

# UTJECAJ NAGRAĐIVANJA NA EDUKACIJU ZAPOSLENIKA

---

Đurić, Dino

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:122744>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-10**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij (*menadžment*)

Dino Đurić

## **UTJECAJ NAGRAĐIVANJA NA EDUKACIJU ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij (*menadžment*)

Dino Đurić

## **UTJECAJ NAGRAĐIVANJA NA EDUKACIJU ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

JMBAG: 0010221009

e-mail: [dduric@efos.hr](mailto:dduric@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study (*management*)

Dino Đurić

## **HOW REWARD INFLUENCES EMPLOYEE EDUCATION**

Final paper

Osijek, 2021.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je Završni  
(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: DINO ĐURIĆ  
JMBAG: 0010221009  
OIB: 87451767821  
e-mail za kontakt: dino.duric96@gmail.com  
Naziv studija: prediplomski sveučilišni studio  
Naslov rada: Utjecaj nagrađivanja na edukaciju zaposlenika  
Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Zeljko Požega

U Osijeku, 24.08.2021 godine

Potpis Đurić

## **Utjecaj nagrađivanja na edukaciju zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Glavni izvor konkurentske prednosti u suvremenom poslovanju predstavlja ljudski kapital, odnosno pravilna selekcija, obuka i motivacija zaposlenika. Naime, osim što zaposlenici čine jedan od ključnih čimbenika uspješnosti organizacije, predstavljaju i najvažniji resurs svakog poduzeća. Stoga, glavni cilj ali i izazov menadžmenta u organizaciji jest osigurati motiviranost, produktivnost i efikasnost kadrova u poduzeću, što je ostvarivo upravo uspješnim upravljanjem ljudskim resursima. Upravljanje ljudskim resursima je multidisciplinarna poslovna funkcija koja je zastupljena u svakoj, profitnoj ili neprofitnoj, organizaciji. U suvremenom poslovanju organizacije postaju sve više svjesnije činjenice da obrazovanje i obuka te razvoj karijere zaposlenika predstavlja ključan faktor ostvarenja konkurentnosti čitave organizacije. U skladu s tim, poduzeća sve više ulažu u kadrove i efikasne sustave nagrađivanja kadrova te pokušavaju maksimalno iskoristiti njihove kompetencije jer to poboljšava produktivnost i kvalitetu učinaka, olakšava prilagodbu globalnoj konkurenciji i promjenama na tržištu te predstavlja izvor dodatnih brojnih prednosti.

**Ključne riječi:** Ljudski kapital, organizacija, upravljanje ljudskim resursima, kompetencije.

## **How rewards influence employee education**

### **ABSTRACT**

The main source of competitive advantage in modern business is human capital or the proper selection, training and motivation of employees. Namely, in addition to being one of the key factors in the success of an organization, employees are also the most important resource of every company. Therefore, the main goal, but also the challenge, of management in the organization is to ensure the motivation, productivity and efficiency of staff in the company, which is achievable through successful human resource management. Human resource management is a multidisciplinary business function that is represented in every, for-profit or non-profit, organization. In modern business, organizations are becoming increasingly aware of the fact that education, training and career development of employees is a key factor in achieving the competitiveness of the entire organization. Accordingly, companies are increasingly investing in human resources and efficient reward systems as well as trying to make the most out of their competencies because it improves productivity and quality of performance, facilitates adaptation to global competition and market changes, and is a source of many additional benefits.

**Keywords:** Human capital, organization, human resource management, competencies

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Pojmovno određenje organizacije</b> .....	2
<b>3. Menadžment ljudskih resursa kao funkcija menadžmenta</b> .....	3
<b>3.1. Pojam i funkcije menadžmenta</b> .....	3
<b>3.2. Značaj upravljanja ljudskim resursima</b> .....	4
<b>3.3. Planiranje i analiza potreba za ljudskim resursima</b> .....	5
<b>3.4. Rekrutiranje ljudskih resursa</b> .....	6
<b>3.5. Proces selekcije ljudskih resursa</b> .....	7
<b>3.6. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti kadrova</b> .....	8
<b>3.7. Zaštita života i rada zaposlenih</b> .....	9
<b>4. Obuka, obrazovanje i razvoj kadrova</b> .....	11
<b>4.1. Obrazovanje kadrova</b> .....	11
<b>4.2. Obuka kadrova</b> .....	13
<b>4.3. Razvoj karijere</b> .....	14
<b>4.4. Motivacija kadrova</b> .....	14
<b>5. Utjecaj nagrađivanja na edukaciju zaposlenika</b> .....	17
<b>5.1. Nagrađivanje</b> .....	17
<b>5.2. Oblici nagrađivanja</b> .....	17
5.2.1. Materijalno nagrađivanje .....	17
5.2.2. Nematerijalno nagrađivanje .....	19
<b>5.3. Povezanost strategije nagrađivanja i edukacije zaposlenika</b> .....	20
<b>6. Važnost ljudskih resursa u suvremenim uvjetima poslovanja</b> .....	22
<b>7. Zaključak</b> .....	24
<b>Literatura</b> .....	26



## 1. Uvod

Kako bi organizacije mogle ostvariti konkurentsku prednost na tržištu u sadašnjim izrazito turbulentnim vremenima i na promjenjivim tržištima, moraju biti učinkovite u svim dijelovima poslovanja, među kojima je jedna od glavnih izvora konkurentske prednosti upravo pravilna selekcija, razvoj i obuka zaposlenika. Naime, od početka 21. stoljeća pojavili su se brojni i snažni novi izazovi u poslovanju i ekonomiji, od napretka tehnologije do kompleksnog mijenjanja karakteristika poslovanja i čitavog poslovnog okruženja. Upravo zbog navedenog dolazi do potrebe za kadrovima koji su spremni i uključeni u kreiranje i provedbu promjena, kao i konstantu prilagodbu okruženju, za što je potrebna velika razina prilagodljivosti i kreativnosti. Prilagodljivost i kreativnost zaposlenika ovisi o njihovim vještinama, znanju, sposobnostima i početnoj razini kreativnosti koju posjeduju te koje menadžer stavlja u prvi plan i kroz obuku i razvoj dovodi do željene razine. Naime, u suvremeno doba, stručnost menadžera u vođenju, privlačenju i zadržavanju kvalitetnih kadrova te prepoznavanju ljudskog kapitala kao najvažnijeg aspekta uspješnosti organizacije predstavlja srž poslovanja.

Isto tako, obuka, vrednovanje i nagrađivanje kadrova ima i kratkoročnu i dugoročnu važnost za organizaciju i njenu uspješnost, jer se ponajviše izgradnjom dobrog sustava obučavanja, osposobljavanja i motiviranja povećava učinkovitost i konkurentska sposobnost organizacije. Nagrađivanje kadrova predstavlja razne vrste kompenzacija, koje kadrovi primaju u poduzeću i koje potiču i nadoknađuju njihov uloženi trud, rad i postignute rezultate. Upravo iz tog razloga, poduzeća koja ne ulažu u razvoj, sustav nagrađivanja i obuku kompetentnih kadrova posjeduju lošu radnu atmosferu u kojoj zaposlenici nemaju povjerenja u vodstvo i ne osjećaju se cijenjeno, što dovodi do stagnacije ili čak do smanjenja učinkovitosti poslovanja.

U nadolazećem završnom radu biti će teoretski određen pojam organizacije i menadžmenta ljudskih resursa kao jedne od funkcija menadžmenta te će se nadovezati na obuku, obrazovanje i razvoj kadrova u poduzeću, kao i važnost koju to nosi za organizaciju. Cilj rada jest prepoznati ljudski faktor kao najvažniji resurs u organizaciji te čitatelju približiti i objasniti proces selekcije, obuke, nagrađivanja i upravljanja kadrovima, odnosno menadžmenta ljudskih resursa te kako se primjenjuje i utječe na poslovanje organizacije.

