade (pohvale), ali smatra da to nakon nekog vremena zaposlenici više ni ne uvažavaju dok je izvršni direktor naveo kako isključivo vjeruje u materijalne nagrade kao oblik motivacije kod zaposlenika. Negativna strana je što teško pronalaze stabilne i vjerne radnike te su naveli kako je veliki problem u nedostatku radne snage, ali taj problem pokušavaju riješiti ukazivanjem prilike većini. Obuke smatraju izazito važnima zbog svakodnevnog napretka tehnologije, ali i zbog kvalitete obavljanja posla. U budućnosti žele sve podići na još višu razinu. Također, izrazito im je važno zdravlje zaposlenika te da njihove ozljede budu sanirane na vrijeme. Aktivnosti kojima je posvećena potpuna pažnja su planiranje kadrova kao i selekcija zaposlenika, svaki od ispitanika naglasio je kako trenutna situacija na tržištu nije pogodna te kako postoji manjak radne snage za njihovu djelatnost, ali se trude iskoristiti ono što se nudi i zaista mnogima nude priliku. Ispitanici smatraju kako se regrutiranje i selekcija zaposlenika vežu jedno uz drugo te da posvećuju pažnju tome, ali zbog manjka radne snage prisiljeni su dati priliku većini. Obuka i razvoj su još jedna od aktivnosti gdje ulažu pažnju i na taj način pokušavaju motivirati svoje zaposlenike, složili su se kako su obuka i razvoj uz materijalno nagrađivanje temelj motivacije zaposlenih. Ispitanici smatraju kako i nije potrebna pretjerana orijentacija zaposlenika jer većina poslova je poprilično jednostavno, ali i nikada neće zaposliti nekoga bez radnog iskustva. Također, ocjena radne uspješnosti je potpuno zanemarena jer poduzeće godinama posluje „šablonski“ te većinom o materijalnim nagradama odlučuje direktor bez prethodnog savjetovanja. Usporedbom odgovora ispitanika (Tablica 2) koji su većinom bili vrlo slični te s obzirom na količinu informacija koje su ponudili može se zaključiti da je pojedinim aktivnostima pažnja posvećena potpuno dok su druge potpuno zanemarene.

Tablica 2.: Važnost aktivnosti za svakog ispitanika

	Planiranje kadrova	Regrutiranje zaposlenika	Selekcija zaposlenika	Orijentacija zaposlenika	Obuka i razvoj zaposlenika	Ocjena radne uspješnosti	Nagrađivanje zaposlenika
Menadžer X	+	+	+	-	+	-	+
Menadžer Y	+	+	+	-	+	-	+
Menadžer Z	+	+	+	-	+	-	+

Izvor: autorica prema zapisniku s intervjua

Bilješka: „+“; Menadžer X, Y i Z smatraju važnim, „-“; Menadžer X, Y i Z smatraju manje važnim



