

# Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru tvrtke DignetSoftware

---

Mazalović, Ines

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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:145:482397>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Poslovna informatika)

Ines Mazalović

**IZAZOVI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA  
PRIMJERU TVRTKE DIGNETSOFTWARE**

Diplomski rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Poslovna informatika)

Ines Mazalović

**IZAZOVI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA  
PRIMJERU TVRTKE DIGNETSOFTWARE**

Diplomski rad

**Kolegij: Poduzetnički menadžment**

JMBAG: 0010214658

E-mail: imazalovic@efos.hr

Mentor: Doc.dr.sc. Marina Stanić

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study (Business Informatics)

Ines Mazalović

**CHALLENGES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT  
ON THE EXAMPLE OF A COMPANY DIGNETSOFTWARE**

Graduate paper

Osijek, 2020.

**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 diplomski rad (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 studenta/studentice: Ines Maralović

JMBAG: 0010214658

OIB: 47521708921

e-mail za kontakt: ines17.im@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij

Naslov rada: bazovi upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru tvrtke Dignat Software

Mentor/mentorica rada: doc. dr. sc. Marina Stanić

U Osijeku, 15.09.2020. godine

Potpis Ines Maralović

## SAŽETAK

Predmet istraživanja ovog rada su izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzetničkim pothvatima na primjeru tvrtke. Primjenjuju se stečena teorijska znanja o upravljanju ljudskim potencijalima na primjeru malog poduzeća DignetSoftware d.o.o. Najveći izazov u malom i srednjem poduzeću je čest nedostatak znanja i vještina iz područja menadžmenta, te nedostatak sredstava za osnutak zasebnog odjela ljudskih potencijala što može dovesti do zapošljavanja nekompetentnih osoba te ugroziti poduzeće. Kako bi se razvio kvalitetan ljudski potencijal potrebna su stalna ulaganja u razvoj i motivaciju. U radu je na primjeru poduzeća prikazano da uz praćenje znanstvene i stručne literature o upravljanju ljudskim potencijalima menadžment malog poduzeća može ispuniti sve funkcije i procedure uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima.

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima primjenjuje strategije poduzeća i sukladno njima obuhvaća aktivnosti zapošljavanja i razvijanja odgovarajućeg kadra. Za opstanak poduzeća na zahtjevnom i konkurentnom tržištu potrebna su znanja i sposobnosti prilagodbe stalnim promjenama. Kako se promjene u svijetu događaju sve učestalije, znanost se razvija sve brže, potrebe korisnika su sve veće i konkurencija je sve jača. Poduzeća su postala svjesna da je ključ uspjeha i povećanja konkurentnosti upravo u kvalitetnim ljudima koji posjeduju znanja i vještine i spremni su razvijati se. Za njihovu selekciju, pribavljanje, razvoj i motivaciju zadužen je odjel za upravljanje potencijalima. Cilj rada je na konkretnom primjeru malog poduzeća, analizirati upravljanje ljudskim potencijalima te prikazati izazove s kojima se susreću pri izgradnji uspješnog poduzeća.

**Ključne riječi:** mala i srednja poduzeća, menadžment, upravljanje ljudskim potencijalima, DignetSoftware

## **Abstract**

The subject of this paper are the challenges of human resource management in small and medium-sized entrepreneurial ventures. Theoretical knowledge about human resource management will be examined through the example of the small company, DignetSoftware. The big challenges in small and medium-sized companies are often the lack of knowledge and skills about human resources management, and a lack of funds for the establishment of a separated human resource management department. Both can lead to the employment of incompetent persons and endanger the success of a company. Enterprises need to continually invest in employees' growth and motivation to develop quality human potential. In the paper, through example, it will be shown how the management of small companies can fulfill all the functions of successful human resource management by following the professional and scientific literature about HRM.

The function of human resource management applies company strategies and employs appropriate staff according to them. The survival of a company in a demanding and competitive market requires knowledge and abilities to adapt to constant changes. Changes in the world are happening more and more often, and science is evolving faster, which leads to increased competition on the market. Companies have become aware that the key to becoming successful and increasing competitiveness lies in the quality staff who have the knowledge, skills, and will to develop. For the selection, recruiting, motivation, and development of staff, human resource management is in charge. The aim of this paper is on the concrete example of a small company analyze human resource management and present challenges they face in building a successful business.

**Key words:** small and medium companies, management, human resource management, DignetSoftware

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija rada</b> .....	2
<b>3. Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzetničkim pothvatima</b> .....	4
<b>3.1. Upravljanje ljudskim potencijalima</b> .....	5
<b>3.2. Ciljevi i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima</b> .....	7
3.2.1. Provođenje analize posla.....	9
3.2.2. Planiranje kadrovskih potreba i pribavljanje kandidata za posao.....	10
3.2.3. Odabir kandidata.....	11
3.2.4. Usmjeravanje i usavršavanje novih zaposlenika.....	12
3.2.5. Upravljanje plaćama i naknadama .....	13
3.2.6. Procjenjivanje učinkovitosti.....	18
3.2.7. Razvoj predanosti zaposlenika.....	19
<b>4. Analiza upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću DignetSoftware d.o.o.</b> .....	21
<b>4.1. DignetSoftware d.o.o.</b> .....	21
4.1.1. LS Retail, Microsoft Dynamics NAV i Dynamicweb... ..	24
<b>4.2. Proces predviđanja, regrutiranja i selekcije ljudskih potencijala u DignetSoftware d.o.o.</b> .....	26
<b>4.3. Procjena performansi</b> .....	30
<b>5. Osvrt na izazove upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću DignetSoftware</b> .....	35
<b>6. Zaključak</b> .....	36
<b>Literatura</b> .....	37



<b>Popis tablica.....</b>	<b>38</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>39</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>40</b>
<b>Prilozi.....</b>	<b>41</b>

## 1.Uvod

Ljudski potencijal označava sposobnosti, znanja i vještine zaposlenika koje su od ključne važnosti za svaku organizaciju, ali i za sam način funkcioniranja organizacijske strukture poduzeća. Razina znanja i sposobnosti koje posjeduje ljudski potencijal poduzeća te njihova motiviranost i spremnost na razvoj smatra se ključnim čimbenikom za uspjeh i konkurentnost na globalnom tržištu. Za proces selekcije, obuke, razvoja i motiviranja zaposlenika je zadužen odjel za upravljanje ljudskim potencijalima. Većina malih i srednjih poduzeća nema potrebne resurse za izgradnju zasebnog odjela nego je kod njih za upravljanjem potencijalima zadužen menadžment poduzeća. Na primjeru male tvrtke DignetSoftware u radu je prikazano kako je uz praćenje struke o upravljanju ljudskim potencijalima moguće uspješno upravljati potencijalima i voditi uspješno poduzeće bez posebnog odjela zaduženog za ljudski potencijal.

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada su izazovi u upravljanju ljudskim potencijalima te pretpostavka rada glasi: Za uspješno poslovanje i konkurentnost poduzeća ključni čimbenik je razvoj kvalitetnog i visoko motiviranog ljudskog potencijala.

Analizirati će se svi elementi upravljanja ljudskim potencijalom počevši od planiranja potrebe za novim zaposlenicima, regrutiranja, selekcije, obuke i razvoja te zadržavanja i motiviranja zaposlenika. Za realizaciju postavljenih ciljeva poduzeća nužno je ulagati u daljnje obrazovanje i razvoj zaposlenika kako bi njihove sposobnosti i znanja bile u skladu s inovacijama na tržištu.

## 2. Metodologija rada

U radu su proučeni izazovi koji se javljaju u upravljanju ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzetničkim pothvatima. Za izradu diplomskog rada korištene su metode analize, sinteze, indukcije, deskripcije i dedukcije.

Metoda analize predstavlja postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih zaključaka i pojmova na njihove jednostavne elemente i sastavne dijelove. Kao bi se složeni zaključci i pojmovi raščlanili te bili što jednostavniji za razumijevanje i daljnje proučavanje korištena je metoda analize. Metoda sinteze predstavlja postupak znanstvenog istraživanja sintezom jednostavnih elemenata i sudova u složenije. Kako bi jednostavne misaone tvorevine i elemente povezali u skladnu cjelinu korištena je metoda sinteze.

Metoda indukcije podrazumijeva zaključivanje o općim slučajevima na temelju analize poznatih pojedinačnih slučajeva. Kako bi se na temelju pojedinačnih slučajeva i zapažanja došlo do općih zaključaka korištena je metoda indukcije.

Metoda deskripcije označava postupak opisivanja procesa i činjenica te potvrđivanje njihovih veza i odnosa. Korištena je kako bi se jednostavno opisali procesi i činjenice te njihove uzročne veze i odnosi.

Metoda dedukcije predstavlja primjenu deduktivnog načina zaključivanja kako bi se od općih zaključaka došlo do pojedinačnih spoznaja. Korištena je kako bi se od općih načela i stavova došlo do posebnih spoznaja.

Pri izradi rada korišteni su primarni i sekundarni izvori informacija. Informacije iz primarnih izvora su sve informacije prikupljene prilikom razgovora s direktorom poduzeća DignetSoftware, Nerminom Montel te voditeljem odjela IT razvoja Ivanom Sivrić. Nadalje prilikom sastanka su prikupljene dodatne informacije o procesima obuke i razvoja od zaposlenice poduzeća te je provedena anketa s djelatnicima u vezi motivacije i mogućnosti daljnjeg napretka u poduzeću. Sekundarni izvori informacija o poduzeću DignetSoftware su prikupljeni na web stranicama poduzeća te društvenim i profesionalnim mrežama. Uz primjenu stručne literature iz područja menadžmenta i upravljanja ljudskim potencijalima, za bolji prikaz i razumijevanje koristit će se slike, tablice i grafikoni.

Struktura ovog rada prikazana je na sljedeći način: prvi dio rada pod nazivom „Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzetničkim poduhvatima” sadrži ključne definicije upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti koje obavlja odjel za upravljanje ljudskim potencijalima te poteškoće i rješenja malog poduzeća s kojima se susreće pri upravljanju potencijalima. Drugi dio rada pod nazivom „Analiza upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću DignetSoftware d.o.o.” sadrži informacije o samoj tvrtki, osnutku te poslovanju. Zatim je analiziran proces upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću, gdje se također analizira i zadovoljstvo te motivacija zaposlenika poduzeća. Nakon toga je dan osvrt na upravljanje ljudskim potencijalima u promatranom poduzeću, te kraj rada čini zaključak u kojem su sažeti najvažniji zaključci i smjernice.

### **3. Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzetničkim pothvatima**

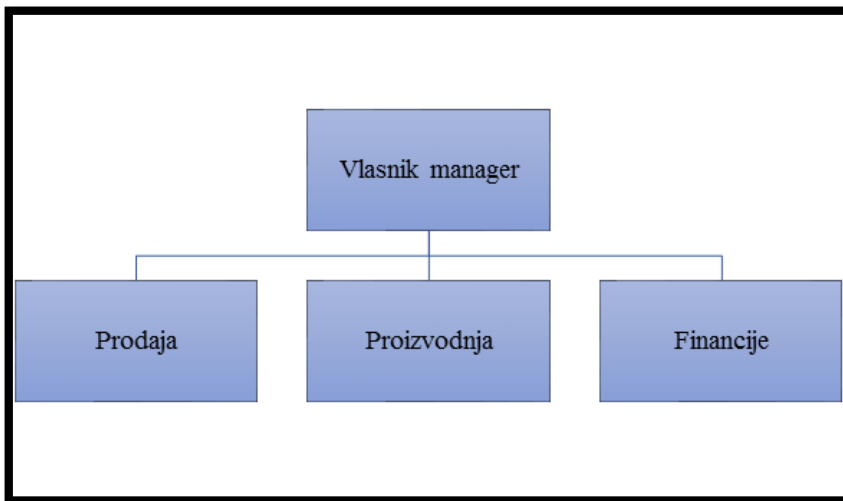
U prošlosti smatralo kako su financijski i materijalni kapital najvažniji čimbenici u poslovnom okruženju. Danas je sposobnost poduzeća da privuče i zadrži dobru radnu snagu ključ za razvoj i uspjeh poslovanja. Dobra radna snaga tj. ljudski potencijal koji čine sva njihova znanja, mogućnosti, vještine i motivacija daje ogromnu prednost poduzeću u ostvarenju ciljeva i daljnjem napretku u današnje doba velikih promjena i inovacija. Prije svega, pojam ljudski resursi i ljudski potencijali su isto, radi se samo o drugačijim nazivima. Zlatar (2010) smatra da ljudski potencijal (human resources – HR) predstavlja pojam koji se u ekonomiji primarno odnosi na radnu snagu. Pojam ljudski potencijal u velikim poduzećima predstavlja pojedince u okviru firme i sva njihova znanja i sposobnosti, ali odnosi se i na dio organizacije koji se bavi svim ostalim poslovima vezanim uz osoblje, poput zapošljavanja, treninga i otpuštanja. Važna funkcija menadžmenta je upravljanje ljudskim potencijalima, što predstavlja „proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja, i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika, te pitanja pravednosti.” (Dessler, 2011:30). Dakle, proces započinje planiranjem potrebe za ljudskim potencijalima, zatim pribavljanjem potencijalnih zaposlenika nakon čega slijedi selekcija, daljnje usavršavanje, razvoj, vođenje i motiviranje zaposlenih.

Današnje poslovno okruženje je puno neizvjesnosti i nesigurnosti, zbog trendova na tržištu kao što su globalizacija, sve veća i jača konkurencija, tehnološke inovacije i tehnološki napredniji poslovi. Poduzećima je za opstanak potrebna fleksibilnost, inovativnost, brža i bolja prilagodba promjenama, te usmjerenost na ljude, njihov razvoj i napredak kao glavni kapital. S obzirom da su glavni pokretači gospodarskog rasta Hrvatske, pa i svijeta mala i srednja poduzeća, u radu je promotrena važnost upravljanja ljudskim potencijalima u njima. Prema izvješću CEPOR-a o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj (2019:14) sektor malih i srednjih poduzeća ima značajno najveći udio u broju poduzeća (99,7%), te mikro, mala i srednja poduzeća zapošljavaju gotovo tri četvrtine (72,2%) svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj u 2018. godini. Prema Godišnjem izvješću o europskim malim i srednjim poduzećima 2018./2019., mala i srednja poduzeća čine 99,8% poduzeća u Europi, a u njima je zaposleno 66.6% ljudi. Iz ovih podataka jasno vidimo važnost malih i srednjih poduzeća za razvoj i daljnji napredak gospodarstva.