## 2. Pojmovno određenje organizacije

Riječ organizacija ima brojna značenja te se pod organizacijom može razumjeti mnoštvo toga, od skupa osoba, skupa društva sve do onoga što ljudska djelatnost postiže organiziranjem. „Organizacija u širem smislu obuhvaća područje prirodnih pojava koje nije stvorio čovjek i kulturni svijet kao rezultat čovjekove aktivnosti. U užem smislu, obuhvaća samo onaj dio područja koji se odnosi na čovjeka i njegovu kulturu, a najuže područje se odnosi na čovjekove kulturne aktivnosti za gospodarski život“ (Cingula, Šehanović, Žugaj, 2004).

Pojam organizacije u smislu organizacije rada pojavljuje se od samih početaka ljudske civilizacije u kojima su se drevni ljudi udruživali i kreirali skupine za sakupljanje ili lov u kojima je, prema autoru Sikavica (2011), postojala točno određena hijerarhija, odnosno podjela poslova i odgovornosti između članova skupine pri čemu su poslovi ovisili o njihovoj dobi i spolu. Iako je sve navedeno vrlo slično i povezano uz rad i podjelu poslova u suvremenom poslovanju, razvitak organizacije kao što je danas ponajviše je potaknula prva industrijska revolucija. Naime, industrijskom revolucijom dolazi do prelaska na strojni rad, pri čemu je uvelike olakšan transport, obrada i proizvodnja robe, proizvoda i sirovina. Uz to, dolazi i do veće potrebe organiziranja i grupiranja poslova te se razvijaju organizacijske strukture i hijerarhijske podjele koje se i danas koriste.

S obzirom na to da je organizacija vrlo širok pojam, definirana je i od strane brojnih autora. Autor Sikavica (2011), slično kao i mnogi drugi, organizaciju definira kao sustav uloga ili koordiniranih aktivnosti pojedinaca, čemu se može nadodati da su te aktivnosti i uloge određene granicama, normama, odredbama, odnosno hijerarhijom, kao i sustavima komunikacije i provedbe. Osim toga, autor Sikavica navodi da organizacija nosi iznimnu važnost za društvo u cjelini, zajednicu, ali i za pojedinca jer je potrebna u svakom obliku posla ili zanata i njena važnost samo raste. Naime, organizacije, odnosno organiziranje rada, omogućuje uspješnu provedbu poslova jer određuje tko što radi, kako, kada i kome te određuje koje osobe izvršavaju zadatke, a koje ih zadaju i određuju. Osim podjele poslova i učinkovitog poslovanja, organizacije postoje i kako bi se mogli ostvariti poslovni ciljevi koji variraju ovisno o veličini organizacije, razini menadžmenta, odgovornosti, odjelu i slično. Unatoč navedenom, najvažniji dio i faktor svake organizacije čine ljudi, odnosno ljudski kapital, jer bez ulaganja u razvoj kvalitetnih kadrova organizacija ne može opstati.

### **3. Menadžment ljudskih resursa kao funkcija menadžmenta**

Menadžment ljudskih resursa sastavnica je menadžmenta, odnosno predstavlja jednu od funkcija menadžmenta, a predstavlja i niz povezanih aktivnosti usmjerenih na pribavljanje, selekciju i upravljanje adekvatnim i kvalitetnim kadrovima koji posjeduju potrebne vještine, znanja, sposobnosti i kreativnost koje će osigurati razvoj i uspješnu provedbu ciljeva organizacije te osigurati konkurentnost na tržištu. Iz navedenog se očituje da upravljanje ljudskim resursima ima izniman značaj i važnost u organizaciji te se stoga ova funkcija menadžmenta i sve više proučava, izučava i dobiva na važnosti.

#### **3.1. Pojam i funkcije menadžmenta**

U suvremenom poslovanju, organizacije ne mogu postojati niti poslovati bez aktivnosti menadžmenta jer se poslovanje odvija u izrazito dinamičnoj okolini sklonoj promjenama koje ponajviše utječu upravo na zaposlenike i njihovu prilagodbu.

Menadžment, kao pojam, odnosi se na skup procesa upravljanja i usmjeravanja zaposlenih kako bi ostvarili određenu aktivnost ili zadatak te uz pomoć toga postigli i postavljene ciljeve organizacije. Osim toga, u sklopu menadžmenta se navodi i koordinacija faktora poslovanja, odnosno resursa koje organizacija koristi kao što su informacije, sirovine, financije, ljudi i slično. Za uspješnu provedbu, menadžer mora znati akumulirati različita znanja, kompetentno ih primijeniti, prihvatiti odgovornost i provoditi kontrolu i određene sankcije. U literaturi se navedeno objašnjava kroz funkcije menadžmenta, odnosno kroz funkcije planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontroliranja.

Navedene funkcije, prema autoru Belak (2014), predstavljaju ključne aktivnosti procesa menadžmenta, kao i ulogu i djelovanje menadžera u poslovanju i okolini poduzeća. Poznavanje i provedba svih funkcija menadžmenta u poslovanju je potrebno kako bi proizvodnja, razvoj i uvođenje novih proizvoda u organizaciji moglo biti uspješno. Funkcije menadžmenta vežu se uz svaki poslovni proces i pothvat te se međusobno nadopunjuju.

Funkcija planiranja odnosi se na kratkoročno, srednjoročno ili dugoročno postavljanje i utvrđivanje vizije i ciljeva te potrebnih mjera i aktivnosti za njihovo postizanje i ostvarivanje. Planiranje je osnovna funkcija jer se uvijek odvija prva prije svih ostalih funkcija te iz tog razloga predstavlja i temelje za uspješnu, ili neuspješnu, provedbu ostalih funkcija. Zatim slijedi funkcija organiziranja koja predstavlja raspoređivanje zadataka i aktivnosti na zaposlenike ili skupine zaposlenika u

poduzeću, kako bi se na što učinkovitiji način iskoristili raspoloživi resursi. Pod funkcijom vođenja podrazumijeva se utjecaj na podređene i ostale zaposlene u poduzeću na način na koji ih se potiču na ostvarenje organizacijskih ciljeva. Najvažnija sposobnost menadžera prilikom vođenja zaposlenika jest da ih potiče da svojim doprinosom i radom pridonose uspjehu čitave organizacije. Vođenje se smatra najvažnijom funkcijom menadžmenta jer je to jedina funkcija koju može obavljati samo i isključivo menadžer u poduzeću. Nadziranje i praćenje mjera i aktivnosti za provođenje ciljeva postavljenih u fazi planiranja provodi se funkcijom kontroliranja, pomoću koje menadžer ostvaruje uvid u ostvareno, predviđa vrijeme potrebno za ostvarenje ciljeva i ispravlja odstupanja. Posljednja funkcija, funkcija upravljanja ljudskim resursima, odnosi se na sve aktivnosti menadžera vezane uz kadrove i ljudski kapital te će detaljno biti objašnjena u nastavku rada.

### **3.2.Značaj upravljanja ljudskim resursima**

Važnost ljudi i ljudskog kapitala za uspjeh organizacije, u suvremeno doba, sve više dobiva na značaju. Naime, ljudskom faktoru se tek u novije doba pridodaje važnost jer je čitav niz istraživanja, koja sežu do početaka 20. stoljeća, dokazao povezanost između sposobnosti kadrova i uspješnosti poslovanja. Iako se prije rad smatrao najvažnijim segmentom poslovanja, danas se na ljudski faktor gleda kao na glavni izvor uspješnosti i konkurentnosti poslovanja organizacije.