## 5. ZAKLJUČAK

Fokus u ovom radu je stavljen na analizu percepcije ključnih aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima u poduzeću NIPPON-CAR d.o.o. Cilj rada bio je približiti i sistematizirati važnost aktivnosti ljudskih resursa u navedenom poduzeću te povezati s teorijskim odrednicama. Opće je poznato da bez kvalitetnog zaposlenika nema ni kvalitetnog proizvoda, a bez kvalitetnog proizvoda nema profita kojem svako poduzeće teži. Cilj rada naveden u uvodu bio je pobliže objasniti temeljne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa te povezati praksu i teoriju kako bi se shvatilo na koji način su navedene funkcije važne za poduzeće. Na primjeru poduzeća NIPPON-CAR d.o.o. obrađena je tema prakse te se jasno može vidjeti na koji način funkcionira upravljanje ljudskim resursima. Zbog pristupačnosti i volje za provođenje strukturiranog intervjua licem u lice menadžera X, Y i Z koji se bave upravljanjem ljudskim resursima odabrano je poduzeće NIPPON-CAR d.o.o. U odabranom poduzeću zaposlenici su ključni faktor te je najvažnije osigurati njihovu stabilnost i zadovoljstvo, a veliki problem stvara manjak radne snage na tržištu ovakvog tipa. Sustav planiranja i pribavljanja zaposlenika je poprilično jednostavan te se poduzeće služi sigurnim metodama kao što je raspisivanje natječaja, nakon toga slijedi pregled životopisa te razgovor za posao. S obzirom na veličinu poduzeća moglo se uvidjeti da ova metoda savršeno funkcionira. Poduzeće zaposlenike pokušava održati i zadržati zadovoljnim materijalnim nagradama te uspostavljanjem što boljeg odnosa sa zaposlenicima. Strukturni intervju je dokazao dobru i ugodnu atmosferu u poduzeću koja se ne može pripisati samo materijalnim nagradama već i dobrim međuljudskim odnosima. Postavlja se pitanje što je s nematerijalnim nagradama, ali nadležni smatraju kako od njih ne postoji zadovoljavajuća motivacija. Upravljanje ljudskim resursima u odabranom poduzeću provodi se na zadovoljavajući način, ali postoji mjesta za napredak. Prema mišljenju nadređenih ovakav način upravljanja ljudskim resursima primjenjuje se već godinama te ga smatraju sigurnim, a ujedno najvažnije je što donosi pozitivne rezultate. Za poduzeće je najvažnije zadovoljstvo zaposlenika, kvaliteta usluge te rast profita i stoga je fokus stavljen na to. Poteškoće analize slučaja nalazile su se u jednostavnosti menadžerske hijerarhije te ne postojanju zasebnog odjela za ljudske resurse. Zaposlenici koji se bave ljudskim resursima posjeduju druge prioritete koje smatraju važnijima za napredak poduzeća. Također, odgovori ispitanika se nisu pretjerano razlikovali te nitko nije mogao pružiti nove informacije. Prednosti analize slučaja nalazile su se u susretljivosti i opuštenosti ispitanika te u njihovoj iskrenosti. Također, odgovori su bili jasni što je zaista važno za ovakvu vrstu istraživanja. Iako poduzeće konkretno nema zasebni odjel za ljudske resurse ono posjeduje vrlo uredan i skladan tim ljudi.

Ključ njihove uspješnosti je u jednostavnosti te u primjeni alata koji im dugi niz godina donose pozitivne rezultate. Ipak, upravo zbog te jednostavnosti poduzeće si može u bližoj budućnosti priuštiti barem jednog zaposlenika koji će se isključivo baviti ljudskim resursima. Jedan zaposlenik u ljudskim resursima bi skinuo teret s tri menadžera kojima ljudski resursi nisu prioritet, samim time sistem aktivnosti bi postao još uredniji i skladniji što bi dovelo do pravog tima.

## 6. LITERATURA

1. Armstrong, M. (2001). *Kompletna menadžerska znanja – upravljanje ljudima i sobom*. Zagreb: MEP Consult.
2. Armstrong, M. (2006). *Blending formal and informal approaches to management learning*. New York: McGraw Hill Book Co.
3. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). The goals of HRM. *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press, pp. 48-67.
4. Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Sciences and Engineering*. 6(2), pp. 100-116.
5. Carmeli, A., Shalom, R. and Weisberg, J. (2007). Considerations in organizational career advancement: what really matters. *Personnel Review*, 36(2), pp. 190-205. <https://doi.org/10.1108/00483480710726109>
6. Chapman, E. N., O'Neil, S. L. (2003). *Vodstvo – osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*. Zagreb: Mate.
7. Daoanis, L. E. (2012). Performance Appraisal System: Its Implication to Employee Performance. *International journal of economics and management sciences*, 2(3), pp. 55-62.
8. Dipboye, R. L. (1992). *Selection interviews: Process perspectives*. Cincinnati, OH: South Western Publishing.
9. Fahr, R. (2011). Job Design and Job Satisfaction – Empirical Evidence from Germany?. *Management revue*, 22(1), pp. 28-46.
10. Gibb, A.A., Scott, M. (1985). Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in the Small Business. *Journal of Management Studies*, 22(6), pp. 597-631.
11. Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), pp. 28-54, <https://doi.org/10.1080/09585190210158501>
12. Holman, D., Clegg, C., Waterson, P. (2002). Navigating the theory of job design. *Applied Ergonomics*. 33(3), pp. 197-205. [https://doi.org/10.1016/S0003-6870\(02\)00015-7](https://doi.org/10.1016/S0003-6870(02)00015-7)
13. Kanu, A. M. (2015). How do recruitment and selection practices impact small and medium enterprises performance in the construction industry in Sierra Leone. *Journal of Economics and Sustainable Development*. 6(5), pp. 254-269.