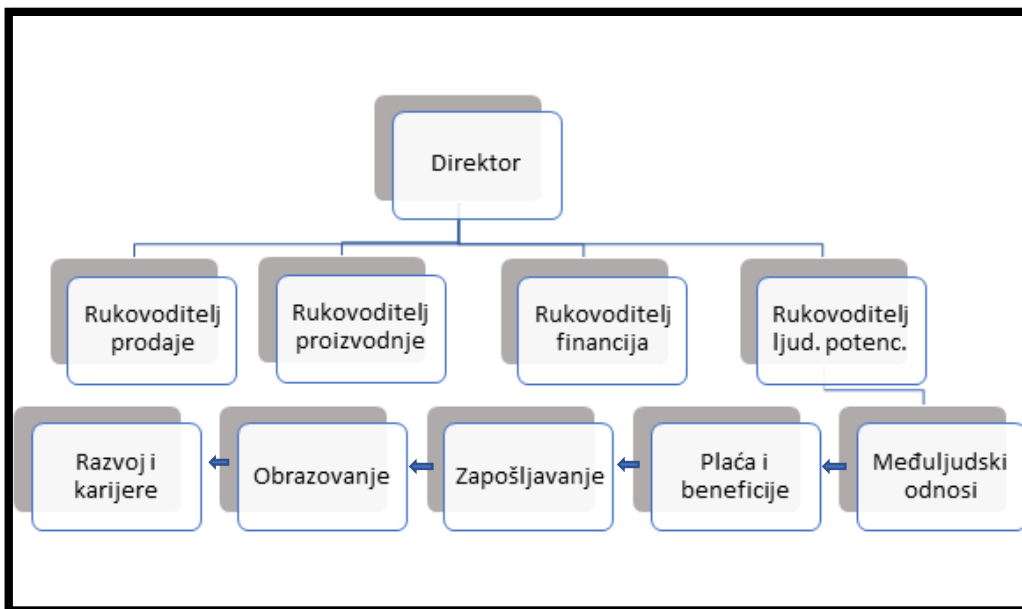
### **3.1. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima treba biti sastavni dio strateškog plana poduzeća jer se bavi najvažnijim resursom koje poduzeće ima. Kroz proces upravljanja ljudskim potencijalima poduzeće si osigurava razvoj i zadržavanje visoko motiviranih radnika. Bahtijarević-Šiber (1999) smatra da glavna menadžerska funkcija postaje osiguranje kvalitetnih ljudi, koje će se motivirati, razvijati i obrazovati tako da postižu visoke rezultate koji će doprinosti ostvarenju organizacijskih ciljeva. Ljudi i njihove sposobnosti omogućavaju rješavanje postavljenih zadataka te svojim znanjem, spremnosti na daljnje učenje, kreativnosti i motiviranosti ostvaruju ciljeve organizacije. Oni dodaju vrijednost poduzeću, te njegovim proizvodima i uslugama što utječe na konkurentnost poduzeća. Uspjeh organizacije se može poboljšati upravo boljim upravljanjem ljudskim potencijalima. Efektivan ljudski potencijal je od velikog značaja za poslovanje, jer direktno utječe na ekonomsku dobit poduzeća. Kvalitetan ljudski potencijal će doprinosti ostvarenju ciljeva organizacije jer sudjeluje u unaprjeđenje kvalitete proizvoda i usluga, marketinške strategije, plasiranju proizvoda na tržište, upravljanju financijskim sredstvima i sl. Kako bi zaposlenicima bilo u interesu raditi što bolje svoj posao nužno je znati kako ih motivirati i zadržati motivaciju na visokoj razini.

Pojam upravljanja ljudskim potencijalima se zadnjih desetljeća sve više spominje u knjigama, člancima i znanstvenoj literaturi, što nam pokazuje da čovjek i njegov rad postaje središte pozornosti i jedan od najvažnijoj segmenata u radu i djelovanju poduzeća. Ljudski resursi raspoložu znanjem i vještinama koje su neophodne za obavljanje radnih aktivnosti u poduzeću. Posjeduju potencijale bez kojih se ne može odvijati proces rada, dakle, uspješno upravljanje ljudskim resursima je maksimalno iskorištavanje ljudskih potencijala. S obzirom da je pribavljanje ovog resursa ključni zadatak menadžmenta, sam koncept upravljanja ljudskim resursima se razvio u okviru menadžmenta. Svi menadžeri na određeni način upravljaju ljudskim potencijalima, jer sudjeluju u razgovoru za posao, usavršavanju, selekciji i sl. Ipak, mnoge tvrtke imaju i poseban odjel za upravljanje ljudskim potencijalima kojem je na čelu također menadžer. Veličina odjela za upravljanje ljudskim potencijalima određena je veličinom tvrtke. U velikim poduzećima, vrlo vjerojatno postoji zasebno stručnjak za upravljanje svakom pojedinom funkcijom, dok u malim tvrtkama to uglavnom nije slučaj.



Slika 1. Procesi i funkcije ljudskih potencijala u maloj firmi (Marušić, 2011:96)



Slika 2. Procesi i funkcije ljudskih potencijala u srednjoj i velikoj firmi (Marušić, 2011:96)

Marušić (2011) smatra da svi imaju funkciju baviti se ljudskim potencijalima, što na prikazanim slikama predstavlja vanjski okvir. U malim poduzećima teško je imati jednog čovjeka za obavljanje te djelatnosti, ali može se očekivati da svi zaposleni trebaju poznavati barem osnovne funkcije. U srednjim i velikim poduzećima rukovoditelji ljudskim potencijalima su na istoj razini kao rukovoditelji ostalih ključnih odjela. Ovisno o veličini poduzeća raspoređuje se broj zaposlenih u odjelima i podjela njihovih funkcija. Smatra se da je funkcija ljudskih potencijala (barem djelomično) zadaća svih rukovoditelja.

### 3.2. Ciljevi i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima teži kroz određena znanja, vještine, aktivnosti i procese maksimalno iskoristiti ljudske potencijale kako bi oni bili usmjereni na ispunjavanje ciljeva poduzeća. Ciljevi su važni jer predstavljaju težnju pojedinca, odnosno organizacije, kako bi bili ostvarivi moraju biti jasno definirani i razumljivi. Osnovni ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima prema Bahtijarević-Šiber (1999) su:

- Poslovni i ekonomski ciljevi - najvažniji ekonomski cilj je osigurati maksimalnu rentabilnost ili profitabilnost ulaganja. Kako ljudi i njihov razvoj jesu investicija u poslovanje, najveći profit osiguravaju najboljom upotrebom i razvojem ljudskih potencijala. Što znači da je neposredni poslovni cilj osigurati pravi broj djelatnika, u pravo vrijeme i na pravi način iskoristiti njihove potencijale kako bi poduzeće osiguralo konkurentsku prednost i uspjeh.
- Socijalni ciljevi – to su ciljevi usmjereni na zadovoljenje potreba i interesa zaposlenih. Isto tako predstavljaju brigu o podizanju kvalitete radnog života, poboljšanju socioekonomskog statusa zaposlenih, te brigu o individualnom razvoj zaposlenih.
- Ciljevi fleksibilnosti i promjena - ključna pretpostavka za opstanak i razvoj organizacije je njena sposobnost prilagodbi promjenama u okolini. Izvor fleksibilnosti organizacije su ljudi. Dakle, upravljanje ljudskim potencijalima ima cilj stvaranja fleksibilnog potencijala svih zaposlenih, smanjenje otpora na promjene i povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na promjene iz okoline.

Svaki od navedenih ciljeva bitno utječe na postojanje organizacije. Aktivnosti koje obavljaju menadžeri upravljanja ljudskim potencijalima trebaju omogućiti uspjeh organizacije. Iako se postizanje ovako kompleksnih ciljeva čini teško ili gotovo nemoguće za ostvariti u malim poduzećima koja nemaju zaseban odjel za upravljanje ljudskim potencijalima, jer to zahtjeva ogromne troškove koje si oni ne mogu priuštiti to ipak nije slučaj. Menadžment malog poduzeća svakako mora većinu procedura prema zakonu odraditi, stoga ukoliko pri tome prati pravila koja je postavila znanost upravljanja ljudskim potencijalima može jednako efikasno upravljati ljudskim potencijalima kao i veće poduzeće. Štoviše, efikasnost svakog zaposlenika direktno utječe na krajnji poslovni rezultat u malom poduzeće, te je samim tim planiranje, odabir i vođenje za njih jako važno, što će biti prikazati u daljnjem istraživanju na primjeru tvrtke DignetSoftware d.o.o.



Menadžeri su osobe odgovorne za ostvarivanje organizacijskih ciljeva kroz upravljanje aktivnostima članova organizacije. Za ispravno upravljanje ljudskim resursima neophodna su određena teorijska znanja, kao i specifične metode, procesi, aktivnosti i postupci koji pomažu da se na što bolji način maksimalno iskoristi dostupan ljudski potencijal i da se usmjeri njegov razvoj. Upotreba ljudskih resursa mora biti usmjerena ka realizaciji osnovnih ciljeva poduzeća. Neke od glavnih funkcija menadžmenta su: planiranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola. Prema (Dessler, 2011) osnovne tehnike i koncepti za upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaćaju:

- Provođenje analize posla ( određivanje prirode posla svakog zaposlenika)
- Planiranje kadrovskih potreba i pribavljanje kandidata za posao
- Odabir kandidata
- Usmjeravanje i usavršavanje novih zaposlenika
- Upravljanje plaćama i naknadama ( nagrađivanje zaposlenika)
- Određivanje poticaja i beneficija
- Procjenjivanje učinkovitosti
- Komuniciranje( intervjuiranje, savjetovanje)
- Usavršavanje i razvoj menadžera
- Razvoj predanosti zaposlenika

Znanje ovih koncepta i tehnika je jako važno za menadžere jer smanjuje mogućnost neuspjeha poduzeća zbog zapošljavanja pogrešnih ljudi, koji nisu predani poslu i ne trude se, ili jednostavno nemaju mogućnost dovoljno učinkovito obavljati posao. Važno je imati na umu da i uz odlične planove, savršenu strukturu organizacije i visoku financiju kontrolu poduzeće može doživjeti neuspjeh ako zaposli krive ljudi ili ne zna motivirati radnike, dok uz zapošljavanje pravih ljudi, sa odgovarajućim sposobnostima poduzeće može uspjeti čak i uz lošiju organizaciju ili kontrolu. Kako bi ljudi obavljali efikasno i efektivno posao poznato je da ih treba usmjeriti prema funkcijama koje ih zanimaju. To znači da poduzeće koristi interese ljudi kako bi povećali efikasnost i efektivnost, ali u isto vrijeme ljudi koriste poduzeće za vlastite interese poput iskustva, priznanja, novčane kompenzacije i sl. Maksimalna eksploatacija ljudskih resursa moguća je samo ako upravljanje ljudskim resursima svakom zaposlenom omogući ostvarivanje osobnih ciljeva. Bitan faktor uspjeha poduzeća je način na koji svojim zaposlenicima pruža mogućnost napretka, daljnjeg razvoja, te način na koji im daje priznanja i novčanu kompenzaciju za ostvareni uspjeh. Upravo zbog toga, upravljanje ljudskim

potencijalima pored tehnološke, ekonomske i organizacijske komponente veliku važnost daje psihološkoj i ekonomskoj komponenti zaposlenika.

### 3.2.1. Provođenje analize posla

Analiza radnih mjesta je proces prikupljanja informacija o poslovima koji se obavljaju u poduzeću. Analiza radnih mjesta je neophodna za planiranje ljudskih resursa, selekciju zaposlenih, planiranje profesionalnog razvoja, ali i za izradu ostalih planova važnih za poduzeće. Gotovo svako poduzeće danas ima popis poslova za pojedino radno mjesto. Prema Marušić (2001) analiza radnih mjesta „opisuje proces prikupljanja informacija o poslovima u poduzeću. Bez obzira na način na koji se dolazi do informacija, na opširnosti ili sažetosti tih informacija, profili izvedeni iz analize radnih mjesta sadrže a) osnovne zadaće koje se postavljaju pred radnika na radnom mjestu, i b) tražene posebne značajke u pogledu obrazovanja, iskustva, specifičnog treninga i osobina ličnosti zaposlenih.” Marušić (2001:104)

Prema Bahtijarević - Šiber (1999) analiza posla treba odgovoriti na 3 ključna pitanja iz dvije dimenzije prikazane u tablici.

Tablica 1. Ključna pitanja i dimenzije analize posla

Informacije o (sadržaju) posla	Informacije o izvršitelju posla
1. Što, kako i zašto se radi?	Koji su zadaci, dužnosti, odgovornosti i funkcije u kontekstu poduzeća?
2. U kakvom se kontekstu radi?	U kojim se organizacijskim, socijalnim i fizikalnim uvjetima posao obavlja?
3. Koji su zahtjevi posla?	Koja znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine treba imati izvršitelj da bi uspješno obavljao posao?

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević - Šiber (1999:242)

Odgovorima na ključna pitanja iz obje dimenzije dobivamo glavna zaduženja na radnom mjestu i glavne osobine ljudi koje treba postaviti na određeno radno mjesto. Kako bi se izabrao odgovarajući kandidat za radno mjesto, menadžer mora jako dobro poznavati i razumjeti

zahtjeve radnog mjesta. Informacije dobivene analizom menadžeri koriste u gotovo svim aktivnostima upravljanja ljudskim resursima.



Slika 3. Upotreba informacija dobivenih analizom radnog mjesta (Dessler, 2011:142)

Analiza radnog mjesta se može raditi na puno načina, kao što su: intervju sa zaposlenicima, razni upitnici koje ispunjavaju zaposlenici o svojim odgovornostima na radnom mjestu, opažanje nadređenih, dnevnicu rada i slično. Svi prikupljeni podaci se koriste za daljnji razvoj zaposlenika kroz edukacije, seminare i sl. te za razvoj poslovanja.

### 3.2.2. Planiranje kadrovskih potreba i pribavljanje kandidata za posao

Planiranje je jedna od glavnih funkcija menadžmenta. Planiranje kadrova se usklađuje sa strateškim planom poduzeća, tj. važno je predvidjeti hoće li biti potrebno zaposliti nove djelatnike kako poduzeće napreduje i raste ili je došlo do viška radne snage uslijed razdoblja niže potražnje za proizvodima i uslugama. Dakle, pri određivanju kadrovskih potreba nužno je predvidjeti buduće poslovanje tvrtke.

Ukoliko se otvori novo radno mjesto u poduzeću, nužno je odlučiti hoće li se popunjavati ljudima unutar ili izvan poduzeća. Prema Dessler (2011) u slučaju unutarnjeg popunjavanja radnog mjesta nužno je znati tko je od trenutnih kandidata dovoljno kvalificiran. Manje tvrtke, tj. menadžeri i voditelji manjih poduzeća često ručno prate kvalifikacije svojih zaposlenika. To su uglavnom podaci i obrazovanju, usavršavanju unutar organizacije, interesi vezani za karijeru, željene odgovornosti i vještine. Veće tvrtke ne mogu ručno pratiti kvalifikacije zaposlenih, te one najčešće koriste računalni pregled vještina. Pomoću raznih softverskih alata

ažuriraju podatke i zaposlenima nakon svakog njihovog usavršavanja ili procjene. Ukoliko se ne pronađe idealan unutarnji kandidat ili postoji neki razlog zbog kojeg se želi kandidate tražiti izvan tvrtke, potrebno je odrediti način pribavljanja kandidata. Danas većina poslodavaca pribavljanje vrši putem interneta, imaju vlastite internetske stranice ili koriste internetske baze. Isto tako s napretkom društvenih mreža, često poslodavci traže kandidate upravo na njima, kao npr. na LinkedIn-u. Uz to, postoje i brojne agencije za zapošljavanje, traženje preporuka od zaposlenika, pribavljanje na fakultetima i slično.

### 3.2.3. Odabir kandidata

Odabir kandidata je složen posao i zahtjeva znanja i sposobnosti iz područja upravljanja ljudskim potencijalima. Selekcija podrazumijeva procjenu i izbor kandidata koji ima najpoželjnije karakteristike i znanja potrebna za obavljanje posla. Izvršenom analizom radnih mjesta i donesenim opisom istih, menadžment je postavio osnovne uvjete koje svaki kandidat za slobodno radno mjesto treba ispuniti, što uključuje znanje rada kandidata u traženim programskim okruženjima, tehnikama i alatima.