Pojam, odnosno funkcija, upravljanja ljudskim resursima predstavlja znanja, sposobnosti, vještine, stupanj predanosti kao i stupanj motiviranosti kadrova kojima neko poduzeće raspolaže. „Upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka koje menadžer provodi kako bi osigurao adekvatan broj i strukturu zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. Svrha upravljanja ljudskim potencijalima je ispunjenje ciljeva poduzeća ali i ostvarenje socijalnih ciljeva poput zadovoljenja interesa zaposlenika, podizanje kvalitete života i općenito razvitak individualnih sposobnosti svakog zaposlenika“ (Jambreč, Penić, 2008). Naime, zaposlenici predstavljaju najvažniji resurs u poduzeću te je iz tog razloga upravo upravljanje ljudskim resursima u fokusu brojnih organizacija.

Značaj ljudskih resursa u današnjem poslovanju je nemjerljiv te se sve više uvažavaju kvalitetni i značajni zaposlenici jer upravo najuspješnija i najproduktivnija poduzeća najviše ulažu u svoje zaposlenike i imaju najbolje ljude u poduzeću.

Autor Vujić (2004) upravljanje ljudskim resursima dijeli i definira prema četiri značenja, prvo kao znanstvenu disciplinu, zatim kao menadžersku funkciju, posebnu poslovnu funkciju i specifičnu filozofiju upravljanja. Prema tome, upravljanje ljudskim resursima predstavlja predviđanje i razvoj kadrova, motiviranje kvalitetnih zaposlenika na ostvarenje rezultata te planiranje, pribavljanje, selekciju, obuku i razvijanje zaposlenika jer ih se uviđa kao najvažniji resurs i čimbenik za uspješnost poslovanja.

### **3.3. Planiranje i analiza potreba za ljudskim resursima**

Prema autoru Bahtijarević-Šiber (1999), planiranje kadrova predstavlja proces koji je usmjeren na očekivanje i određivanje budućih poslovnih zahtjeva poduzeća i zadovoljavanje potrebe za kadrovima koju će upravo ti budući zahtjevi generirati. Pri tome se, s obzirom na postavljene ciljeve, planove i strategije organizacije, predviđa potrebna količina ljudskih resursa za postizanje organizacijskog uspjeha u budućnosti. Naime, kako bi organizacija bila u mogućnosti uspješno provesti postavljenu strategiju i ostvariti ciljeve, potreban joj je odgovarajući broj zaposlenika koji posjeduju potrebne talente, znanja, vještine i sposobnosti. „Jedan od najvažnijih interesa menadžmenta postaje sposobnost organizacije da zacrta buduće potrebe ljudskih potencijala. Raste svijest o tome da je organizacijska sposobnost da se odgovori na šokove i izazove vanjske okoline i konkurentske uvjete, rezultat posjedovanja dovoljno ljudi s odgovarajućim talentima, vještinama i motivacijom“ (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Planiranje kadrova provodi se kroz nekoliko faza koje olakšavaju analizu i procjenu stvarne potrebe. Prva faza predstavlja ocjenjivanje trenutnih potreba za zaposlenicima koja se provodi proučavanjem trenutnih baza podataka o kadrovima, poslovima, procesima i radnim mjestima i utvrđivanjem njihove raspoređenosti i kvalificiranosti. Druga faza, faza prognoziranja budućih potreba zapošljavanja, predstavlja teži proces. Prvo je potrebno provesti analizu postojećeg stanja u poduzeću koje se zatim aplicira u budućnost nakon čega se određuju potencijalne mogućnosti tržišta i izbora kadrova iz vanjskih ili unutarnjih izvora. Formuliranje strategije kadrova je zadnja faza planiranja kadrova u kojoj dolazi do kreiranja strateškog opredjeljenja i strategije kadrova od strane menadžmenta o usmjeravanju poslovanja u budućnosti. Autor Buble (2009) navodi tri strategije ljudskih resursa: strategiju istog broja zaposlenika u kojoj broj zaposlenih u poduzeću ostaje isti, strategiju manjka broja zaposlenika pri kojoj dolazi do manjka kadrova radi povećanja poslovnog obujma koji se nadomješta zapošljavanjem novih kadrova te strategiju viška broja

zaposlenika koja predstavlja situaciju koja vodi do otpuštanja velikog broja zaposlenika u budućem poslovanju organizacije.

Osim toga, pod analizom radnog mjesta se podrazumijeva proces određenja zadataka i zaduženja za svako radno mjesto, kao i osobina koje zaposlenici, koji će na tim radnim mjestima raditi, trebaju posjedovati. Analizom se dolazi do potrebnih informacija koje kreiraju opis i specifikaciju posla, odnosno što posao obuhvaća i kakvi ljudi, s kojim vještinama, su potrebni za obavljanje istog.

### **3.4.Regrutiranje ljudskih resursa**

Regrutiranje ljudskog kapitala u organizaciji odnosi se na proces traženja i privlačenja potencijalnih, kompetentnih zaposlenika koji će se prijaviti za posao. Stoga, regrutiranje predstavlja direktnu vezu između poslodavca i posloprimca pri čemu je svrha u pridobivanju dovoljne količine prijavljenih kvalitetnih kandidata između kojih se vrši odabir.

Regrutiranje, kao proces, započinje definiranjem strategije i opće politike zapošljavanja, odnosno organizacija odlučuje kakve zaposlenike želi te želi li pribaviti kandidate iz vanjskih ili unutarnjih izvora regrutiranja i slično. Unutarnji izvori regrutiranja predstavljaju proces unapređenja postojećih zaposlenika u organizaciji, putem unutarnjeg oglašavanja slobodnih radnih mjesta koristeći oglasne ploče, elektroničku poštu, pisane pozive ili usmeno obavještanje. Dok se vanjski izvori regrutiranja odnose na zapošljavanje novih zaposlenika koristeći vanjsko oglašavanje, agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije, medije oglašavanja, sindikate ili slično.

Oba izvora regrutiranja imaju svoje prednosti i nedostatke te o organizaciji ovisi koji će izabrati. Autor Buble (2009) objašnjava da unutarnji izvori regrutiranja olakšavaju izbor najboljeg kandidata jer menadžeri dobro poznaju svoje zaposlenike i njihove kompetencije te na brz i jeftin način mogu pronaći idealnog kandidata za radno mjesto pri čemu istovremeno i potiču jačanje percepcije i povećanje morala i motivacije ostalih zaposlenika, no to istovremeno može dovesti i do nezadovoljstva i unutarnjih sukoba jer se ostali zaposlenici možda neće slagati s izborom kandidata ili će smatrati da su oni bolji kandidat za posao. Osim toga, unutarnje regrutiranje ne unosi nove ideje i inovacije u poduzeće već ih guši i učvršćuje ustaljeni način poslovanja koji usporava i sprječava promjene. S druge strane, vanjski izvori regrutiranja pružaju puno veći izbor kandidata koji u organizaciju unose nove ideje, inovacije i promjene te smanjuju unutarnje

rivalitete, sukobe i napetosti, ali predstavljaju puno duži i skuplji proces regrutiranja i prilagodbe novih zaposlenika prilikom koje može doći i do realizacije da je izbor bio pogrešan.

Iz navedenog se može zaključiti da izbor između vanjskih i unutarnjih izvora regrutiranja uistinu nije jednostavan, odnosno da niti jedan oblik izvora nije bolji od drugoga. Povijest poslovanja nebrojenih organizacija dokazuje da je najučinkovitije za organizaciju kombinirati unutarnje i vanjske izvore regrutiranja.

### **3.5. Proces selekcije ljudskih resursa**

Nakon odabira izvora i prikupljanja kandidata, menadžer pregledava životopise i odabire najkompetentnije među njima koje želi zaposliti. Pri tome menadžer koristi selekcijske alate te provodi evaluaciju kandidata i prognozira njihovu buduću radnu uspješnost kako bi si smanjio i olakšao izbor.