14. Liao, Y. S. (2005). Business strategy and performance: The role of human resource management control. *Personnel Review*. 34(3), pp. 294-309. <https://doi.org/10.1108/00483480510591444>
15. Logistika.co: Nippon Logistika. Dostupno na: <https://logistika.co/> (Pristupljeno: 10.07.2023., Osijek)
16. Lyles, M. A., Baird, I. S., Burdeane Orris, J., & Kuratko, D. F. (1993). Formalized planning in small businesses: Increasing strategic choices. *Journal of small business management*. 31, 38-50.
17. Marušić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco.
18. Merchant Jr, R. C. (2010). The role of career development in improving organizational effectiveness and employee development. *Florida Department of Law Enforcement*. 1(2), pp. 1-17.
19. Mioković Kapetinić, D., Pleša Puljić, N. (2022). Materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika kao oblik motivacije. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*. 13(2), pp. 52-58.
20. Načinović Braje, I., Bosanić, L. (2017.). Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/clanak/297551>. Pristupljeno: 11.07.2023.
21. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006). Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti. Zagreb: Mate.
22. Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 136, pp. 20-35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
23. Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). *People resourcing: Contemporary HRM in practice*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
24. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa–upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. *Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek*.
25. Schwenk, C. R., Shrader, C. B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. *Entrepreneurship theory and practice*. 17(3), pp. 53-64. <https://doi.org/10.1177/104225879301700304>
26. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., & Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.

27. Šundalić, A., Pavić, Ž. (2013). Uvod u metodologiju društvenih znanosti. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet, pp.194.-215.
28. Tsui, A. S., Gomez-Mejia, L. R., (1988). Evaluating human resource effectiveness. Human resource management: Evolving roles and responsibilities. Washington, DC: BNA, 6(5), pp. 187-227
29. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2(1), pp. 152-169.
30. West, M. A. (2004). The secrets of successful team management: How to lead a team to innovation, creativity and success. London: Duncan Baird.
31. Zhu, W., Chew, I. K., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. The leadership quarterly. 16(1), pp. 39-52. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.06.001>

## **Popis tablica**

*Tablica 1. Aktivnosti odjela ljudskih potencijala*

*Tablica 2. Važnost aktivnosti za svakog ispitanika*

## **Popis slika**

*Slika 1. Prakse menadžmenta ljudskih resursa*

*Slika 2. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima*

*Slika 3. Piramida prinosa pribavljanja ljudskih potencijala*

*Slika 4. Temeljne faze u procesu selekcije*

*Slika 5. Koraci u cijelom sustavu praćenja i ocjenjivanja uspješnosti*

## **Prilog 1: Strukturni obrazac za intervju – Pitanja**

1. Na koji način pribavljate nove zaposlenike? Kako provodite selekciju novih zaposlenika i koje metode koristite?
2. Potičete li svoje zaposlenike na obuku i razvoj te na taj način povećavate produktivnost? Ako da, koristite li obuku van ili unutar poduzeća?
3. Koje su Vaše metode motivacije zaposlenika?
4. Osiguravate li zaštitu na radu svim zaposlenicima?
5. Tretirate li sve zaposlenike prema zaslugama ili postoje određene iznimke?
6. Na koji način vršite dizajn radnog mjesta? Da li zaposleni znaju što se od njih očekuje, koji je njihov opis posla te koje su njihove odgovornosti?
7. Što zaposlenike potiče na ostanak u Vašem poduzeću?
8. Jeste li zadovoljni Vašim sustavom upravljanja ljudskim resursima i postoji li mjesta za napredak?