Postoji puno metoda i tehnika za selekciju kandidata kao što su: intervju, psihologijski testovi, analiza prikupljene dokumentacije i prijave kandidata, upitnici osobnosti i sl. Najčešće je potrebno kombinirati razne metode i tehnike kako bi se postigli najbolji rezultati.

- Standardni izvor podataka o kandidatima na temelju kojih se može vršiti selekcija su preporuke, životopisi, primjeri ranijih uradaka kandidata
- Upitnici osobnosti prikazuju kandidate prema njihovim karakteristikama osobnosti. Prema Noe et al. (2006) upitnici pokazuju „pet uobičajenih aspekata osobnosti. Ovih pet glavnih dimenzija nazivamo „Velikih pet“, a uključuju: ekstrovertiranost, prilagodljivost, ugodnost, savjesnost i radoznalost.“ (Noe et al., 2006:196)
- Korištenje psihologijskih testova zahtjeva znanja iz psihologije kako bi se pravilo izabrao, proveo i interpretirao test. Prema Dessler (2011) pouzdanost je prvi preduvjet testa, što znači da ako osoba npr. u ponedjeljak na testu inteligencije ostvari 90 bodova, a u utorak 130, test nije pouzdan. Pouzdanost se može procijeniti na više načina, može se test dati istim ljudima na rješavanje, ali u različitim trenucima u vremenu, te usporediti rezultate dobivene iz drugog testiranja sa prvim rezultatima i sl.

- Intervju je jedna od najčešće korištenih metoda, međutim njena pouzdanost i točnost je dosta upitna. Osoba koja vrši intervju pokušava procijeniti kandidata na temelju njegovog ponašanja, neverbalnih znakova, odgovora na pitanja i sl. Često se događa da sama osoba koja intervjuira nema potrebna znanja iz psihologije, ili bude rastresena, nepripremljena, nervozna ili slično, što utječe na rezultate i krive procjene. Jedna od svrha razgovora je davanje informacija o tvrtki i radnom mjestu, a vrši se u prostoru tvrtke kako bi kandidat dobio uvid u atmosferu i potpuniji dojam o poslodavcu.

#### 3.2.4. Usmjeravanje i usavršavanje novih zaposlenika

Ovisno o karakteristikama, iskustvu i znanju novog zaposlenika, planirat će se njegova daljnja obuka za radno mjesto. Odjeli za ljudske resurse obično imaju program orijentacije i osposobljavanja, ali ih obavljaju voditelji odjela u koji se osoba zapošljava. Prema Dessler (2011) „orijentacija djelatnika još uvijek upoznaje nove djelatnike sa podacima koji su im potrebni za djelovanje (kao što su lozinke na računalu i pravila tvrtke); u idealnom slučaju, ona bi također trebala pomoći novim djelatnicima da se emotivno vežu za tvrtku. Želite postići četiri stvari orijentacijom djelatnika:

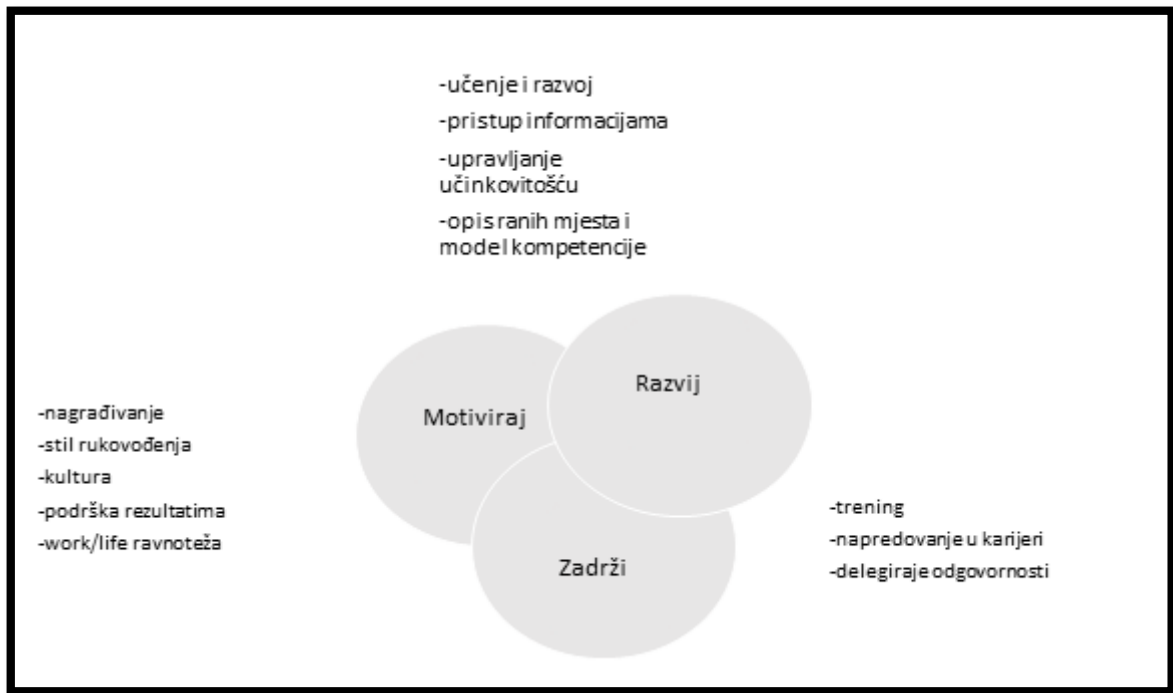
1. Pobrinuti se da se novi djelatnik osjeća dobrodošlo, kao kod kuće i kao dio tima.
2. Pobrinuti se za to da novom djelatniku osigurate sve podatke koji su mu potrebni za učinkovito djelovanje, kao što je pristup elektroničkoj pošti, pravila za djelatnike i naknade te što poslodavac očekuje kada je riječ o ponašanju na poslu.
3. Pomoći novom djelatniku u razumijevanju organizacije u cijelosti (njezine prošlosti, sadašnjosti, kulture, strategije i vizije budućnosti)
4. Započeti s procesom socijalizacije osobe s kulturom, vrednotama i načinima poslovanja tvrtke. “ (Dessler, 2011:290)

Orijentacija djelatniku pomaže da se poveže s tvrtkom, bolje razumije posao koji će obavljati i okruženje u kojem će djelovati. Socijalizacija s kolegama pomaže bržem uhodavanju u posao i daje osjećaj pripadnosti zajednici te samim time osigurava veću produktivnost i ugodnu atmosferu na radnom mjestu. Dužina orijentacijskog programa ovisi o veličini tvrtke i složenosti posla.

Nakon orijentacije, započinje osposobljavanje djelatnika. To je jako važan proces koji će omogućiti novom članu da se prilagodi, shvati svoje obaveze i zadatke vezane iz novo radno mjesto. Proces uvođenja u posao potrebno je sustavno organizirati kako bi se novi radnik što prije prilagodio radnome mjestu i radnoj okolini. Brža prilagodba znači smanjenje gubitaka poduzeća vezanih za neučinkoviti rad i gubitaka izazvanih nezadovoljstvom radnika. Svaka bolja tvrtka zna da je to jedan od ključnih procesa za stvaranje dobrog i motiviranog zaposlenika, iako i danas postoje tvrtke gdje se osposobljavanje vrši jako loše, ili ga uopće nema. Prema Dessler (2011) najčešći oblik osposobljavanja je „metoda treniranja ili zamjene” Dessler(2011:300). To je oblik gdje novi djelatnik uči od iskusnijeg kolege ili voditelja. Djelatnik prati i uči što voditelj radi, a voditelj se trudi objasniti mu svaki proces korak po korak. Zatim, pripravničko osposobljavanje što predstavlja prema Dessler (2011) „proces putem kojeg ljudi postanu kvalificirani radnici, i to obično putem kombinacije službenog učenja i dugoročnog osposobljavanja na poslu. Tradicionalno ono podrazumijeva osposobljavanje vježbenika/pripravnika pod mentorstvom majstora određenog zanata”. (Dessler, 2011:301). Kod osposobljavanja novog djelatnika važno je procijeniti njegove sposobnosti, i hoće li biti potrebno organizirati dodatne edukacije, seminare i sl.

### 3.2.5. Upravljanje plaćama i naknadama

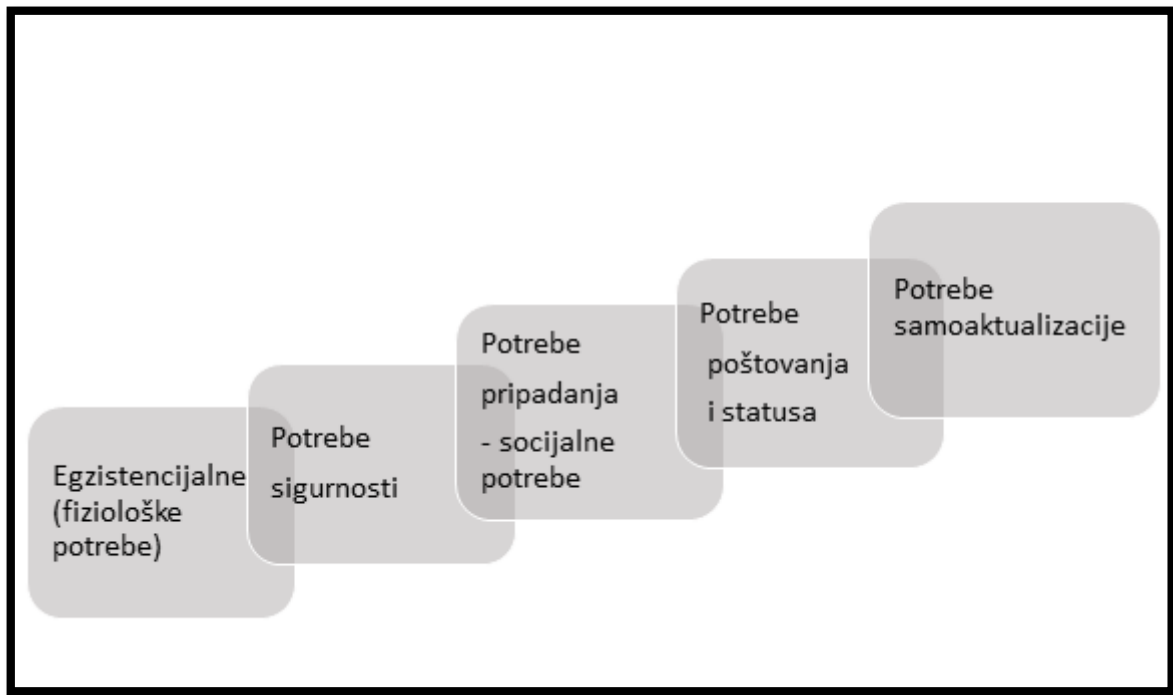
Kao što je ranije spomenuto, ljudski potencijali su od ogromnog značaja za poduzeće te ih je potrebo sustavno pratiti te u skladu s tim motivirati i poticati kako bi bilo što bolji. Motivacija ljudskih potencijala je ono što ih potiče da budu bolji i uspješniji, što utječe na kvalitetu poslovanja, poduzeće i njegovu konkurentnost. Nemotivirani djelatnici obično obavljaju svoj posao daleko ispod mogućnosti i postavljenih očekivanja organizacije. Furlan (2005) smatra da „pojam motivacije jest stanje u kojem smo iznutra pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, motivima, ali i usmjereni prema postizanju nekog cilja koji nas izvana potiče na određeno ponašanja” (Furlan, 2005:275). Kako je ljudsko ponašanje uvjetovano osjećajima i potrebama Armstrong (2001) smatra da nezadovoljene potrebe dovode do pojave napetosti i nezadovoljstva što dovodi do demotivacije zaposlenika, a zadovoljenje određene potrebe može voditi i želji i potrebi za zadovoljenjem svih drugih. Dakle, motivacija određuje ponašanje zaposlenika na određeni način u određenoj situaciji.



Slika 4. Model interakcije motivacije (Armstrong, 2001:40)

Iz priložene slike vidimo da je motivacija dio procesa upravljanja ljudskim procesima. Motivacija zaposlenika je ključna za poboljšanje efikasnosti i kreativnosti rada i neophodna je u cilju očuvanja i unapređenja pozitivnog radnog okruženja čime se postiže veća uspješnost poduzeća u ostvarivanju postavljenih ciljeva. Jedan od zadataka menadžera je da shvate ljudsku složenost te na temelju toga izabiru tehnike motivacije svojih zaposlenika. Teorije motivacije su brojne, prema Marušić (2001) „najčešća je klasifikacija teorija u tri osnovne kategorije: teorije potreba, vanjskih poticaja i očekivanja. Teorije potreba naglašavaju intrinzične uzroke ponašanja: ljudi nastoje zadovoljiti fiziološke, psihološke i socijalne potrebe. Teorije vanjskog utjecaja naglašavaju značenje i utjecaj okoline (ekstrinzični utjecaji) na koje ljudi reagiraju. Teorije očekivanja pak okrenute su prema konačnim ciljevima, fokus im je racionalno razmišljanje i proces donošenja odluka na način da izazovu nagradu bilo koje vrste” (Marušić, 2001:250)

- Hijerarhija potreba Abrahama Maslowa je jedna od najpopularnijih teorija motivacije. Prema njemu ljudi imaju hijerarhiju pet vrsta potreba prikazanih na sljedećoj slici.



Slika 5. Maslowljeva hijerarhija potreba (Bahtijarević-Šiber, 1999:561)

Fiziološke potrebe su na najnižoj stepenici, i potrebne su za održavanje života. One uključuju vodu, hranu, odjeću i ostale egzistencijalne potrebe. To su potrebe koje novac može zadovoljiti. Potrebe za sigurnosti se manifestiraju tek nakon zadovoljenja egzistencijalnih potreba. Podrazumijevaju zaštitu od opasnosti. Zatim, socijalne potrebe koje su značajan motivator nakon zadovoljenje prethodnih potreba nižeg ranga. Odnose se na potrebe prihvaćanja, prijateljstva i sl. S obzirom da su ljudi društvena bića ovim potrebama se teži. Nakon što su zadovoljene fiziološke, sigurnosne i socijalne potrebe, dolazimo do potreba višeg ranga. Ljudi imaju potrebu osjećati da su važni, da dobro nešto rade, a u isto vrijeme od okoline žele neku potvrdu tog značaja. Razina zadovoljenja potrebe za samopoštovanjem nije ista kod svih ljudi, netko ju postiže lako, a netko nikada. Prema Maslowu potreba za samoaktualizacijom je potreba najvišeg ranga. Odnose se na potrebe razvoja i realizaciju vlastitog potencijala. Jako variraju od osobe do osobe.

Teorije vanjskih utjecaja odnose se na utjecaj okruženja na ponašanje ljudi. Značajna teorija vanjskih utjecaja je dvofaktorska teorija Frederika Herzberga. Prema Marušić (2001) on zadovoljstvo na radu ne poistovjećuje s motivacijom za volju proizvodnost. Čimbenike motivacije dijeli na dvije grupe. Činioci okruženja su rukovođenje, politika poduzeća, međuljudski odnosi, nagrađivanje, status poduzeća, sigurnost posla i uvjeti rada. A druga grupa su motivatori tj. Mogućnost daljnjeg školovanja i napredovanja, odgovornosti, priznanje od



strane suradnika i sadržaj rada. Činioci okruženja su niži rang i sami po sebe ne dovode do motivacije za rad. Oni dovode do zadovoljstva i minimalne proizvodnosti. Motivatori su viši rang i osiguravaju vlastito sudjelovanje i na taj način višu proizvodnost.