Prema autoru Buble (2009) selekciju kandidata moguće je provesti na dva različita načina, pri čemu se prvi način odnosi na ispitivanje osobina, sposobnosti i znanja kandidiranih te na isključivanje kandidata koji ne zadovoljavaju zahtjeve posla. Drugi način predstavlja provedbu psihološkog ispitivanja i prikupljanje informacija o osobinama, sposobnostima i znanjima kandidata iz intervjua, testova, pregleda i slično, koje se zatim rangiraju prema rezultatima istraživanja te se izabiru samo oni kandidati koji su ostvarili najviši rang. No, u praksi je najčešće korištena kombinacija ta dva načina, pri čemu se prvo izdvajaju samo kandidati koji zadovoljavaju minimalne uvjete posla, nakon čega ih se rangira prema pojedinačnim sposobnostima, vještinama, osobinama i znanjima.

Selekcija zaposlenika koji su uistinu idealni za radno mjesto i koji će uspješno obavljati posao je vrlo kompleksan proces, no predstavlja i ogromnu važnost za poduzeće jer uspjeh čitave organizacije ovisi o uspješnoj provedbi poslovnih procesa koje provode upravo zaposlenici. Stoga su razvijene brojne tehnike i metode evaluacije i testiranja zaposlenika kako bi se olakšao odabir idealnih, autor Buble (2009) to dijeli na dva važna čimbenika, što kandidat može i što kandidat želi. Na taj način je ujedinio i znanja, vještine i sposobnosti kandidata kao i njegove interese, karakteristike i razinu motivacije koje organizacija mora uvažiti.

Iako je selekcija iznimno važna, ne jamči učinkovitost odabranih kadrova jer čak i kandidati koji su imaju odlične predispozicije za posao i visok potencijal, neće biti u mogućnosti obavljati i izvršavati zadatke na radnom mjestu ukoliko ih se za to ne obučiti. Naime, nove zaposlenike na

radnom mjestu potrebno je upoznati s ciljevima i politikom organizacije, kao i s njegovom radnom ulogom. Stoga je, uz selekciju, proces obuke i razvoja idući korak upravljanja ljudskim resursima koji će detaljnije biti objašnjen u nastavku rada.

### **3.6. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti kadrova**

Praćenje, procjenjivanje i ocjenjivanje uspješnosti radnika u poduzeću je od iznimne važnosti jer omogućava ostvarenje postavljenih ciljeva, uspješno provođenje poslovne strategije kao i povećanje sposobnosti čitave organizacije. Pojam radne uspješnosti najčešće označava doprinos zaposlenika u organizaciji, odnosno output ili ciljeve postignute od strane zaposlenika te način na koji se to ostvarilo. „Ocjenjivanje zaposlenih, odnosno njihovih performansi i potencijala, kao i pokušaj utjecanja na ponašanje i rezultate zaposlenih spada u neizostavne alate svakog menadžera“ (Rahimić, 2010).

Naime, praćenjem i procjenom rada zaposlenika menadžer prikuplja korisne informacije pomoću kojih može usmjeravati i, ukoliko je to potrebno, razmjestiti zaposlenike na radna mjesta koja najviše odgovaraju njihovim vještinama i mogućnostima. Autor Bahtijarević-Šiber (1999) praćenje i ocjenjivanje rada definira kao proces usmjeravanja ponašanja zaposlenika i vrednovanja njihovih performansi, kao i ostvarenih rezultata rada.

Proces praćenja i procjene provodi se pomoću raznih sustava, metoda praćenja i pokazatelja uspješnosti rada svih zaposlenika pojedinačno. To rezultira transparentnošću ocjenjivanja performansi, protokom informacija u organizaciji što osigurava da svaki zaposlenik točno zna što se i kada od njega očekuje te da kontinuirano dobiva povratne informacije za provedeni rad. Osim toga, jasna i transparentna komunikacija između zaposlenih i nadređenih u poduzeću potiče i motiviranost zaposlenika za postizanje boljih rezultata što povećava i njihovu učinkovitost, kooperativnost, produktivnost i predanost poduzeću.

Nakon praćenja i procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika, potrebno je ostvareno ocijeniti te nagraditi uspješnost. „Sustav nagrađivanja, bitan je element u razvoju kompetencija radnika. On je konkretan rezultat rada, koji radnik posredno prima nakon ostvarenog posla“ (Bartolić, Kovačević, 2011). Naime, ocjenjivanje i nagrađivanje predstavljaju vrlo važne čimbenike koji kod uspješnih zaposlenika pospješuju njihove radne rezultate i motiviraju ih za daljnje napredovanje i razvoj karijere, dok kod zaposlenika koji kontinuirano podbacuju i ne zadovoljavaju potrebne kriterije povećavaju šanse za njihovim napuštanjem poduzeća.



Kako bi bilo uspješno i objektivno, praćenje i ocjenjivanje zaposlenika ne smije biti očekivano i najavljeno jer bi tada zaposlenici, koji inače ne ostvaruju izvrsne rezultate, namjerno uložili veće napore kako bi se prikazali u najboljem svjetlu i možda čak bili i, nezasluženo, nagrađeni. Iz tog razloga je vrlo važno da vrijeme procjene bude nasumično jer se na taj način osigurava provedba objektivne procjene i adekvatnog nagrađivanja kvalitetnih kadrova. Osim toga, ocjenjivanjem u poduzeću identificiraju se slabosti i snage zaposlenika, olakšavaju se odluke o unapređenju određenih zaposlenika, usavršavanju ili otpuštanju nekvalitetnih kadrova, stvaraju se temelji pravednog sustava nagrađivanja, pospješuje se komunikacija unutar poduzeća, potiče se daljnji uspjeh te poduzeće dobiva uvid u uspješnost ili neuspješnost korištenih metoda procjene.

### **3.7. Zaštita života i rada zaposlenih**

Zaštita rada i života zaposlenika odnosi se na provedu određenih tehnika od strane organizacije koje potiču kvalitetniji rad zaposlenika i uvažavaju i njihov obiteljski život. Osim toga, zakon o zaštiti na radu određuje obvezu kontinuiranog unapređenja sigurnosti i zdravlja zaposlenika, pri čemu je fokus na sprječavanju mogućih ozljeda ili potencijalnih bolesti povezanih uz rad i radno mjesto.

Kada je riječ o poticanju zadovoljstva i motiviranosti radnika, pogotovo u suvremeno doba, poduzeća sve više uvode promjene i razne beneficije za zaposlenike koje to potiču. Primjer toga predstavlja fleksibilno vrijeme ili mogućnost rada od kuće. Organizacije koje imaju fleksibilno radno vrijeme zaposlenicima daju slobodu odluke o vremenu u kojemu će doći i otići s radnog mjesta, pri čemu je jedini uvjet da zadovolje ili rok provedbe radnog zadatka ili propisani broj dnevnih sati rada. No, uvođenje fleksibilnog radnog vremena nije opcija za sve vrste poduzeća, te je njegovo provođenje izrazito teško ili gotovo nemoguće u proizvodnim poslovima, maloprodajama i općenito operativnim poslovima. Opcija fleksibilnog radnog vremena najpogodnija je za stručne poslove ili poslove upravljanja. Slično tome je i mogućnost rada od kuće koja, iako je također ograničena na samo određena poduzeća, uvelike potiče motiviranost i osjećaj slobode i odgovornosti kod zaposlenika. Prilikom rada od kuće zaposlenici obavljaju dio ili čak i cjelokupan posao iz udobnosti vlastitog doma pri čemu su u kontaktu i povezanosti sa glavnim uredom. To potiče samostalnost i savjesnost zaposlenika i najpogodnije je za poslove koji uključuju prodaju, konzultacije, razne vrste analiza, web dizajn, administrativne poslove i slično. Osim navedenog, poduzeća često uvode i skraćene radne dane ili tjedne, orijentaciju poslova, podjelu

radnog mjesta, „casual Fridays“, sobe unutar poduzeća za odmor ili rekreaciju, mogućnost dovođenja kućnih ljubimaca na posao i slično.