## **Prilog 2: Prijepis odgovora tijekom intervjua**

### **Prilog 2.1. Menadžer X**

1. „Poduzeće raspisuje ili oglas za posao gdje su najtraženiji vozači, ali ponekad veliku ulogu igraju poznanstva te na temelju poslanih životopisa se izrađuje selekcija. Životopise zaprima menadžer Y te ih pobliže opisuje meni (menadžer X) i menadžeru Z, najvažnije za ovu vrstu posla je da su prijavljeni kandidati motivirani i spremni raditi, ali i učiti. Nakon provjere životopisa slijedi intervju gdje se kandidati mogu bolje upoznati, on se odvija samnom (menadžer X) ili s menadžerom Y, ovisi o količini slobodnog vremena. Izrazito je važno da osoba ima par godina radnog staža te iskustva u ovoj vrsti posla, ali i da nije jako dugi period bila nezaposlena. Također, ne sluti na dobro ako je osoba promjenila velik broj poslodavaca u kratkom roku.“

2. „Da, obuke se većinom odvijaju van poduzeća. Za primjer mogu navesti zadnju obuku koja, uveli smo novu GPS tehnologiju za praćenje, a obuka se odvijala u poduzeću s kojom mi surađujemo dugi niz godina. Smatram da u ovoj vrsti djelatnosti najvažnije je biti u korak s tehnologijom jer bez nje nema ništa.“

3. „Naravno, materijalno. Nemam baš previše vjere u ostalu vrstu motivacije, možda kratkoročno imaju učinka nematerijalne nagrade, ali dugoročno svakako materijalne.“

4. „Apsolutno! Zdravlje zaposlenika je na prvom mjestu jer da se ne lažemo, zaposlenici imaju vrlo nezahvalan posao te su određene povrede sastavni dio njega i upravo zbog toga im osiguravamo zaštitu na radu koja je propisana pravilnikom o zaštiti na radu.“

5. „Zaposlenici se tretiraju prema zaslugama, ali kod mene je slučaj da ako netko stvarno dugo radi u poduzeću i nešto krivo napravi progledat će mu se kroz prste, dok prema novim zaposlenicima dok se ne iskažu volim biti stroži. Ali zaista svi dobiju priliku za popravak i nitko nije loše tretiran.“

6. „Dizajn radnog mjesta je izrazito jednostavno kreiran. Zaposlenik već iz samog natječaja ili oglasa za posao može uvidjeti koji je njegov opis posla te što se očekuje od njih. U svakom trenutku zaposlenik zna svoje odgovornosti, zadatke i naravno, zaposlenik može navesti neke vlastite zahtjeve te se možemo naći na pola puta.“

7. „Definitivno dobri međuljudski odnosi, trudimo se maksimalno izlaziti u susret zaposlenicima, a zatim visin plaće te materijalne nagrade, također prostor za napredak. Ako uvidimo velik trud osobe, marljivost, uvijek ćemo to nagraditi.“

8. „Smatram da naša djelatnost nije toliko zahtjevna te da je velik do zaposlenika lako zamjenjiv, ali one najbolje se uvijek trudimo zadržati. Upravljanje ljudskim resursima je sasvim solidno za naše poduzeće koje nije prezahtjevno, ali naravno, kada bi se više tome posvetili moglo bi napredovati. Trenutno nam to nije prioritet.“

## **Prilog 2.2. Menadžer Y**

1. „Zaposlenike pribavljamo iz životopisa, dakle prvo osobno ja pročitam životopis te pozovem prijavljenu osobu na razgovor. Na razgovoru se razmatraju uvjeti poslovanja te se postavljaju pitanja vezana uz informacije koje nisu navedene u životopisu, a važne su. Ovdje radimo samo sa vozačima te je situacija takva da je potražnja jako velika i ne biramo previše. Najvažnije kod prijavljene osobe je radni staž, ključna stavka je koliko poslodavaca su promjenili i pomoću toga vidimo u kojem smjeru to ide. Ponekad pokušamo kontaktirati i stare poslodavce čisto da bi dobili još nekakve informacije.“

2. „Mi se trudimo obavjestiti ih o nekakvim novostima koje nalaže zakon. Nije baš jednostavno, jako ih je teško okupiti. Većinom su to individualne upute. Obuke se događaju van poduzeća i većinom to ovisi o samim zaposlenicima, npr. ako zaposlenik želi obnoviti nekakva znanja vezana uz digitalizaciju, mi ćemo mu to omogućiti.“

3. „Osobnu motivaciju idemo nekakvim sistemom pohvalivanja, ali uglavnom samo ono što je financijska nagrada vrši najveći dio motivacije.“

4. „Da, posao je takvog karaktera da moramo svakom zaposleniku osigurati zaštitu na radu jer su povrede fizičkog tipa vrlo česta pojava.“