Teorije očekivanih rezultata počinju na pretpostavci da je motivacija za rad prisutna u svakom čovjeku te da ga ona pokreće. One su nešto manje poznate i zastupljene.

Zatim imamo tehnike motivacije koje se dijele na materijalne i nematerijalne. Materijalne kompenzacije su vrlo važan i poticajan oblik priznavanja nečijeg rada. Plaća je uvijek bila važan dio u motivaciji zaposlenika, iako motivacija koja se temelji samo na materijalnoj komponenti nije uvijek dovoljna. Razina na koju će materijalna kompenzacija utjecati na zaposlenika ovisi o puno subjektivnih i individualnih karakteristika pojedinaca.

Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

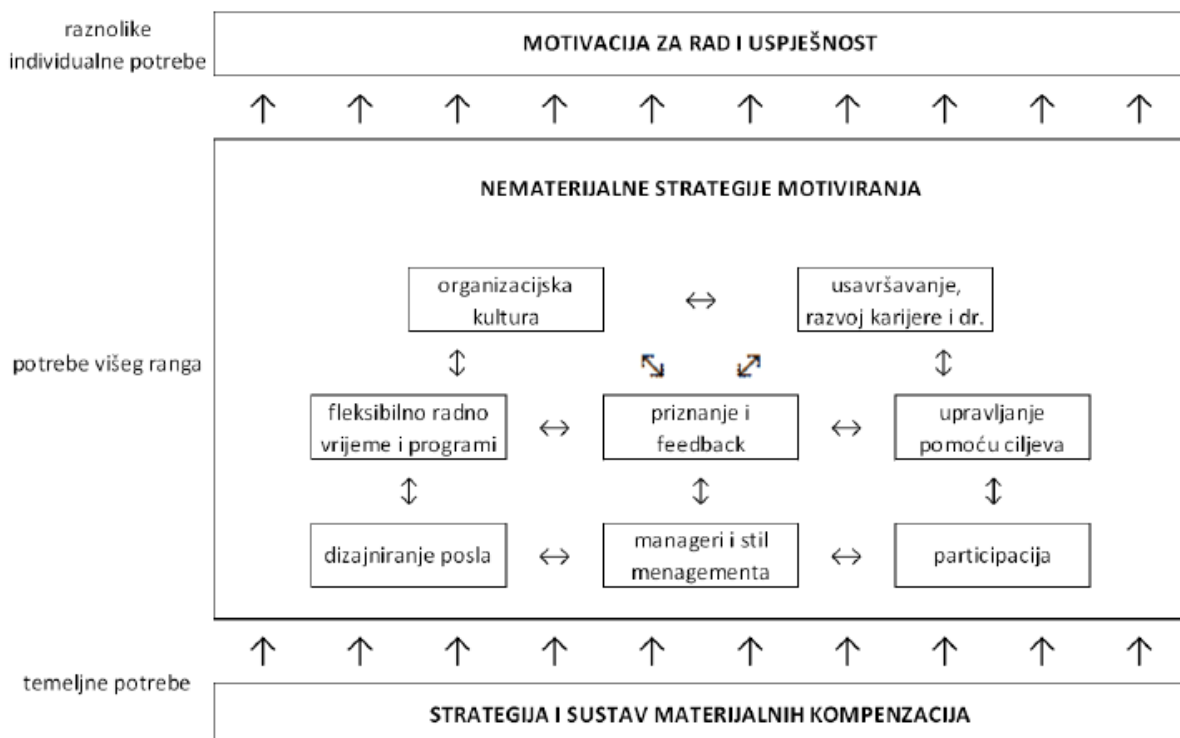
		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJA
RAZINA	Pojedinac	-plaća -bonusi i poticaji -naknada za inovacije i poboljšice -naknade za širenje znanja i fleksibilnost -ostali poticaji (bonusi)	-stipendije i školarine -studijska putovanja -specijalizacije -plaćene odsutnosti i slobodni dani -automobil kompanije -managerske beneficije
	Poduzeće	-bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća -udio u profitu -udio u vlasništvu (distribucija dionica)	-mirovinsko osiguranje -zdravstvena zaštita -životno i druga osiguranja -naknade za nezaposlenost -obrazovanje -godišnji odmori -božićnica i drugo -skrb o djeci i starima i dr.

Izvor: Bahtijarević-šiber, 1999:614

Specifični detalji oko formiranja materijalne kompenzacije ovise o poduzeću (uspješnosti, broju zaposlenika, grani gospodarstva i sl.), neki dijelovi su regulirani zakonom kao minimalna plaća, prekovremeni radi i sl. dok bonuse i beneficije određuje poduzeće.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999) kako bi materijalne kompenzacije bile uspješne u motivaciji menadžeri moraju znati koristiti ih na pravi način. U nastavku su prikazana neka od pravila kako ih određivati: materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radne uspješnosti na koje pojedinac može utjecati svojim ponašanjem, mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrade, materijalne kompenzacije u pravilu trebaju se više koristiti za nagrađivanje pozitivnog ponašanja nego za kažnjavanje, kompenzacija treba biti dovoljno velika da opravda i potiče dodatni napor koji se ulaže i dr.

Nematerijalne strategije motiviranja imaju sve veću ulogu, jer nakon što ljudi zadovolje svoje osnovne egzistencijalne i materijalne potrebe, dolazi do potreba višeg reda kao što je razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti, uvažavanje, status i sl.



Slika 6. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999:669)

Nematerijalne kompenzacije se odnose na zadovoljenje potreba koje nisu vezane uz novac. Menadžment mora znati prepoznati različite potrebe zaposlenika i na temelju njih odrediti nematerijalne kompenzacije. Različite inovacije vezane za radno vrijeme i fleksibilnost radnog vremena daju veću mogućnost usklađivanja osobnog i poslovnog života, što daje veći osjećaj kontrole nad radom i životom. Povratne informacije i prepoznavanje truda,

važan su dio motivacije radnika. Dobar menadžment uvijek pronalazi način da pokaže zaposlenicima da se njihov rad cijeni.

### 3.2.6. Procjenjivanje učinkovitosti

Prema Dujanić (2007) „procjena performansi obuhvaća ocjenu svih osobina zaposlenika i načina na koji se one manifestiraju na radnom mjestu, ocjenu kvalitete izvršenja radnih zadataka i zaključka o tome što se sve može učiniti da se postignu optimalni rezultati rada. Procjenom performansi trebao bi svaki čovjek, odnosno zaposlenik, biti stavljen na pravo mjesto, odnosno ono mjesto za koje posjeduje najbolje performanse.” Dujanić (2007:133).

Praćenje uspješnosti zaposlenika rezultira podacima koji su neophodni poslodavcu za ispunjenje organizacijskih ciljeva. Isto tako, rezultate procjene uspješnosti treba prikazati i zaposleniku kako bi imao povratnu informaciju o kvaliteti izvršavanja zadataka te propustima u radu. Na taj način mu se pruža mogućnost za poboljšanje rada i daljnji napredak u karijeri. Dessler (2011) smatra da „procjena radne učinkovitosti znači ocjenjivanje djelatnikove trenutačne i /ili prošle radne učinkovitosti u odnosu na njegove norme učinkovitosti. Svedeno na osnove, procjena radne učinkovitosti uvijek podrazumijeva (1) određivanje radnih normi, (2) procjenjivanje djelatnikove stvarne učinkovitosti u odnosu na te norme i (3) osiguravanje povratne informacije djelatnicima da biste ih motivirali da poprave nedostatke svoje radne učinkovitosti ili potaknuli da nastave sa svojom vrhunskom učinkovitošću” Dessler (2011:332). Što znači da djelatnici trebaju biti unaprijed upoznati na temelju čega će ih se procjenjivati. Uobičajeno procjenu djelatnika vrši njegov voditelj jer je on u najboljoj poziciji da ocjeni ranu učinkovitost svojeg podređenog i odgovoran je za njegov rad. Isto tako, dosta često se uvažava i procjena koju vrše kolege ili tim u kojem je djelatnik, iako imaju negativnu stranu tj. podložne su dogovoru unutar tima o visini ocjene. Najčešće se ocjenjuje osobnost radnika, mogućnost prosuđivanja, kvaliteta rada, samostalnost i sl., ovisi o tipu organizacije i vrsti djelatnosti.

### 3.2.7. Razvoj predanosti zaposlenika

Profesionalni razvoj zaposlenika treba voditi u smjeru maksimalnog iskorištavanja talenta pojedinca. To je proces upravljanja karijerom sukladno težnjama i potrebama talenta, njegovim snagama i slabostima te mogućnostima poduzeća. Dessler (2011) upravljanje karijerom definira kao „proces koji djelatnicima omogućuje da bolje razumiju i razviju svoje karijerne vještine i interese te da te vještine i interese koriste učinkovitije u tvrtki, ali i nakon što odu.” Dessler (2011:373).

Važno je omogućiti zaposlenicima mogućnost stalnog razvoja i napretka. Za poduzeće ulaganje u razvoj zaposlenika predstavlja velik trošak financijski i vremenski, međutim prednosti ulaganja u razvoj su brojne i svako uspješno poduzeće ide u tom smjeru. S razvojem zaposlenikovih sposobnosti i vještina, koje su i u njegovom interesu poduzeće dobiva visoko motiviranog djelatnika koji svoj posao obavlja predano. Samim time imidž poduzeća je bolji i raste mu konkurentnost. Djelatnici ukoliko smatraju da stagniraju na poslu, ne vide mogućnost napretka niti zainteresiranost poduzeća za njihov razvoj jako brzo postaju demotivirani i puno više griješe što dovodi do lošijih rezultata u poduzeću.

Tablica 3. Razlozi ulaganja u obrazovanje

Promjene u tehnologiji	Brz razvoj tehnologije zahtjeva nova znanja i stalno obrazovanje kako ne bi došlo do zastarijevanja.
Povećanje u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline	Razvoj i opstanak organizacije zahtjeva veća znanja i razvoj ljudi u prvom planu.
Moderno poslovanje	Suvremeni rad zahtjeva nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile toliko važne. (komunikacijske sposobnosti, vještine upravljanja konfliktima i sl.)
Sustav obrazovanja, poslovni život i zahtjevi rada imaju različitu dinamiku	Promjene u poslovnom svijetu i zahtjevima rada su sve brže, sada već svakodnevne.
Širenje jaza između sve većih zahtjeva rada i aktualnih znanja na tržištu	Neka znanja i vještine se ne obrađuju dovoljno i adekvatno u formalnom sustavu obrazovanja.

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (1999:719)

Velika poduzeća danas razvijaju unutar funkcije ljudskih resursa posebne jedinice za obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika. Na taj način osiguravaju zaposlenicima temeljna znanja i vještine potrebne za rad s novim tehnologijama te osiguravaju organizacijsku kulturu koja naglašava inovacije, kreativnost i učenje. Menadžment sve više shvaća da je stalno ulaganje u obrazovanje zaposlenika jedan od najefikasnijih načina ostvarivanja konkurentne prednosti. Pema Bahtijarević-Šiber (1999) efekti obrazovanja se odnose jednako i na organizaciju i pojedinca jer povećavaju dobitak i sposobnosti i jednih i drugih. Efekti obrazovanja su: organizacijski, grupni, individualni i konačni.

- Organizacijski efekti - veća zaposlenost, potpuna kvaliteta, snižavanje troškova, stvaranje veće vrijednosti, povećanje inovativnosti, veća fleksibilnost, uvođenje promjena, decentralizacija
- Grupni efekti – timski rad i suradnja, autonomija, samokontrola, fleksibilnost, kvalitetniji odnosi
- Konačni efekti - povećanje organizacijske i individualne dobiti, povećanje konkurentne sposobnosti, razvoj, prilagodljivost, diverzifikacija
- Individualni efekti - povećanje radnih sposobnosti, stalna zapošljivost, fleksibilnost i prilagodljivost, veće zadovoljstvo, razvoj potencijala, karijera

Što su organizacije veće, više troše i ulažu više sredstava u obrazovanje i pružaju svojim članovima veće i raznolikije mogućnosti obrazovanja i razvoja. S obzirom da su promjene tehnologije sve veće i brže, konkurencija je sve jača poduzeća moraju neprestano ulagati kako bi ostala na tržištu i bila prepoznati. Danas se smatra da obrazovanje više nije obaveza i privilegija samo onih na višim pozicijama nego zadatak svih ljudi.

## **4. Analiza upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću DignetSoftware d.o.o.**

U nastavku je prikazano nešto više o tvrtki DignetSoftware d.o.o, njenom načinu poslovanja te upravljanju ljudskim potencijalom. Intervju je vođen s direktorom Nerminom Montel te s voditeljem IT razvoja Ivanom Sivrić. Isto tako provedena je anketa sa zaposlenicima o razini zadovoljstva i motivacije na poslu, čiji rezultati su analizirani i prikazani u nastavku rada.

### **4.1. DignetSoftware d.o.o.**

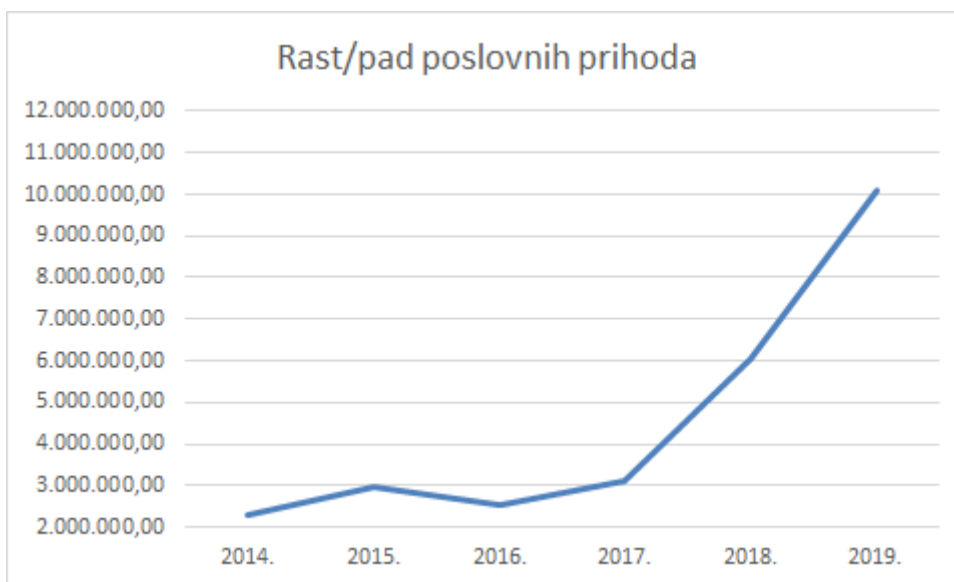
Tvrtka DignetSoftware d.o.o. za informatiku, savjetodavne i poslovne usluge osnovana je 2010. godine i upisana u Sudski registar Trgovačkog suda u Zagrebu kao društvo s ograničenom odgovornošću. Djelatnost poslovanja je računalno programiranje, šifra djelatnosti 62.01. Temeljni kapital društva je 20 000,00 kuna. Vlasničku strukturu čine tri člana društva: Ivan Sivrić voditelj IT razvoja, Milan Komoreč voditelj financija, prodaje i marketinga te direktor Nermin Montel. Društvo zastupa pojedinačno i samostalno direktor Nermin-Srećko Montel. Prema kategorizaciji mikro malih i srednjih poduzeća, tvrtka prema podacima s intervju-a 2020. godine ima 24 djelatnika i godišnji prihod 2019. godine u iznosu 10.091.971,00 kunu, što ih svrstava u mala poduzeća. Registrirane djelatnosti poduzeća su: računalne i srodne djelatnosti, izrada web stranica, internetski portali, grafički dizajn, popravak računala i komunikacijske opreme, pružanje usluga informacijskog društva, kupnja i prodaja robe, obavljanje trgovinskog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu, zastupanje inozemnih tvrtki, savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem te računovodstveni i knjigovodstveni poslovi.