#### **4. Obuka, obrazovanje i razvoj kadrova**

Kako bi organizacije mogle uspješnosti poslovati i konkurirati na tržištu moraju imati obrazovane i izučene kadrove jer oni pridonose boljoj kvaliteti proizvoda i pruženih usluga, potiču konkurentnost, uvode nove ideje i inovacije u poslovanje koje se zatim plasiraju na tržište i na taj način privlače nove kupce. Iako su obuka i obrazovanje vrlo kompleksni i dugotrajni procesi, od iznimne su važnosti jer donose dugoročnu prednost i pospješuju uspjeh poduzeća. Pogotovo u suvremeno doba koje je obilježeno promjenama i konstantnim napretkom tehnologije, iznimno je važno razvijati i obučavati kadrove inače je nemoguće držati korak s konkurencijom na tržištu. „Dominantnim konkurentskim oružjem suvremenog društva smatraju se upravo znanja i vještine radne snage. Ljudi, organizacije i društva današnjice koji žele uspjeti prisiljeni su stalno i brzo učiti te što prije stizati do relevantnih informacija i saznanja“ (Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, Sikavica, 2008).

Naime, obuka, obrazovanje i razvoj karijere kadrova grupa je poslova koje slijede nakon procesa planiranja, regrutiranja i selekcije kadrova u poduzeću. Naime, autor Bahtijarević-Šiber (1999), navodi da je kontinuirano obrazovanje i razvoj postalo jedan od najvažnijih oblika upravljanja ljudskih resursa te da organizacije sve više resursa ulažu upravo u kontinuirano obučavanje, usavršavanje i obrazovanje kadrova, čime znanje postaje temeljni kapital organizacije. “Danas je znanje jedna od osnovnih poluga razvitka. Upravljati znanjem znači moći aktivno oblikovati i kreirati uže i šire okruženje. Ovladavati procesom upravljanja znanjem stvara i mogućnost pokretanja spirale stvaranja novog znanja“ (Bušelić, 2007).

##### **4.1.Obrazovanje kadrova**

Sve više poduzeća ulažu u obrazovanje kadrova upravo zbog konstantnih tehnoloških promjena i zbog sve veće neizvjesnosti i kompleksnosti okoline poslovanja koje zahtijevaju nove vještine i znanja zaposlenika. Iako se pojam obrazovanja najčešće veže uz obrazovne institucije, kao proces i skup aktivnosti, obrazovanje je sve zastupljenije u poduzeću. Naime, autor Bahtijarević-Šiber (1999) obrazovanje u poduzeću definira kao kompleksnu aktivnost i zadatak koji se razvija i obavlja unutar menadžmenta ljudskih potencijala kao jedna od njegovih najvažnijih sastavnica, pri čemu obrazovanje označava širenje ukupnih znanja, vještina i sposobnosti od strane osoba koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama, stvara podlogu za daljnje razvijanje vještina te osposobljava i za rad na različitim radnim mjestima.

Obrazovanje kadrova je od iznimne važnosti za uspješnost poduzeća jer pospješuje radne rezultate i uspješnost, osigurava aktualizirana znanja zaposlenika u području novih tehnologija pomoću kojih se uvode nove ideje, moguća rješenja i inovacije u organizaciju i osigurava njihovu provedbu i od strane budućih zaposlenika. Naime, obrazovanjem kadrova osigurava se razvijanje njihovih radnih navika, potiče se produktivnost, motiviranost i volja za daljnjim razvojem i usavršavanjem što razvija pozitivnu percepciju svih zaposlenika o poslovanju čitave organizacije. Isto tako, kontinuirano obrazovanje kadrova jedna je od temeljnih karakteristika uspješnosti organizacije jer potiče ostvarenje konkurentske prednosti poduzeća u suvremenoj ekonomiji u kojoj je jedina izvjesna činjenica ta da je sve neizvjesno te da jedino znanje doprinosi trajnoj prednosti.

Obrazovanje u organizaciji moguće je provesti na razne načine ovisno o situaciji i vrsti potrebnih znanja i vještina kadrova jer su nekim poduzećima potrebni zaposlenici isključivo sa specijaliziranim znanjima, neka poduzeća zahtijevaju kadrove sa raznolikim sposobnostima i znanjem, dok su za neke poslove dovoljna i postojeća znanja koja zaposlenici već posjeduju. Stoga, organizacije se mogu odlučiti za obuku zaposlenika, njihov daljnji razvoj u karijeri ili se mogu fokusirati na neorganizirano učenje zaposlenika koje se stječe svakodnevno, odnosno kontinuirano, radom u tvrtki pri čemu motivacija igra vrlo važnu u svakoj od navedenih metoda obrazovanja kadrova.

No, važno je napomenuti i da obrazovanje kadrova može imati negativne ishode za poduzeće i pojedinca, do kojih dolazi u slučaju neadekvatne obuke, odnosno neprimjenjivosti novo stečenih znanja, sposobnosti i vještina. Naime, ukoliko menadžment organizacije ne uvaži obrazovanje kadrova kao prioritet i izvor uspjeha poduzeća vjerojatno će doći do toga da kadrovi ne budu adekvatno obučeni jer neće biti izdvojeno dovoljno vremena od strane menadžmenta za efikasnu provedbu. U takvoj situaciji će pojedinac biti prisiljen u vrlo kratkom roku naučiti prevelik obujam novih vještina i znanja koja mu vjerojatno neće ni biti potrebna pri obavljanju poslova jer nije provedena detaljna analiza i osmišljen plan obuke vještina i znanja potrebnih za uspješno obavljanje određenog posla.

Navedeno može imati brojne negativne posljedice. Kod pojedinca dolazi do frustracije, stresa pa čak i nezadovoljstva poslom, što rezultira padom motivacije i produktivnosti, gubitkom samopouzdanja i vjere u vlastite vještine. Navedeno dovodi i do posljedica za cjelokupno poduzeće jer potiče nisku produktivnost, nezadovoljstvo zaposlenika, smanjenu suradnju i timski rad, što se

može odraziti i na kvalitetu proizvoda ili usluga koja će dovesti i do nezadovoljstva kupaca, odnosno pada potražnje. Pad produktivnosti i potražnje označava pad prihoda, odnosno povećanje troškova za poduzeće što može imati katastrofalne posljedice u poslovanju. Stoga, lako je zaključiti da obrazovanje i razvoj kadrova moraju biti prioritet u poslovanju svih poduzeća jer u suprotnom dolazi do ostvarenja samo kratkoročnih ciljeva i rezultata, a dugoročno može doći čak i do propasti cjelokupne organizacije.

#### **4.2. Obuka kadrova**

Obuka kao pojam predstavlja provođenje i pripremu kadrova za specifične vještine i poslove na radnom mjestu, pri čemu je fokus na osobitostima radnog mjesta, a ne na zaposleniku. Prema autoru Buble (2009), obuka predstavlja važnu funkciju menadžmenta koja ima i stratešku važnost jer predstavlja jedan od najefikasnijih načina povećanja konkurentnosti poduzeća. Iz tog razloga je upravo povećanje konkurentnosti i najveći poticaj organizacije za provedbu obuke, dok zaposlenici na istu pristaju jer im omogućuje uspjeh na trenutnom radnom mjestu ali i povećava mogućnosti budućeg zaposlenja na drugim radnim mjestima.