5. „Ja kao i sama zaposlenica u ovom poduzeću ne bi se voljela osjetiti drugačije tretiranom od ostalih makar to bilo u pozitivnom smislu. Uvijek krećem od sebe, dakle, najvažnije je tretirati svakom prema zaslugama i ovdje se vodimo tom politikom.“

6. „Dizajn radnog mjesta je vrlo jednostavan. Zaposlenici već tokom prijave za posao mogu uvidjeti vlastite zadatke, odgovornosti i ono što se očekuje od njih i tu nema previše odstupanja.“

7. „S obzirom da je ovo specifičan posao i on nema fiksno radno vrijeme. Dakle, vozači ne podliježu radnom vremenu od 8 sati dnevno kao mi djelatnici u uredima nego oni podliježu zakonu mobilnih radnika koje je puno veće i rastezljivije te oni moraju poštivati ta pravila. Kod nas u firmi što je vozačima isto zaista važnom, vikendi su sloboni te je to jedan od razloga zašto se odlučuju za nas te uvijek na vrijeme ispunjavamo sve naše obveze.“



8. „Upravljanje ljudskim resursima ovdje nemamo razrađeno kao nekakav posebni odjel jer je djelatnost jednostavna te nemamo potrebe za tim. Smatram da ovo čime trenutno raspolažemo u tom dijelu je zadovoljavajuće, ali svakako uvijek ima prostora za napredak.“

### **Prilog 2.3. Menadžer Z**

1. „Kao što su prethodno kolege spomenule, zaposlenici se pribavljaju putem raspisanog natječaja gdje se sami prijavljuju sa svojim životopisom kojeg proučimo nakon čega slijedi razgovor za posao. Trudimo se dati priliku svakom prijavljenom zbog manjka vozača trenutno. Menadžer X i ja se trudimo pronaći bivše poslodavce da bismo dobili povratnu informaciju. Veliku ulogu igra radni staž i promjenjeni broj poslodavaca.“

2. „Obuke se događaju van poduzeća i većinom su vezane uz digitalizaciju. Većini novih djelatnika je ponekad potrebna obnova znanja u tom području te ako se izjasne da žele otići na obuku mi ćemo im to osigurati.“

3. „Naravno da motivaciju činimo materijalnim sistemom nagrađivanja jer su to nekako navrijednije i najkorisnije vrste motivacije. Nematerijalne nagrade vršimo sistemom pohvale, ali one materijalne uvijek imaju veći utjecaj na poboljšanje.“

4. „Zaštita na radu je obavezna za svakog djelatnika jer posao je zaista nezahvalan te nam to nalaže zakon.“

5. „Naravno, ovdje postoje djelatnici koji su duži period u poduzeću te smo im na tome izrazito zahvalni te ako se i dogodi greška pogotovo ako se može ispraviti, ne želimo raditi probleme oko toga. Također, imamo razumijevanja i za nove djelatnike kojima treba vrijeme da se naviknu. Sve u svemu, ovdje su svi tretirani prema vlastitim zaslugama.“

6. „Zaposlenici već iz raspisanog natječaja za posao mogu vidjeti ono što se od njih očekuje te nikada ne odstupamo od toga. Dakle, vrlo je jasno koje su njihove odgovornosti te im dodatno damo doznanja prilikom razgovora koji su njihovi zadaci.“

7. „Smatram da veliku ulogu u ostanku u našem poduzeću imaju neradni vikendi te mogućnost uzimanja slobodnih dana uz prethodnu najavu. Vozačima je to jako važno jer i oni posjeduju vlastiti život i suludno je očekivati da će netko biti konstantno posvećen poslu u prevelikoj mjeri. Također, tu su i redovite plaće, materijalne nagrade i sl.“

8. „Kao što su kolege spomenule mi ovdje nemamo zaseban odjel koji se bavi upravljanjem ljudskim resursima jer smatramo da nemamo preveliku potrebu za tim, ali s ovim čime trenutno raspolažemo smo zaista zadovoljni jer imamo dobre rezultate. Naravno, uvijek ima mjesta za

*napredak i možda nekad u budućnosti ćemo se više baviti time, ali trenutno nam to nije prioritet.“*