„DignetSoftware je ime pod kojim trenutno djeluju četiri informatičke tvrtke (DignetSoftware d.o.o. Zagreb, DignetSoftware d.o.o. Beograd, DignetSoftware d.o.o. Banja Luka i DignetSoftware Pty Ltd Melbourne) koje se bave implementacijom poslovnog ERP softvera Microsoft Dynamics NAV i maloprodajnog softvera LS Retail. DignetSoftware ima iskustvo i implementira sve funkcionalnosti poslovnog sustava Microsoft Dynamics NAV. Osim poslovnog softvera Microsoft Dynamics NAV. DignetSoftware se bavi implementacijom sve tri vertikale maloprodajnog softvera LS Retail: LS Retail, LS Hospitality (namijenjen ugostiteljstvu) i LS Forecourt (namijenjen benzinskim pumpama). DignetSoftware je

lokalizacijski partner za Microsoft Dynamics NAV i LS Retail, te posjeduje CfMD (Certified for Microsoft Dynamics) lokalizaciju za Microsoft Dynamics NAV 2016 za Hrvatsku, Sloveniju, Bosnu i Hercegovinu, Srbiju i Crnu Goru, a ima i vlastiti modul Plaće / Plate za Hrvatsku, Bosnu i Hercegovinu te Srbiju. Od 2020. godine DignetSoftware nudi uslugu instalacije i implementacije e-commerce rješenja Dynamicweb.“ („DignetSoftware“ bez dat.)

Prema podacima Hrvatske gospodarske komore u razdoblju od 2008. i 2017. godine broj IT tvrtki se povećao da 2342. Prosječna godišnja stopa rasta (PGSR) broja IT radnika u promatranom razdoblju iznosi 6%, te se nakon toga povećava na 8.1 % u 2017. Hrvatska IT industrija sastojala se od 4649 poduzeća sa 28.347 radnih mjesta. IT industrija sastoji se od tri glavna segmenta: pružanja IT usluga, proizvodnje IT opreme i trgovine IT produktima. Udio IT uslužnih poduzeća u ukupnom prihodu dominira s više od 70 posto, trgovci IT opremom i komponentama sudjeluju s oko 26 posto, proizvodnja sudjeluje s manje od tri posto. Očito je kako u hrvatskoj IT industrija raste i napreduje. Sve više radnih mjesta se otvara u tom području što zahtjeva primjenu novih znanja i tehnologija, te velika ulaganja u obuku djelatnika kako bi bili u skladu s trendovima u IT sektoru. DignetSoftware je primjer vidljivog rasta i razvoja IT industrije.

Grafikon 1. Rast i pad poslovnih prihoda DignetSoftware d.o.o.



Izvor: izrada autora prema financijskom izvješću poduzeća

DignetSoftware ostvario je u 2019. godini prihod u iznosu 10.091.971,00 kn što prikazuje nastavak trenda rasta i razdoblja u odnosu na prethodno razdoblje kada su ukupni godišnji

prihodi iznosili 6.005.011,00 kn. Isto tako imamo i rast zaposlenika na trenutnih 24 u 2020. godini u odnosu na 2018. godini kada je poduzeće imalo 16 zaposlenika.

DignetSoftware je informatičko poduzeće koje se razvija i raste iz godine u godinu. U skladu s razvojem raste broj zaposlenih kao i obujam projekata. Tržišta na kojima poduzeće posluje su diljem svijeta. Najviše implementacija provedeno je na području Europe, ali prostiru se i na tržišta Južne Amerike, Australije i Azije.



Slika 7. Tržišta na kojima posluje DignetSoftware (preuzeto s: <https://www.dignet.hr/o-nama>)

Misija DignetSoftware-a je kroz implementaciju vrhunskih softverskih rješenja za poslovno upravljanje pomagati rastu poslovnih subjekata. Cijela misija im se zasniva na kvalitetnom i profesionalnom radu što se vidi kroz viziju poduzeća o postanku Branda u svijetu, što je ujedno i dugoročni plan poduzeća. Zbog velikog raspona klijenata DignetSoftware ima formirana tri odjela: odjel za financije, prodaju i marketing u kojemu su zaposlena tri djelatnika, odjel IT razvoja sa 15 zaposlenih i odjel konzaltinga u kojemu je 6 zaposlenika. Odjeli su međusobno povezani i usko surađuju kako bi se povećala konkurentnost i zadovoljile potrebe tržišta. Kao programeri prevladavaju muški zaposlenici, a kao konzultanti, te funkcije u marketinškim aktivnostima prevladava ženska populacija. Muških ima 16, a žena 8. Kod starosne strukture najzastupljenija je od 30 do 40 godina, ali ima i onih ispod 30 pa i ispod 25 godina. Također ima i starijih od 40, ali u najmanjem broju. Većina zaposlenika je ima visoku stručnu spremu



iz različitih područja. Radni dan u poduzeću počinje sa jutarnjom koordinacijom gdje se ukratko prolaze zadaci na kojima se radilo prethodni dan te otvoreni zadaci za tekući radni dan. Na koordinaciji voditelji razvoja i konzaltinga utvrđuju prioritete zadataka ovisno o zadanim rokovima izvršenja i hitnosti pojedinog problema. Tijekom radnog dana odvija se konstantna komunikacija između programera i konzultanta koji rade na zadacima. Npr. svaki zadatak treba imati minimalno jednog programera koji će razviti rješenje i jednog konzultanta koji će analizirati rješenje kako bi bio zadovoljen poslovni proces (financijski i funkcionalno). Kada su u pitanju novi projekti, voditelji također raspoređuju ljude koji će raditi na pojedinim projektima. Kada je u pitanju radna atmosfera, varira ovisno o obujmu poslovanja. Većinom je radno, no pronalazi se i vrijeme za opuštanje i druženje.

#### 4.1.1. LS Retail, Microsoft Dynamics NAV i Dynamicweb

Skraćenica ICT predstavlja informacijsku i komunikacijsku tehnologiju (izvorno: Information and Communications Technology) te obuhvaća različite vrste ICT-a koje omogućuju stvaranje, rukovanje, pohranu, obradu i razmjenu informacija. ICT tehnologija temelj je razvoja i napretka informacijskog društva kao i društva znanja. Poslovanje se danas temelji na informacijskim i komunikacijskim tehnologijama koje napreduju iz dana u dan i dovode do poboljšanja poslovnih procesa u svim segmentima ekonomije i gospodarstva. U gotovo svim gospodarskim djelatnostima od prehrambene industrije, maloprodaje, bankarstava, do automobilske i avionske industrije ICT ima važnu ulogu u napretku i razvoju. IT sektor (informatička tehnologija) je primjena ICT-a, koja pomaže u radu s informacijama tj. koristi se za obradu, zaštitu i čuvanje podataka. To je tehnologija za upravljanje informacijama putem računala. IT sektor ima ključnu ulogu u poticanju kreativnosti, inovativnosti i konkurentnosti svih gospodarskih grana. Informacijsko komunikacijske tehnologije postaju temelj konkurentnosti i održivog rasta suvremenih poduzeća, stoga je ulaganje u istraživanja, inovacije i tehnologije od iznimne važnosti za stvaranje održive konkurentne prednosti i dugoročnu održivost na suvremenom, nepredvidivom tržištu.

„LS Retail je softversko rješenje, odnosno vertikalna izgrađena na Microsoft platformi. Ona pokriva sve ključne procese u maloprodaji i omogućuje njihovo automatizacijsko praćenje. Pomaže pri vođenju poslovanja na području POS terminala, posloводства maloprodajne lokacije i poslovanja u samoj upravi poduzeća. Uz to sve, riječ je o vjerojatno najsvremenijem

i zasigurno inozemno najrasprostranjenijem takvom rješenju trenutno na tržištu.“  
(„DignetSoftware“ bez dat.)

Microsoft Dynamics NAV je integrirani ERP sustav koji već godinama tvrtkama diljem svijeta pomaže u povećanju učinkovitosti te pruža jasan pregled i kontrolu nad svim poslovnim procesima. Kao cjelovito rješenje, na jednom mjestu povezuje sve poslovne podatke iz odjela računovodstva, financija, lanca opskrbe te svih ostalih poslovnih procesa unutar tvrtke.

Prema American Production and Inventory Control Society “ERP je metodologija za efektivno planiranje i kontrolu svih resursa potrebnih za prihvata, izvođenje, isporuku i financijski obračun narudžbi klijenata u proizvodnim, distribucijskim i uslužnim poslovnim sustavima.”<sup>1</sup>

„Dynamicweb je vodeća softverska kompanija koja svojim rješenjima pomaže korisnicima u povećanju i optimiziranju njihovog online poslovanja. Dynamicweb’s All-in-One Business platforma u kombinaciji s mogućnošću upravljanja sadržajem, elektroničkom trgovinom i marketingom robusno je rješenje za sve vrste poslovanja koje povećava i optimizira životni vijek kupca. Trenutno tisuću poslovnih subjekata koristi preko 12.000 mrežnih stranica uz pomoć Dynamicweb rješenja.“ (DignetSoftware“ bez dat.)

---

<sup>1</sup> Prilagođeno i prevedeno s engleskog jezika. Izvor: <https://www.apics.org/apics-for-individuals/apics-magazine-home/resources/ombok/apics-ombok-framework-table-of-contents/apics-ombok-framework-5.1>  
[pristupljeno: 05.09.2020]

## 4.2. Proces predviđanja, regrutiranja i selekcije ljudskih potencijala u DignetSoftware d.o.o.

Kao što je ranije navedeno planiranje ljudskih potencijala je od velikog značaja za poslovanje. Kako bi poduzeće moglo na vrijeme reagirati na promjene na tržištu, konkurenciju i razvoj nužno je voditi se dugoročnim ciljevima poduzeća i strategijskim planom poslovanja. Preduvjet za buduće zapošljavanje je kvalitetna analiza radnog mjesta i zahtjeva poslova što u DignetSoftware-u obavlja voditelj konzultanata i voditelj razvoja. Kao i većina malih poduzeća DignetSoftware nema zaseban odjel za upravljanje ljudskim potencijalima koji bi obavljao procjene potrebnih kvalifikacija za nova radna mjesta nego to čine voditelji. Voditelji posjeduju znanje o potrebama radnog mjesta jer za svaki odjel gdje se otvori mjesto upravo oni sastavljaju natječaje i traže kandidate koji zadovoljavaju uvjete. Ne postojanje odjela za upravljanje ljudskim potencijalima ne umanjuje konkurentnost i uspješnost poduzeća, niti ograničava njihov daljnji rast i razvoj upravo zbog voditelja koji imaju mali broj podređenih i konstantno su u kontaktu sa cijelim timom i imaju najbolji uvid u potrebe za daljnjim razvojem. Isto tako tim je značajna pomoć u kreiranju opisa posla i potrebnih sposobnosti za obavljanje istog.

### Microsoft Dynamics NAV & BC konzultant/ica

Radi proširenja opsega posla, a s ciljem uspješnog nastavka poslovanja, tražimo djelatnike za Microsoft Dynamics NAV & BC konzultant/ice.

Voljeli bismo reci da je uvjet za posao pričanje viceva i odličan smisao za humor, ali ipak moramo dodati još neke kvalifikacije koje su neophodne: izvrsno poznavanje računovodstva, knjigovodstva i financija, prednost iskustvo u radu na globalnim poslovnim sustavima.

U prednosti si ako imaš iskustvo u korištenju Microsoft Dynamics NAV-a/BC.

Stručna sprema: Srednja stručna sprema, Viša stručna sprema, Stručni prvostupnik, Sveučilišni prvostupnik, Stručni specijalist, Visoka stručna sprema, MBA, Magisterij

Potrebne godine iskustva: 2

Jezici: Engleski (izvrsno), Njemački (prednost)

Vozačka dozvola: B

Vještine: Word, Excel, Power Point, Outlook, Internet

Vrsta zaposlenja: Stalni radni odnos

Napomena: Kako je ovo dinamičan posao, od kandidata očekujemo da je spreman za putovanja. Podržavamo zapošljavanje osoba s invaliditetom

Bilo bi jako dobro da nam pošalješ životopis i nekoliko informacija o sebi pa bi isto tako bilo sasvim u redu da ukratko opišemo i DignetSoftware tim.

DignetSoftware tim u pravom smislu riječi tako i funkcionira, timski. Ako ti zatreba pomoć, tim je tu za tebe, ali nemoj zaboraviti da i ti trebaš biti osoba koja će pomoći kolegama u nekim trenucima. Volimo edukacije, proaktivnost, produktivnost u opuštenoj radnoj atmosferi, stolni nogomet i naš aparat za kavu. Fandi dan nam se sastoji od razbujivanja uz fini čaj ili kavu, izrade dnevnog plana rada, a onda dolazi na red koncentracija na posao. Čim prva osoba u firmi ogladna, onda svi počnemo razmišljati o hrani. Kreće dilema oko toga što ćemo danas za ručak. Iako nam je kuhinja ograničena a manje više svim aparatima osim s pećnicom, možeš si pripremiti lagani obrok, otici negdje na ručak, naručiti dostavu ili se dogovoriti s ostacima ekipe pa vam možda i neka savjetna deseta ideja padne na pamet. Poslije ručka najviše posla imaju aparat za kavu i stolni nogomet. Ako ti je draže biti navijač umjesto igrača, možeš biti i publika sa šalicom u ruci (samo se suzdržni žestokog navijanja ako ti je šalica puna nekog napitka). Upoznat ćeš se i s našim izrazicima, ali molimo te da nam svoje pjevačke sposobnosti ipak prezentiraš na nekoj prigodi tipa AWP.