Autor Buble (2009) podijelio je obuku na tri moguće vrste: usmjeravanje i prvobitno upoznavanje s poslom, instrukcije za obavljanje posla te učenje novih standarda i metoda, odnosno obnavljanje i unapređivanje znanja kadrova. Obuka označava i poprilično složen proces jer se provodi kroz nekoliko faza i uključuje razne aktivnosti. Naime, kako bi se provela obuka zaposlenika prvo je potrebno ustanoviti da postoji potreba za obukom, nakon čega se određuje i planira način obuke koji je najpogodniji za situaciju u poduzeću, odnosno potreban, pri čemu se od strane menadžmenta određuju razlike između stvarnih vještina i znanja zaposlenika i onih potrebnih te se utvrđuju metode i tehnike obuke, program i sadržaj, kao i krajnji ciljevi koje se želi postići obukom. Završne aktivnosti vezane su uz provedbu i evaluaciju izvršenog pri čemu dolazi do određivanja standarda provedbe obuke.

Dakle, obuka i razvoj kadrova predstavljaju pokušaje poticanja kandidata na stjecanje potrebnih znanja i ponašanja za uspješno obavljanje posla na radnom mjestu. Uz to, obuka osigurava i pomoć kadrovima u shvaćanju važnosti međusobnog prihvaćanja i suradnje, kao i rada u timu i uspješnosti kojoj vodi, također naglašava kreativnost, učenje i inovacije kao srž organizacijske kulture, podržava sigurno zaposlenje i razvoj potrebnih vještina kadrova za uspješno obavljanje posla.

Iako je to dugotrajan i zahtjevan proces osigurava veću uspješnost i produktivnost radnika što eliminira strah i konfuziju te potiče zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.

### **4.3. Razvoj karijere**

Dok je proces obuke orijentiran na zadatke i obavljanje posla, razvoj karijere kadrova odnosi ne isključivo na potencijal pojedinca, odnosno na stjecanje i izučavanje novih sposobnosti i vještina od strane pojedinca kako bi mogao preuzeti ili zauzeti novo i složenije radno mjesto. Pojam karijera može se definirati kao „slijed radnih mjesta koje pojedinac zauzima tijekom životnog vijeka“ (Buble, 2006) ili kao „individualan pogled na slijed stavova i ponašanja vezanih uz posao kroz radni vijek koji se također prenosi na sve druge životne radnje za to vrijeme“ (Marušić, 2001).

Isto tako, razvoj karijere nije u interesu samo pojedinca već i organizacije koja ga zapošljava. Naime, kao što je već spomenuto, u današnjem neizvjesnom dobu i dinamičnoj okolini aktualizacija znanja i sposobnosti zaposlenika jedini je siguran izvor uspješnosti organizacije. Pri tome, odgovornost leži na menadžeru jer mora biti sposoban prepoznati pojedince s potrebnim potencijalom, usmjeriti ih ka potrebnom znanju i pripremiti za moguće buduće izazove koje donosi novo radno mjesto.

Važno je istaknuti da na razvoj karijere kadrova utječu brojni faktori vezani uz pojedinca i okolinu poduzeća koji se dijele na osobne faktore pojedinca, faktore vezane uz ekonomske, političke i socijalne trendove, tržište radne snage i financijsku konsideraciju. Pri čemu se osobni faktori odnose na interes i osobine pojedinca koje uvelike utječu na smjer i kretanje karijere, faktori tržišta rada odnose se na sve veću potražnju na tržištu zbog povećavanja životnog vijeka ljudi, ekonomski, politički i socijalni trendovi konstanto kreiraju ili gase određena radna mjesta i poslove te se financijska konsideracija odnosi na plaće i razne oblike kompenzacije koje koriste poduzeća kako bi poticale zaposlenike.

Razvoj karijere utječe na povećanje kvalitete ljudskih resursa poduzeća, a istovremeno stimulira i osjećaj zadovoljstva zaposlenika koji napreduje jer je razvoj karijere iznimno značajan. Naime, razvoj karijere izrazito motivira zaposlenike te povećava razinu poštovanja kojeg imaju prema samome sebi i svojih mogućnosti.

### **4.4. Motivacija kadrova**

Motivacija kadrova usko je vezana uz pojam učinkovitosti organizacije jer je učinkovitost jedna od glavnih značajki uspješnog poslovanja, pri čemu veliku ulogu u povećanju učinkovitosti imaju

zaposlenici. „Pojam učinkovitost se objašnjava kao umijeće kojim se sa što manje resursa može postići što više rezultata, a najvažniji resurs su zaposlenici u organizaciji. Stoga upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika spadaju u najvažnije čimbenike razvoja poduzeća“ (Jambrek, Penić, 2008). S obzirom na to da zaposlenici igraju toliko važnu ulogu za organizaciju i svojim znanjima, kompetencijama i radom omogućuju ostvarenje organizacijskih ciljeva, potrebno je osigurati njihovu motiviranost i maksimalan doprinos.

Pojam motivacije definirali su brojni autori i može se sažeti u definiciju da je motivacija utjecaj koji izaziva željeno ponašanje pojedinca ili ljudi, to ponašanje ciljano usmjerava i uspješno održava te se smatra da „za uspješnost svake organizacije važna je motivacija zaposlenika jer ona uvelike utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinaka zaposlenika, produktivnost i efikasnost“ (Varga, 2001). Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika temelj su zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer se izgradnjom učinkovitog motivacijskog sustava ostvaruje uspješnost i konkurentska prednost poduzeća na tržištu.

Iz navedenog se očituje da je motivacija vrlo individualna te da, motivacija zaposlenika u poduzeću, iz tog razloga, predstavlja vrlo složen i zahtjevan proces jer se svi zaposlenici međusobno razlikuju te ih pokreću različiti motivi, želje i potrebe koje menadžer mora poznavati. Osim toga, menadžer mora biti u stalnom i neposrednom kontaktu sa zaposlenicima, mora ih usmjeravati i djelovati na njihovo ponašanje kako bi osigurao uspješno motiviranje kadrova i ostvarenje ciljeva organizacije. Za to je potrebno znati da je motivacija zaposlenika psihološki proces koji pojedince pokreće na djelovanje i može proizaći iz intrinzičnih ili ekstrinzičnih izvora motivacije, pri čemu se intrinzični izvori odnose na prirodu pojedinca, odnosno proizlaze iz unutarnjih potreba čovjeka za istraživanjem, stvaranjem i učenjem novoga, dok ekstrinzični izvori predstavljaju motivaciju koja proizlazi iz određenih vanjskih poticaja ili nagrada, koje mogu biti materijalne ili nematerijalne. Kao materijalni oblik nagrade može se navesti novac, dok bi nematerijalni izvori motivacije mogli biti prihvaćanje od strane obitelji ili popularnost u društvu. Upravo kombinacijom materijalnih, nematerijalnih i osobnih oblika stimulacije menadžment može postići produktivnost i angažiranost kadrova, što potiče efikasnost rada i rezultata te povećava ekonomičnost poduzeća.

Osim toga, autor Buble (2009), kao i nekoliko autora prije njega, tvrde da postoje i faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika te da proizlaze iz tri vrste karakteristika. Prvo se navode

individualne karakteristike, koje predstavljaju potrebe, interese, vrijednosti i stavove koji se razlikuju kod svake osobe, odnosno pojedinca, i određuju individualne motive za obavljanje određenih zadataka. Zatim, autori navode karakteristike posla, koje se odnose na čimbenike poput zahtjevnosti, kompleksnosti i autonomnosti radnog mjesta te su posljednje karakteristike organizacije koje se odnose na sustav nagrađivanja u poduzeću, organizacijsku strukturu, politiku poduzeća te na pravila i procedure koje zaposlenici moraju poštivati i slijediti.

„Osjeti li zaposlenik određenu nezadovoljenu potrebu u njemu se pokreće proces motivacije. Zaposlenik sam pokreće proces motivacije te na taj način postavlja cilj koji će zadovoljiti njegovu potrebu i zamišlja akciju koja će ga do toga dovesti“ (Armstrong, 2003). Stoga, menadžeri motiviraju kadrove kako bi ih potaknuli na samostalno zalaganje za ostvarenje ciljeva poduzeća jer nezadovoljena potreba organizacije na taj način postaje i nezadovoljena potreba pojedinca.

Dakle, menadžer igra vrlo važnu ulogu u motiviranju zaposlenika te bi i sam morao biti motiviran i prenositi motivaciju na kadrove jer se na taj način stvara kultura motivacije u poduzeću koja potiče osjećaj vrijednosti, pripadnosti i predanosti kod zaposlenika. Za menadžera je to također od iznimne važnosti jer motivirani kadrovi ulažu puno više truda u svoj rad i ostvarenje rezultata te su kreativniji, učinkovitiji i efikasniji od ne motiviranih kadrova. Dakle, poticanje i motivacija zaposlenika potiče njihovo stvaralaštvo, kreativnost i inovativnost te povećava ostvarene rezultate, osjećaj predanosti i odgovornost zaposlenika.



## **5. Utjecaj nagrađivanja na edukaciju zaposlenika**

### **5.1.Nagrađivanje**

Svaka organizacija i poduzeće u svijetu posluje zbog nekog određenog cilja, odnosno radi ostvarenja postavljenih ciljeva, što nije ostvarivo bez kompetentnih i motiviranih kadrova. Nakon procesa selekcije i obuke kadrova, kako bi organizacija osigurala njihovu uspješnost i ostanak u poduzeću, potrebno je implementirati učinkovit sustav nagrađivanja kadrova. Naime, „nagrađivanje je oblik kompenzacija odnosno različitih oblika materijalnih davanja zaposlenicima i menadžerima kojim se nadoknađuje njihov trud, zalaganje i postignuti rezultati rada“ (Gutić, Rudelj, 2011). Osim toga, nagrađivanje predstavlja i strategiju motivacije zaposlenika koja na zaposlenike djeluje izrazito stimulatивно ukoliko je uspješno implementirano. Isto tako, zaposlenici, kako bi zadovoljili osnovne životne potrebe, moraju za uloženi rad primati određenu materijalnu kompenzaciju, koja se u poduzećima najčešće dijeli na plaću, nagrade i beneficije, no osim toga zaposlenicima, kako bi uspješno i učinkovito obavljali radne zadatke, su potrebne i nagrade nematerijalnog oblika koje zadovoljavaju i ispunjavaju i njihove emocionalne potrebe. Iz tog razloga se nagrade mogu podijeliti na nagrade materijalnog i nematerijalnog karaktera.

Nagrađivanje prije svega mora biti kvalitetno u smislu da organizacije moraju prepoznati ispravan način na koji će nagraditi zaposlenike jer upravo provedbom uspješnog sustava nagrađivanja dolazi i do motiviranja zaposlenika što je za organizaciju od iznimne važnosti jer osiguranje motiviranih kadrova automatski rješava gotovo sve probleme vezane uz područje ljudskih resursa. Dakle, ispravno nagrađivanje beneficira ne samo zaposlenika već i čitavu organizaciju zbog toga što motivirani ljudski kapital potiču produktivnost i uspješnost organizacije što rezultira i stvaranjem pozitivne slike o organizaciji koja će privući i kvalitetne nove zaposlenike, kao i poticati postojeće na ostanak u poduzeću.

### **5.2.Oblici nagrađivanja**

Iz navedenog o nagrađivanju vidljiva je važnost koju uspješan sustav nagrađivanja ima za organizaciju te da nagrade mogu biti materijalnog i nematerijalnog karaktera.

#### **5.2.1. Materijalno nagrađivanje**

Materijalno nagrađivanje predstavlja nagrađivanje zaposlenika koristeći isključivo materijalne vrijednosti. Prema autorima Petar i Vrhovski (2003) se materijalno nagrađivanje može podijeliti na tri vrste, odnosno strategije, koje predstavljaju pojedinačno nagrađivanje, grupno nagrađivanje

i beneficije. Pojedinačno nagrađivanje predstavlja situaciju u kojoj se materijalno nagrađuju pojedini zaposlenici koji uspješno i učinkovito obavljaju posao te pridonose uspješnosti čitave organizacije. To će izrazito motivirati zaposlenike koji prime nagradu jer će se osjećati uvaženo i cijenjeno. Grupno nagrađivanje se odnosi na materijalno nagrađivanje čitave grupe ili tima zaposlenika radi uspješnog ostvarenja grupnih ciljeva. Grupno nagrađivanje je najbolje primjenjivati u situacijama u kojima je teško procijeniti ili nemoguće izmjeriti individualan učinak pojedinačnih zaposlenika jer se na taj način izbjegava mogućnost nepravednog nagrađivanja te se potiče suradnja i timski rad u organizaciji. Beneficije predstavljaju vrstu materijalnog nagrađivanja koja se zaposlenicima može dodatno ponuditi. Odnosno, uz plaću organizacija zaposlenicima nudi i određene beneficije koje ovise o uloženom trudu zaposlenika kao što su bonusi na plaću, dijeljenje dobitka poduzeća, dioničarske opcije i slično.

Dakle, materijalno nagrađivanje odnosi se na kompenzaciju i stimulaciju zaposlenika koje za cilj imaju poboljšati njegov materijalni položaj. Osim navedene podjele, autori Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić i Sikavica (2008) materijalno nagrađivanje dijele i s obzirom na obuhvat i razinu organiziranosti i distribucije u poduzeću, pri čemu navode dvije vrste materijalnih nagrada. Prva vrsta odnosi se na materijalno nagrađivanje koje je posljedica zaposlenikove individualne radne uspješnosti, dok drugu vrstu predstavljaju materijalne nagrade koje određuje politika poduzeća i organizacijski programi i dijele se na razini čitave organizacije.

Uz to, nagrade isplaćene pojedinačno i na razini poduzeća mogu se podijeliti i s obzirom na stupanj izravnosti, odnosno dijele se na izravne materijalne kompenzacije i neizravne materijalne kompenzacije. Izravne materijalne kompenzacije na razini pojedinca odnose se na dobitak koji zaposlenik dobije u novcu koji obuhvaća plaću, bonuse, naknade za bonuse i poticaje te naknade za razvoj znanja i vještina. Izravno materijalno nagrađivanje na razini poduzeća odnosi se na isplate poput bonusa koji su vezani uz ostvarene rezultate i dobitak poduzeća, osim toga obuhvaćaju i udio u profitu te udio u vlasništvu.

Neizravne materijalne kompenzacije predstavljaju dobitke koji povećavaju materijalni standard zaposlenih, a nisu isplaćeni u plaći ili u novčanom obliku. Neizravne materijalne naknade zaposlenici steknu već samim zapošljavanjem te ne ovise o uspješnosti ili radnom učinkom, a na razini pojedinca odnose se na stipendije, specijalizaciju, slobodne dane, studijska putovanja i

slično. Na razini organizacije neizravne nagrade čine osiguranja kao što je zdravstveno, životno i mirovinsko osiguranje, zatim godišnji odmori, naknade za nezaposlenost i slično.