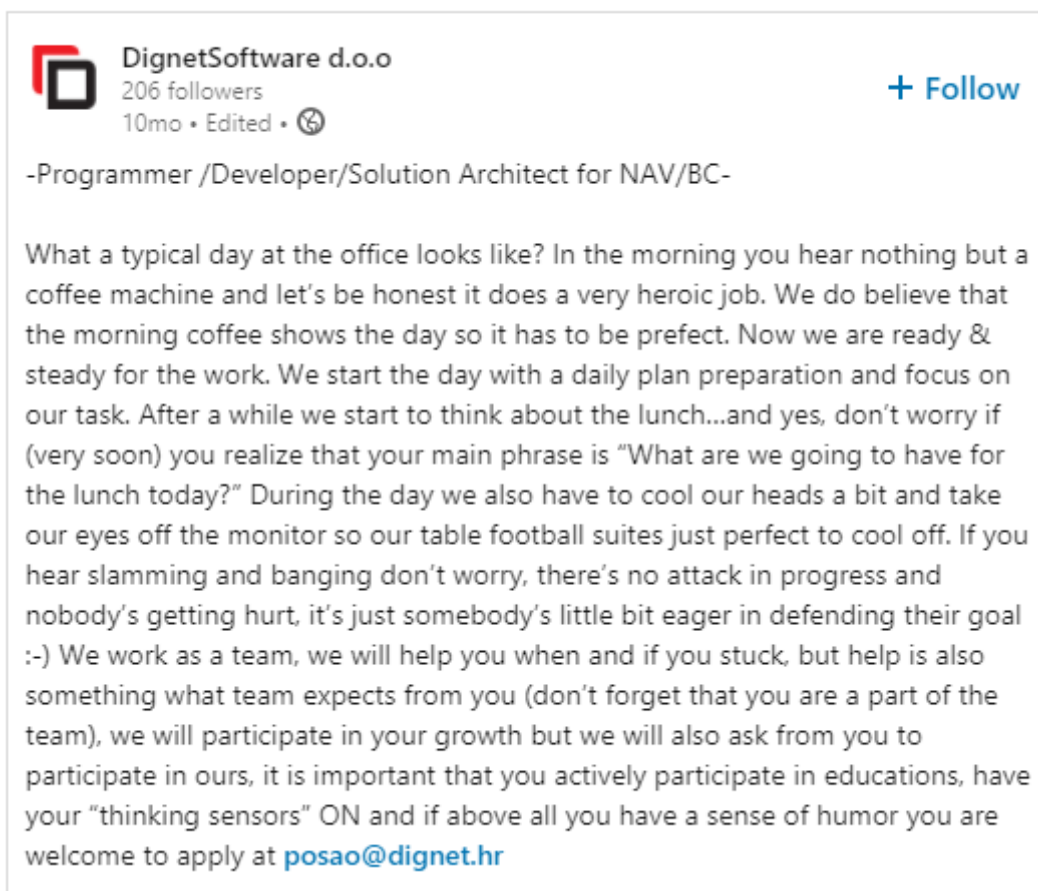
Nakon ovog resetiranja, trebat će ti opet dobra koncentracija za nastavak odrađivanja dnevnih zadataka.

U svakom slučaju, bilo bi nam važno da aktivno sudjeluješ u edukacijama i da su ti uključeni senzori za razmišljanje. Ne možemo reci da je uvjet, ali bilo bi jako poželjno da imaš smisla za zafkanciju jer u opuštenoj atmosferi je ljepše raditi. Svaki dan nam je nekako različit i poseban, a ako se možeš zamisliti kao sastavni dio našeg tima, svakako nam se prijavi i napiši nam nešto o sebi.

Ako imaš kakvih pitanja i ako te još nešto dodatno zanima vezano uz DignetSoftware (samo nemoj pitati čime se bavimo), javi nam se na broj telefona [+385 1 6462 165](tel:+38516462165), a zamohtu i životopis nam pošalji na mail: [posao@dignet.hr](mailto:posao@dignet.hr).

Slika 8. Primjer oglasa za posao na radnom mjestu konzultanta/ice (Dostupno na: <https://dignet.hr/zaposljavamo/microsoft-dynamics-nav-bc>)

We have an open position!



The image shows a LinkedIn job post from DignetSoftware d.o.o. The post includes the company logo, name, follower count (206), and a '+ Follow' button. The job title is '-Programmer /Developer/Solution Architect for NAV/BC-'. The main text describes a typical day at the office, emphasizing teamwork, humor, and a focus on learning and growth. It concludes with an invitation to apply at [posao@dignet.hr](mailto:posao@dignet.hr).

Slika 9. Primjer oglasa za posao na radnom mjestu programera/developera (Dostupno na: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6605763181522546688/> )

Izvori za privlačenje zaposlenika variraju od poduzeća do poduzeća i uvelike ovise o djelatnosti. Ne postoji pravilo koji izvor je najbolji i koji će dati najbolje rezultate. Tako svako poduzeće ima puno mogućnosti i samo bira što je za njih najbolje. U DignetSoftware-u s obzirom da potražuju ljude sa specifičnim znanjima, kao najbolji izvori za regrutiranje potencijalnih kandidata pokazala su društvene i profesionalne mreže poput LinkedIn-a i internetske stranice samog poduzeća. Ovakav izbor kandidata sužava mogućnosti prijave ljudi koji nemaju unaprijed interes za prijavu u njihovom poduzeću, što ne mora nužno značiti da nisu kvalificirani za takav posao. Isto tako može biti korisno jer veliki broj ljudi koji se vide u IT sektoru prate poduzeća na stranicama poput LinkedIna i čekaju mogućnost prijave. U njihovom slučaju pokazalo se da ljudi koji prate poduzeće i aktivnosti već posjeduju uvodna znanja o poduzeću i načinu rada što ubrzava selekciju. Strategija zapošljavanja je izbor poduzeća i ukoliko se ovakva strategija pokazala najboljom i najefikasnijom nema potrebe za promjenom. U razgovoru s voditeljima odjela pokazalo se da je za njihovo poduzeće najlošiji izbor za

potraživanje putem preporuka. Ovo je vjerojatno česta situacije jer su preporuke subjektivne i često se rade zbog pokušaja pomoći članovima obitelji, poznanicima i prijateljima. Ti kandidati često nemaju prethodna iskustva na oglasenom radnom mjestu, s toga, preporuka ne može zapravo sa sigurnošću tvrditi da će kandidat biti dobar i uspješan u svom novom poslu. Poduzeće poput DignetSoftwera je malo i svaki član direktno utječe na uspjeh poduzeća i daljnji razvoj, te zapošljavanje nekompetentnih djelatnika ugrožava napredak. Primjerci oglasa za posao pokazuju opuštenu atmosferu u poduzeću, ali i jasnu granicu kada postoji vrijeme za odmor, a kada se traži profesionalnost i upornost u radu.

Prijave za otvorena radna mjesta se zaprimaju na e-mail adresu posebno napravljenu u tu svrhu. Prednost pri zapošljavanju se daje osobama koje imaju radno iskustvo, jer smatraju da posjeduju jasniju sliku kako je raditi u poduzećima i koji izazovi ih očekuju. Isto tako u poduzeću ima i zaposlenih bez iskustva koji su tek završili fakultet i pokazali se visoko motiviranim i spremnim na izazove. Veliki problem kod malih poduzeća je to što kandidati koji dolaze nakon fakulteta i bez iskustava, zbog trenutnog modela obrazovanja na fakultetu imaju jako malo praktičnih znanja i vještina te im je potrebna duža obuka. Prednosti kandidata sa završenim fakultetom poput Ekonomskog fakulteta smatraju da je dosta razvijeno teorijsko znanje o menadžmentu, upravljanju projektima i poduzetništvu. Kao što vidimo na primjeru oglasa za posao, neke radna mjesta zahtijevaju spremnost na česta putovanja s i znanje više jezika, jer poduzeće posluje diljem svijeta i potrebna je velika razina fleksibilnosti i želje za napretkom te sposobnost brzog učenja.

Nakon zaprimanja prijava za radno mjesto započinje proces selekcije gdje direktor i voditelji pregledaju životopise i prikupljenu dokumentaciju. Kod selekcije kandidata gleda se prethodno radno iskustvo, učestalost promjene radnog mjesta te poznavanje stranog jezika (prvobitno engleskog jezik). Nakon selekcije poziva se na razgovor za posao, intervju tj. razgovor direktora i voditelja odjela u kojem je otvoreno radno mjesto sa kandidatom. Za radno mjesto konzultanta testiranje se radi usmeno i pismeno. Na pismenom dijelu, kandidat dobije test za teoretskim i praktičnim zadacima – test znanja je vezan uz poznavanje financija i računovodstva, kao i osnovna pitanja o tome da li je kandidat upoznat što će biti njegova zadaća u poduzeću. Zatim slijedi usmeni dio gdje voditelj ukratko pregleda odgovore kandidata te postavlja dodatna pitanja kako bi se provjerilo razumijevanje danih odgovora na pismenom dijelu. Na usmenom se također provjerava poznavanje navedenog stranog jezika (općeniti i poslovni). Prilikom razgovora obraća se pozornost i na osobine kandidata, jer je važno da se osoba „uklopi“ u okruženje ostalih zaposlenika. Osobine koje se najčešće traže su spremnost na konstantno

učenje i rad u dinamičnom okruženju te spremnost na brzu prilagodbu promjenama. Isto tako kandidati trebaju biti spremni na poslovna putovanja te se traži spremnost na „smirene“ reakcije kada korisnici imaju probleme prilikom rada u poslovnom sustavu. Nakon što se odradi razgovor sa svim kandidatima, direktor u suradnji s voditeljima odjela donosi odluku koji kandidat zadovoljava kriterije te nakon toga se obavještava izabranog kandidata o početku probnog rada u poduzeću. Ova tehnika selekcije kandidata pruža im dobar uvid u ponašanje kandidata i što mogu očekivati od njega u daljnjem radu. Iznimno je važno tražiti ljude koji dobro reaguju na stres te imaju sposobnost samokontrole i racionalnog razmišljanja jer IT sektor ima jaku konkurenciju i posao zna biti poprilično stresan. Nakon selekcije kandidata započinjem proces obuke i razvoja zaposlenika. Tvrtka DignetSoftware smatra uvodnu orijentaciju jako važnom za izvršenje daljnje obuke i razvoja. Kroz proces orijentacije zaposlenika kandidat se upoznaje s osnovnim informacijama u poduzeću, sustavom plaća, ciljevima i planovima. Isto tako u procesu orijentacije važno im je novom zaposleniku stvoriti ugodnu atmosferu, kroz upoznavanje s radnim kolegama i nadređenima. Orijetacija kod zaposlenika koji nemaju radno iskustvo je najvažnije jer predstavlja socijalizaciju osobe s radnom okolinom i upoznavanje kulture poduzeća, pravi i norme te očekivanja. Svrha orijentacije je olakšati zaposleniku prilagodbu te omogućiti brže usvajanje novih znanja. Kroz taj proces zaposlenik dobiva sve informacije o potrebnim znanjima i radnim zadacima, o utjecaju i funkciji njegovog radnog mjesta u poduzeću, te kako ono sudjeluje u ostvarenju poslovnih ciljeva poduzeća. Proces orijentacije vrši mentor koji ujedno radi i obuku zaposlenika. Proces edukacije u DignetSoftware-u traje dvije godine. Obuku vrši mentor ali ima i individualnu komponentu. Zaposlenik na raspolaganju ima literaturu putem koje prolazi kroz poglavlja i praktične zadatke. Također, dobije pristup na svoju bazu podataka gdje može vježbati i raditi praktične primjere. Svaki novi zaposlenik dobije mentora koji ga upućuju na koji način pristupiti edukaciji i zadacima. Mentor također daje dodatne zadatke. Nakon što zaposlenik završi edukaciju putem literature ili nakon što se završi veće poglavlje provodi se testiranje. Voditelj daje veći zadatak, te se na taj način provjerava razumijevanje naučenog i sposobnost primjene na praktični način. Testiranje se provodi i usmeno kako bi se dodatno provjerilo razumijevanje zaposlenika. Ovaj način testiranja može se provesti više puta, ovisno o brzini učenja kandidata i razumijevanju zadataka. Proces edukacije je jedinstven u svakom poduzeću, i upravo on daje konkurentsku prednost jer ga je teško kopirati.

### 4.3. Procjena performansi

Ocjena radne učinkovitosti je teška i nužna voditeljska vještina. U DignetSoftware-u procjena performansi se temelji na povratnim informacijama od voditelja, zatim povratnim informacijama od klijenta s kojim zaposlenik radi. Isto tako gleda se uspješnost rješavanja određenog zadatka u odnosu na zadano vrijeme potrebno za rješavanje zadatka te sposobnost „nošenja“ sa zahtjevima korisnika, njegove ideje i prijedlozi za rješavanje problema. Procjena je važna jer se na temelju nje vidi motivacija djelatnika, njihove sposobnosti i potrebe za dodatnim edukacijama. Isto tako odluke o plaći, povišicama i bonusima se donose na temelju ocjene radne učinkovitosti. Uz to prate se i osobine djelatnika kao spremnost na prihvaćanje rizika, fleksibilnost i sl.



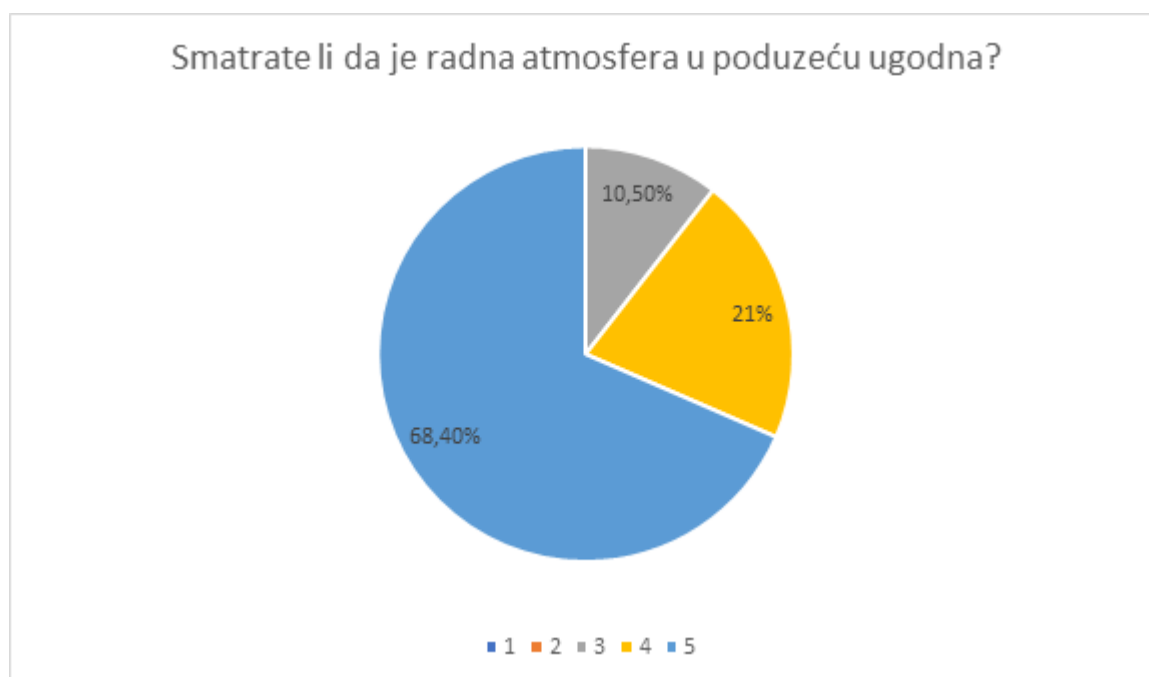
Slika 10. Prikaz procjene performansi zaposlenika DignetSoftware d.o.o. (Izrada autora)

Ocjena radne uspješnosti poduzeću daje dobar uvid u sposobnosti zaposlenika, koje vještine su im istaknute, a na kojima treba poraditi. Zaposlenici imaju uvid u svoju procjenu te tako vide svoje snage i slabosti. Poduzeće na temelju toga oblikuje plan daljnjih edukacija i daljnjeg napredovanja u karijeri zaposlenika.

Zaposlenici DignetSoftware-a imaju mogućnost napretka u bilo kojem trenutku, ovisno o iskazanom znanju i proaktivnosti. Pristup edukaciji je uvijek moguć putem određenih internetskih stranica na koje poduzeće ima pristup. Edukacije se također provode i tijekom

radnog vremena. Npr. ukoliko je razvijena nova funkcionalnost u poslovnom sustavu, zaposlenik priprema edukaciju te ju provodi skupno na svim zaposlenicima kako bi svi bili pravovremeno upoznati sa novim funkcionalnostima. Također, provodi se edukacija i u poslovnim procesima financija i računovodstva. Npr. ukoliko neko od zaposlenika ima bolje poznavanje određenog dijela financija, on priprema edukaciju o tom području te prezentira ostalim zaposlenicima. U DignetSoftware-u se vidi povezanost timova iz svih odjela i njihova koordinacija. Odjeli su međusobno povezani i svi su u toku s projektima koji se provode, dakle zaposlenici s područja marketinga imaju potrebnu razinu znanja da razumiju osnove programerskog djela i sl. što čini organiziraju povezanu i ugodnu atmosferu na poslu. Ovakav način poslovanja odgovoran je za motivaciju zaposlenika u poduzeću koja će biti prikazna u nastavku kroz provedenu anketu s djelatnicima. U anketi je sudjelovalo 19 od 24 zaposlenika poduzeća.

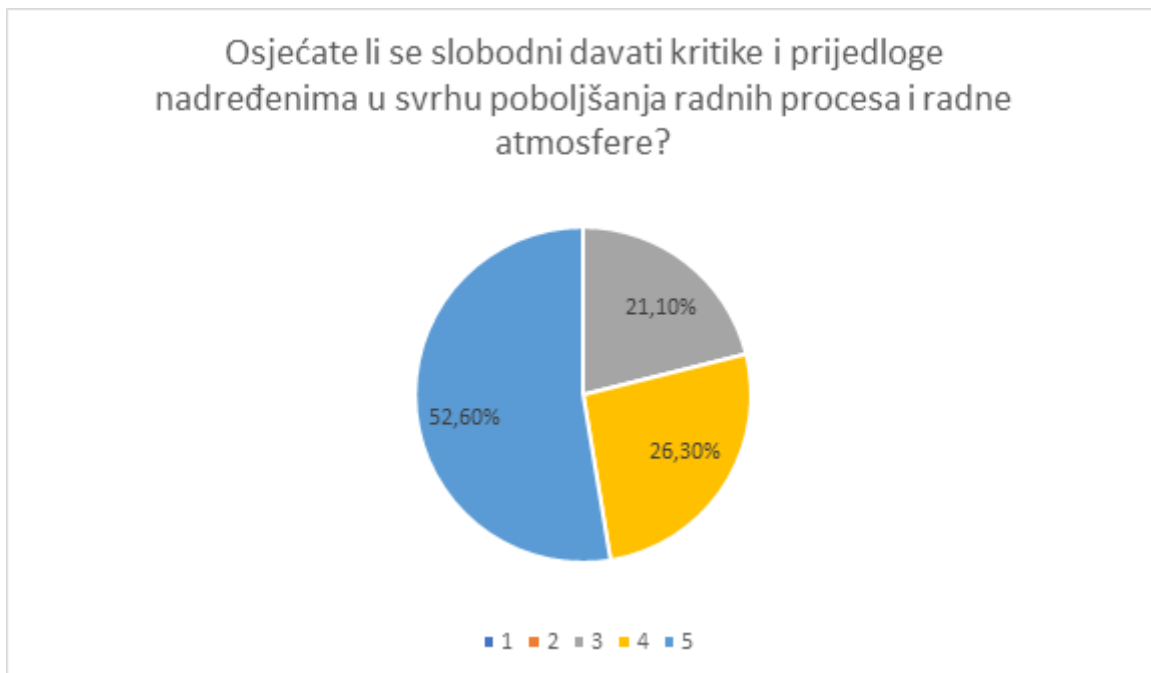
Grafikon 2. Procjena ugodnosti radne atmosfere u DignetSoftware-u od strane zaposlenika



Izvor: Izrada autora prema podacima dobivenim anketnim istraživanjem zadovoljstva zaposlenika



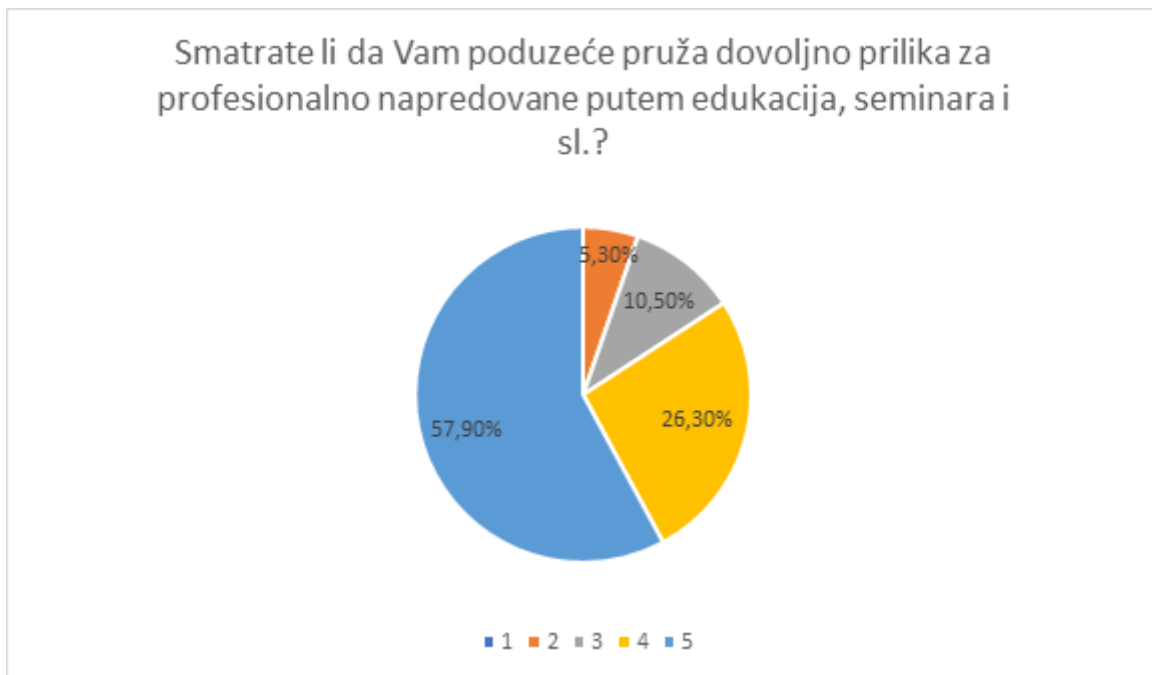
Grafikon 3. Procjena slobode zaposlenika DignetSoftware-a u davanju kritika i prijedloga



Izvor: Izrada autora prema podacima dobivenim anketnim ispitivanjem zadovoljstva zaposlenika

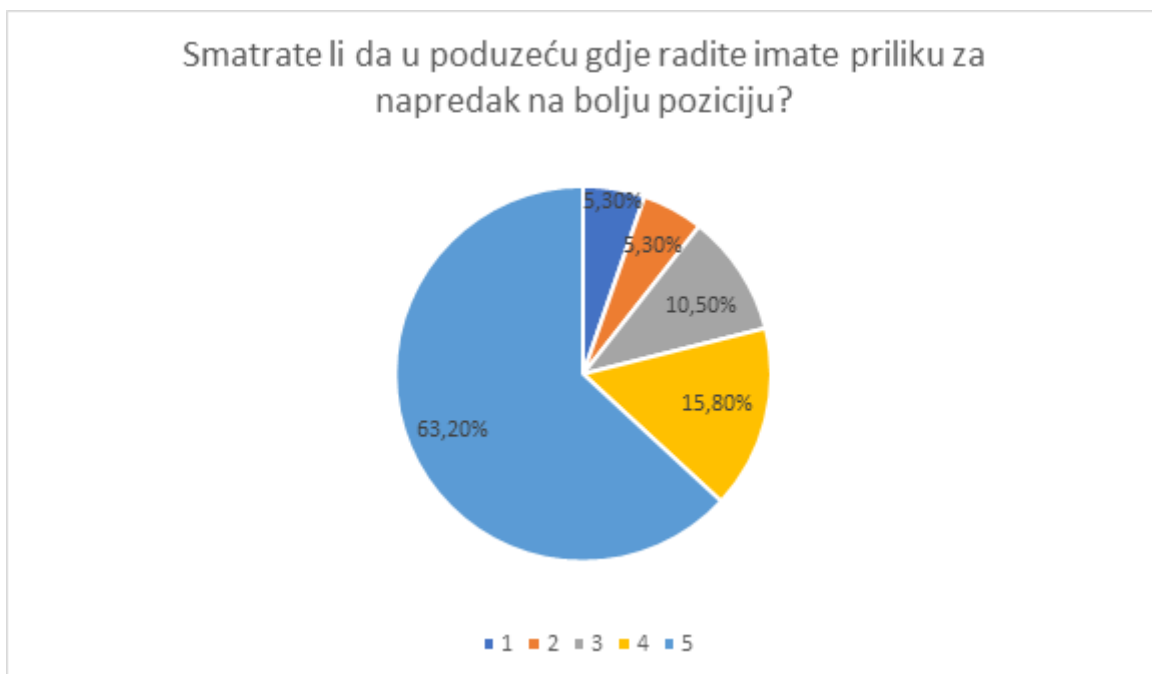
68,4 % odnosno 13 zaposlenika smatra da je radna atmosfera na poslu vrlo ugodna i motivirajuća za rad, što smo mogli zaključiti i preko opisu radnog dana i oglasa za posao. Poduzeće funkcionira kao ti koji si međusobno pomaže i potiče daljnji razvoj. Između posla se uvijek pronađe vremena za kavu ili čaj gdje se problemi zaborave, nakon čega se vraća na posao i projekte s novom energijom i motivacijom. To daje povezanost timu i osjećaj vrijednosti koji na kraju utječe na poslovni uspjeh. Zatim na pitanje osjećaju li se slobodno davati prijedloge i kritike nadređenima u svrhu poboljšanja radnih procesa i atmosfere 10 djelatnika odnosno 52,6 % se smatraju u potpunosti slobodnim daju ocjenu 5 što je najviša ocjena u anketi, zatim 4 djelatnika tj, 26,3 % ocjenjuje poduzeće sa 4. Ovaj rezultat je izvrstan jer je komunikacija ključna za uspjeh na poslu. Djelatnici kada smatraju da ih se ne sluša ili da njihovo mišljenje nije važno nadređenima obično su demotivirani i imaju nisku produktivnost.

Grafikon 4. Procjena zaposlenika DignetSoftware-a o mogućnosti profesionalnog napredovanja



Izvor: Izrada autora prema podacima dobivenim anketnim istraživanjem zadovoljstva zaposlenika

Grafikon 5. Mogućnost napretka na bolju poziciju zaposlenika DignetSoftware-a



Izvor: Izrada autora prema podacima dobivenim anketnim ispitivanjem zadovoljstva zaposlenika

Pitanje smatrate li da poduzeće pruža dovoljno prilika za daljnji profesionalni napredak putem edukacija, seminara i sl. je jedno od ključnih pitanja čiji odgovor nam daje uvid u motivaciju zaposlenika. Nitko se ne voli truditi ukoliko ne vidi da se njegov trud cijeni i radi. Isto vrijedi i za daljnju obuku, kada bi zaposlenici smatra da bez obzira što oni čine neće im se pružiti prilika za daljnji napredak, ili poduzeće ne ulaže u njihova znanja i sposobnosti tada bi djelatnici radili minimum koji moraju. Atmosfera bi vjerojatno bila napeta i nitko ne bi iznosio nove ideje, jer nema motivacije. U DignetSoftware-u 16 djelatnika odnosno njih 84,2% ocjenjuje poduzeće s ocjenom vrlo visokim ocjenama što znači da su im edukacije i prilike za profesionalni razvoj lako dostupne. Ukoliko zaposlenici žele napredovati na bolju poziciju u DignetSoftware-u osnovni kriterij im je pozitivna ocjena nadređenog. Ukoliko voditelj odjela iskaže zadovoljstvo pojedinim zaposlenikom, te ukoliko se prepozna proaktivnost zaposlenika i spremnost na daljnji rast i razvoj razmatraju se mogućnosti unaprjeđenja na bolje pozicije što znači i više benefita. To su nam potvrdili i djelatnici jer njih čak 15 od ukupnog broja ispitanih tj. 19 što čini 79%, poduzeće ocjenjuje s visokim ocjenama. U malo, poduzeću koje raste i razvija se te se konstantno širi na nova tržišta ovi rezultati pokazuju iznimne vještine voditelja i direktora u stvaranju motiviranih i predanih djelatnika.

## **5.Osvrt na izazove upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću DignetSoftware**

DignetSoftware je malo poduzeće koje je na dobrom putu da ostvari svoju viziju, poduzeće posluje diljem svijeta s raznim klijentima i ima kvalitetne i motivirane djelatnike. Radna atmosfera je pozitivna i uvijek se pronade vremena za izgradnju timskog duha i poticaje, ali se traži i profesionalnost i fleksibilnost. U djelatnike se ulaže puno i stalno su im dostupni razni oblici edukacija, seminara i prilika za daljnji rast i razvoj. Poduzeće je svjesno da su zaposlenici ključ uspjeha u poslovanju te da je njihov razvoj neophodan za opstanak u poslovanju s velikom konkurencijom. Zaposlenike se motivira kroz razne bonuse, novčane nagrade, službene automobile te nematerijalnim kompenzacijama poput fleksibilnog radnog vremena i odlazaka na team buildinge gdje se radi na zblizavanju i jačanju timskog duha.

Djelatnike se potiče konstantno na proaktivnost, iznošenje vlastitih ideja i rješenja za probleme na raznim projektima. Konflikte se rješavaju odmah, uz razgovore i pronalazak uzroka za konflikt ili loš uspjeh te se pokušava raditi na sprječavanju takvog ponašanja u budućnosti. Zaposlenici su uvijek svjesni kako njihova djela utječu na poduzeće i na tim u kojemu djeluju te se problemi rješavaju timski. Voditelji odjela procjenjuju zaposlenike i daju prijedloge o unaprjeđenju vještina i znanja te potiču kreativnost i pozitivnu atmosferu.

## 6. Zaključak

U ovom diplomskom radu obrađena je tema o izazovima upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzetničkim pothvatima s naglaskom na malo poduzetništvo na primjeru tvrtke DignetSoftware. Dobro upravljanje ljudskim potencijalima je ključ za uspjeh poduzeća u ostvarivanju dugoročnih ciljeva i napretka u poslovanju. Kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća u malim poduzećima koja nemaju zaseban odjel za upravljanje ljudskim potencijalima, nužno je da voditelji i direktor usko surađuju i imaju potrebne vještine i znanja o znanosti o upravljanju ljudskim potencijalima. Sam proces poput selekcije, obuke, daljnjeg razvoja zaposlenika te njihovo motiviranje i nagrađivanje mora biti stručno obavljen i u skladu za ciljevima poduzeća.

U suvremenom poslovanju gdje je okruženje puno neizvjesnosti i tehnologija se razvija iz dana u dan poduzeće mora konstantno raditi na razvoju svojih potencijala kroz razne edukacije i poticaje za napredak. Prema tome, nužno je pratiti uspjeh zaposlenika te im davati povratne informacije o dobro obavljenom poslu ili o propustima kako bi se mogao daljnji razvoj planirati. Jedini način za dugoročno ostvarenje konkurentske prednosti je upravo u razvoju kvalitetnih djelatnika koji su visoko motivirani te podržavaju viziju poduzeća. Zaposlenici i njihova znanja, sposobnosti, vještine i ideje su specifičan resurs svakog poduzeća koji konkurencija ne može kopirati. Kako bi se održala motivacija u poduzeću treba nagrađivati djelatnike u skladu s njihovim interesima i potrebama, što može za poduzeće biti poprilično velik izazov jer je svatko čovjek za sebe i ima drugačije potrebe te različite stvari ga motiviraju.

Primjer upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću DignetSoftware je odličan primjer kako razvijati dobru atmosferu i timski duh u poduzeću. Kvalitetna orijentacija i obuka zaposlenika je u prvom planu što im pruža odličnu podlogu za daljnji rast i razvoj. Poduzeće se temelji na inovativnosti, fleksibilnosti cjeloživotnom obrazovanju gdje se vlastite ideje cijene i potiče se proaktivnost što dovodi u konačnici do uspjeha poslovanja.

## Literatura

### Knjige:

1. Armstrong, M.(2001). Upravljanje ljudima i sobom, Zagreb: M.E.P. consult
2. Bahtijarević-Šiber F. (1999) Management ljudskih potencijala,Zagreb: Golden marketing,
3. Dessler G. (2001) Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, Međunarodno sveučilište Floride
4. Dujanić, M.(2006) Osnove menadžmenta, Rijeka: Veleučilište u Rijeci
5. Furlan, I., Kljaić, S. i ostali, (2005.), Psihologijski riječnik, Naklada Slap, Jastrebarsko
6. Marušić S. (2011) Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Adeco d.o.o.
7. Noe, R.A. - Hollenbeck, J.R. - Gerhart, B. - Wright, P.M. (2006.) Menadžment
8. ljudskih potencijala, Zagreb, MATE

### Internetski izvori:

1. Zlatar, A. (2010): „Ljudski resursi, ljudski potencijali, HR odjeli – puno naziva za istu stvar?“, Selekcija.hr: Psihološka procjena i odabir kadrova, Dostupno na: <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/> (pristupljeno: 02.09.2020)
2. CEPOR: Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019, uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2019. godinu, Zagreb 2019., Raspoloživo na: <http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima/> (pristupljeno: 23.08.2020.)
3. ESPON: Godišnje izvješće o europskim malim i srednjim poduzećima. Raspoloživo na: <https://www.espon.eu/sme> (pristupljeno 25.08.2020)
4. DignetSoftware d.o.o. Dostupno na <https://www.dignet.hr/home> (pristupljeno (5.9.2020)
5. Hrvatska Gospodarka komora – Analiza Hrvatske IT industrije (2008.-2017.) Dospupno na : <https://www.hgk.hr/documents/analizahrvatskeitindustrije5c372c1f59ebb.pdf> (Pristupljeno: 10.09.2020.

## Popis slika

1. Slika 1. Procesi i funkcije ljudskih potencijala u maloj firmi, Marušić (2011:96).....6
2. Slika 2. Procesi i funkcije ljudskih potencijala u srednjoj i velikoj firmi, Marušić (2011:96).....6
3. Slika 3. Upotreba informacija dobivenih analizom radnog mjesta, Dessler (2011:142).....10
4. Slika 4. Model interakcije motivacije (Armstrong, 2001:40).....14
5. Slika 5. Maslowljeva hijerarhija potreba, Bahtijarević-Šiber (1999:561).....15
6. Slika 6. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti, Bahtijarević-Šiber (1999:669).....17
7. Slika 7. Tržišta na kojima posluje DignetSoftware (preuzeto s: <https://www.dignet.hr/o-nama>).....23
8. Slika 8. Primjer oglasa za posao na radnom mjestu konzultanta/ice (Dostupno na: <https://dignet.hr/zaposljavamo/microsoft-dynamics-nav-bc>).....26
9. Slika 9. primjer oglasa za posao na radnom mjestu programera/developera (Dostupno na: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6605763181522546688/> )..27
10. Slika 10. Prikaz procjene performansi zaposlenika DignetSoftware d.o.o. (Izrada autora).....30

## **Popis tablica**

1. Tablica 1. Ključna pitanja i dimenzije analize posla.....9
2. Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....16
3. Tablica 3. Razlozi ulaganja u obrazovanje.....19



## Popis grafikona

1. Grafikon 1. Rast i pad poslovnih prihoda DignetSoftware d.o.o. ....22
2. Grafikon 2. Procjena ugodnosti radne atmosfere u DignetSoftware-u od strane zaposlenika.....31
3. Grafikon 3. Procjena slobode zaposlenika DignetSoftware-a u davanju kritika i prijedloga.....32
4. Grafikon 4. Procjena zaposlenika DignetSoftware-a o mogućnosti profesionalnog napredovanja.....33
5. Grafikon 5. Mogućnost napretka na bolju poziciju zaposlenika DignetSoftware-a.....33

## Prilozi

Prilog 1. Anketa za djelatnike DignetSoftware d.o.o.

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika

Poštovani,

pred Vama je anketni upitnik kreiran u svrhu izrade diplomskog rada iz kolegija "Poduzetnički menadžment" na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, na temu "Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u na primjeru tvrtke DignetSoftware". Anketni upitnik je u potpunosti anoniman, a podaci će se koristiti isključivo u svrhu izrade praktičnog dijela rada, te Vas molim za potpunu iskrenost.

Unaprijed se zahvaljujem na suradnji i vašem dragocjenom vremenu!

\*Obavezno

Demografski podaci

1.Spol \*

Muško

Žensko

2.Dob \*

18-25

26-35

36-45

46-55

56 i više

3.Stupanj obrazovanja \*

SSS (srednja stručna sprema)

VŠS (i stručni prvostupnik)

VSS (i magistar struke)

Magistar ili doktor znanosti

Motivacija i zadovoljstvo na radnom mjestu

Molim Vas da sljedeća pitanja odgovorite ocjenom od 1 do 5 (1-uopće se ne slažem, 2-uglavnom se ne slažem, 3-niti se slažem niti se ne slažem, 4-uglavnom se slažem, 5-upotpunosti se slažem).

4.Smatrate li da je radna atmosfera u poduzeću ugodna ? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5.Osjećate li se slobodni davati kritike i prijedloge nadređenima u svrhu poboljšanja radnih procesa i radne atmosfere? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6.Smatrate li da Vam poduzeće pruža dovoljno prilika za profesionalno napredovanje putem edukacija, seminara i sl.? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7.Smatrate li da misija tvrtke pozitivno utječe na vašu motivaciju na poslu? \*

- 1
- 2

3

4

5

8.Smatrate li da u poduzeću gdje radite imate priliku za napredak na bolju poziciju? \*

1

2

3

4

5

9.Smatrate li poduzeće u kojem radite društveno odgovornim? \*

1

2

3

4

5

10.Smatrate li da dobivate dovoljno priznanja i pohvala za dobro odrađen posao? \*

1

2

3

4

5

11.Smatrate li da poduzeće dovoljno ulaže u zaštitu na radu i zdravlje zaposlenika? \*

1

2

3

4

5

12.Smatrate li da poduzeće adekvatno nagrađuje zaposlenike koji ostvare rezultate veće od planiranih? \*

1

2

3

4

5

13.Smatrate li da poduzeće redovito izvršava obaveze prema zaposlenicima (plaće i sl.)? \*

1

2

3

4

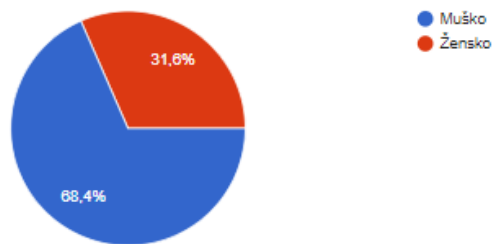
5

## Prilog 2. Rezultati ankete provedene među djelatnicima DignetSoftware

### Demografski podaci

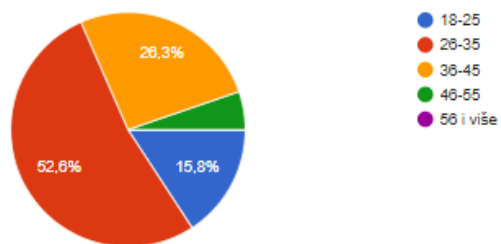
#### Spol

19 odgovora



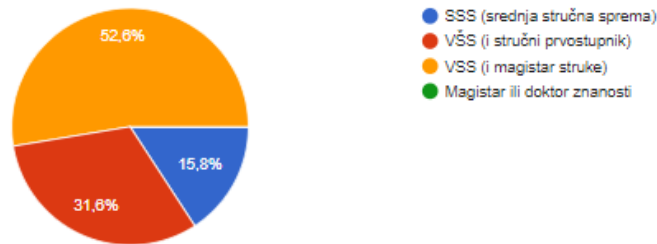
#### Dob

19 odgovora



### Stupanj obrazovanja

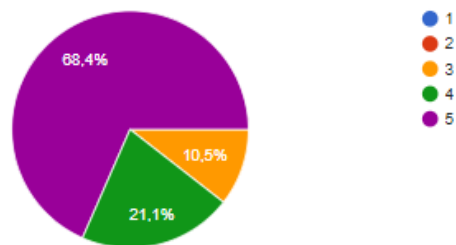
19 odgovora



### Motivacija i zadovoljstvo na radnom mjestu

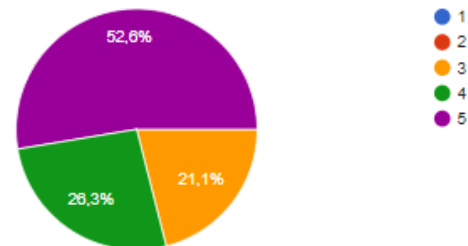
Smatrate li da je radna atmosfera u poduzeću ugodna ?

19 odgovora



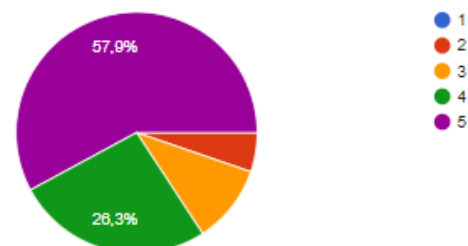
Osjećate li se slobodni davati kritike i prijedloge nadređenima u svrhu poboljšanja radnih procesa i radne atmosfere?

19 odgovora



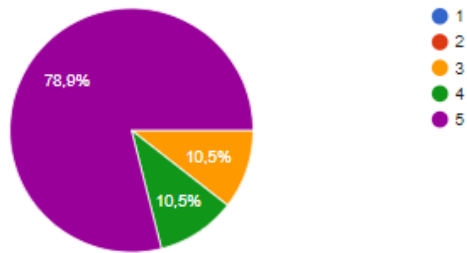
Smatrate li da Vam poduzeće pruža dovoljno prilika za profesionalno napredovanje putem edukacija, seminara i sl.?

19 odgovora



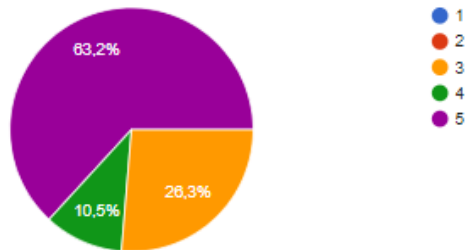
Smatrate li da poduzeće dovoljno ulaže u zaštitu na radu i zdravlje zaposlenika?

19 odgovora



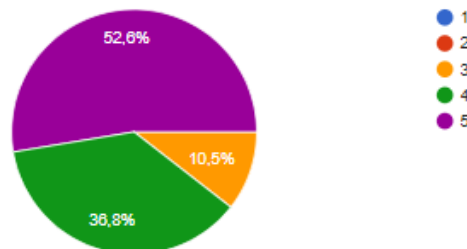
Smatrate li da poduzeće adekvatno nagrađuje zaposlenike koji ostvare rezultate veće od planiranih?

19 odgovora



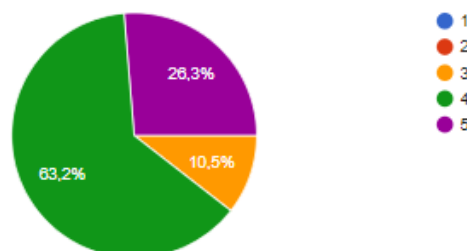
Smatrate li poduzeće u kojem radite društveno odgovornim?

19 odgovora



Smatrate li da dobivate dovoljno priznanja i pohvala za dobro odrađen posao?

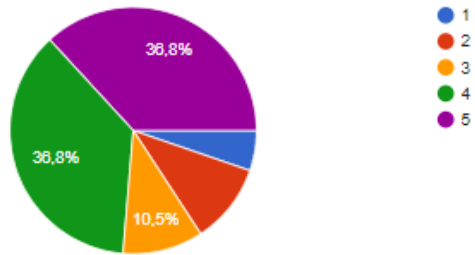
19 odgovora





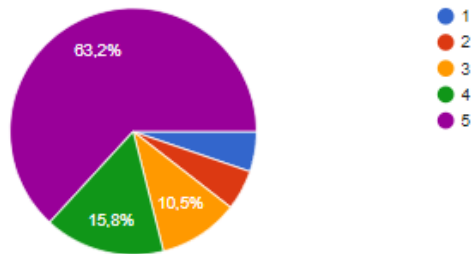
Smatrate li da misija tvrtke pozitivno utječe na vašu motivaciju na poslu?

19 odgovora



Smatrate li da u poduzeću gdje radite imate priliku za napredak na bolju poziciju?

19 odgovora



Smatrate li da poduzeće redovito izvršava obaveze prema zaposlenicima (plaće i sl.)?

19 odgovora



### Prilog 3. Pitanja korištena prilikom intervjua u poduzeću DignetSoftware

#### O DignetSoftware-u (Zagreb)

1. Kada, gdje i tko je osnovao tvrtku?
2. Vlasnička struktura poduzeća, te njihova trenutna funkcija u poduzeću?
3. Misija i vizija poduzeća?
4. Koliko ima trenutno zaposlenih u poduzeću?
5. Tržišta na kojima posluje DignetSoftware?
6. Koji odjeli su definirani u DignetSoftware-u, te koliko ima zaposlenih u odjelima i koje su im glavne aktivnosti?
7. Dugoročni ciljevi poduzeća?
8. Kratak opis radne atmosfere i uobičajenog radnog dana.

#### Proces predviđanja, regrutiranja i selekcije ljudskih potencijala

1. Postoji li odjel za upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću?
2. Tko vrši analizu posla, te sastavlja natječaje za radno mjesto ?
3. Dozvola za korištenje objave s LinkedIna ili Facebooka za otvoreno radno mjesto?  
DA NE
4. Koje izvore najčešće koristite za privlačenje novih zaposlenika?
5. Koji izvori su Vam se pokazali kao najuspješniji, a koje izbjegavate i zašto?
6. Kako vršite selekciju kandidata, i pomoću kojih tehnika vršite testiranje?
7. Preferirate li više kandidate koji imaju radno iskustvo ili kandidate koji su tek završili fakultet? Zašto?
8. Koje su glavne osobine koje tražite u kandidatima?

#### Obuka i razvoj kadrova

1. Koju metodu obuke koristite nakon zaposlenja novog djelatnika/ce?

2. Mogućnost napretka zaposlenih (učestalost edukacija i mogućnosti daljnjeg razvoja)?
3. Ako zaposlenik želi napredovati na bolju poziciju, koje kriterije mora zadovoljiti?
4. Koje metode koristite prilikom motivacije zaposlenih?
5. U slučaju pogreške, imaju li odgovorni sankcije i kakve?

#### Analiza zaposlenih u DignetSoftware-u

1. Koliko je trenutno zaposlenih u poduzeću, koji rade od samog početka poslovanja do danas?
2. Koliko često imate potrebu za novim radnicima?
3. Struktura zaposlenika po spolu i završenom stupnju obrazovanja?
4. Kako procjenjujete uspješnost zaposlenika?
5. Kako potičete ugodnu radnu atmosferu?