### 5.2.2. Nematerijalno nagrađivanje

Dok se prije većinski stavljao fokus na materijalno nagrađivanje sve je više u svijetu, odnosno u današnjici, taj fokus promijenio orijentaciju prema nematerijalnim vrstama nagrađivanja. Naime, zaposlenici u suvremeno doba, osim ispunjenja osnovnih egzistencijalnih potreba, sve više zahtijevaju i ispunjenje socijalnih potreba, odnosno od iznimne im je važnosti da budu cijenjeni u društvu. Naime, nefinancijski oblici nagrađivanja i motiviranja zaposlenika imaju iznimnu važnost za organizaciju jer kvalitetnim kadrovima nije dovoljna samo novčana nagrada koju primaju za obavljeni rad, već teže osjećaju pripadnosti i cijenjenosti, žele se dokazati i razvijati karijeru, potvrditi svoje sposobnosti i status te ih, ukoliko imaju takve mogućnosti u poduzeću, to izrazito motivira.

Autor Bahtijarević-Šiber (1999) navodi da nematerijalne nagrade uključuju oblikovanje, obogaćivanje, proširivanje i rotaciju posla, fleksibilno radno vrijeme i programe, priznanja, usavršavanje kadrova, razvoj karijere kadrova i stil menadžera. Dizajniranje posla, prema autorima Buntak, Drožđek i Kovačić (2013) čini vrlo bitan segment i strategiju nematerijalnog nagrađivanja jer upravo stav i zadovoljstvo poslom bitno utječu na motiviranost, uspješnost i kvalitetu života zaposlenika. Iz tog razloga, strategije dizajniranja posla za cilj imaju preoblikovati radno mjesto i poslove na način da budu izazovni, zanimljivi i raznoliki, što se postiže obogaćivanjem, proširenjem, rotacijom ili oblikovanjem posla. Proširenje, obogaćivanje i oblikovanje posla odnosi se na vertikalno širenje radnih zadataka, odnosno posla na način da se uključe dodatni i raznoliki zadaci, potrebne vještine i sposobnosti, kao i razine odgovornosti pri čemu zaposlenik mora aktivno koristiti vlastita osobna znanja i ulagati u svoj individualni razvoj.

Osim dodavanja obujmu posla, nematerijalnu nagradu predstavlja i radno vrijeme u poduzeću. Odnosno, mogućnosti poput fleksibilnog radnog vremena, rada od kuće, skraćenog radnog tjedna i slično izrazito motiviraju zaposlenike jer povećavaju usklađenost radnih i osobnih potreba zaposlenika te potiču jačanje osjećaja kontrole nad radom ali i vlastitim životom kod pojedinca.

Također, organizacije uvažavaju, potiču, cijene i motiviraju zaposlenike i pružajući im male nematerijalne geste kao što su priznanja, pohvale i participacije. Neformalna razmjena pohvala, priznanja i odobravanja od strane nadređenog zaposleniku daje do znanja da se njegov rad cijeni,

što pozitivno utječe na njegovu motivaciju, odnosno radni učinak i uspješnost. Isto tako, participacija se odnosi na povećanje broja sudionika prilikom donošenja odluka u organizaciji, pri čemu se otvaraju novi kanali komunikacije i razmjene informacija i ideja, što rezultira povećanjem motivacije ali i uspjeha čitave organizacije jer se potiču promjene i inovacije te zaposlenicima daje osjećaj postignuća jer znaju da su svojim glasom ili idejom doprinijeli čitavom poduzeću.

Dakle, jedna od glavnih uloga menadžmenta je poticati i motivirati zaposlenike na način da im se dokaže da su cijenjeni i uvaženi te da ih se pohvali za uspješnost i priznaju zasluge. Na taj način će zaposlenici biti motiviraniji i spremniji ulagati još veći trud i rad u svoj posao.

### **5.3.Povezanost strategije nagrađivanja i edukacije zaposlenika**

Radi neprestanih promjena na tržištu i razvoja novih tehnologija dolazi i do stvaranja novih radnih mjesta koja zahtijevaju nov način obavljanja za koje su potrebne nove vještine, znanja i sposobnosti zaposlenika. Odnosno, u današnje vrijeme se postojeća radna mjesta moraju konstantno modificirati i prilagođavati novim tehnologijama kako bi organizacija mogla održati svoj položaj na tržištu i uspješno konkurirati.

No, da bi to bilo ostvarivo navedeno zahtijeva i kontinuirani razvoj, obrazovanje i edukaciju zaposlenika koji moraju neprestano učiti i nadopunjavati postojeća znanja i vještine. Problem predstavlja činjenica da nisu svi zaposlenici voljni niti spremni prihvatiti konstante promjene i inovacije te će najvjerojatnije većina odbiti odlazak na edukacije ili usavršavanje i na taj način pružati otpor potrebnim promjenama. Iz tog razloga, jedan od glavnih ciljeva svake organizacije mora biti da provedbom uspješne i učinkovite strategije nagrađivanja motivira kadrove na način da budu voljni ulagati u vlastiti rast i razvoj te da ih se učini kvalitetnijima i zadrži u organizaciji.

Zadatak menadžmenta je i da prati i vrednuje ostvarene učinke i rezultate kako bi se osiguralo ostvarenje organizacijskih ciljeva, no potrebno je pratiti i što zadovoljava potrebe zaposlenika i potiče ih na bolji rad. Za to je potrebno razviti efikasan sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na daljnju izobrazbu i edukaciju, odnosno sustav koji će zaposlenike poticati na dodatan razvoj vještina, znanja i sposobnosti. Kako bi takav sustav bio uspješan mora biti „pouzdan, osjetljiv, prihvatljiv, specifičan, praktičan, relevantan i usklađen sa strategijskim ciljevima poduzeća“ (Noe i sur., 2006). Osim toga, sustav nagrađivanja u organizaciji mora osigurati i dobru atmosferu u poduzeću te zaposlenicima stvoriti pozitivnu percepciju o organizaciji na način da im bude vidljiv njihov doprinos i važnost koju imaju za poduzeće te da su uistinu

potrebni za ostvarenje daljnjeg uspjeha organizacije. Naime, kada kadrovi razviju osjećaj vrijednosti i pripadnosti u organizaciji puno ih je lakše i motivirati i potaknuti na razvoj i edukaciju.

Dakle, obrazovanje zaposlenika i razvoj njihovih kompetencija usko je povezano s tržišnim uspjehom organizacije jer kako bi organizacije bile uspješne u svom poslovanju moraju biti svjesne važnosti i značaja ljudskih resursa. No, ljudski resursi, odnosno zaposlenici u poduzeću, potiču uspješnost organizacije samo kada su spremni prihvatiti nove izazove i promjene, do čega će doći jedino ako već posjeduju potrebne kompetencije ili su spremni steći nove, potrebne, vještine i znanja. U suprotnom, zaposlenici pružaju otpor jer preferiraju ustaljeni način rada i svaki oblik promjene im predstavlja stres te budi osjećaje straha od nepoznatog i anksioznosti.

Osim toga, kadrove koji ne prihvaćaju ili nisu spremni usvojiti nove vještine i znanja nema smisla ni educirati jer će edukacija zasigurno proći neuspješno. Zaposlenici će lakše prihvatiti edukaciju ukoliko su motivirani, entuzijastični te se osjećaju sposobno i vjeruju u svoj potencijal. Iz tog razloga menadžer, prije odluke o obuci određenog zaposlenika, mora osigurati zaposlenikovu spremnost i prihvaćanje obuke. Osim toga, transparentnost također igra važnu ulogu u nagrađivanju i motiviranju zaposlenika na daljnji razvoj. Naime, menadžer mora zaposlenicima osigurati potrebne informacije o edukaciji i pružati adekvatne povratne informacije za vrijeme izučavanja kako bi zaposlenici točno znali što i zašto uče te na koji način. Na taj način se osigurava učinkovit i pravilno koordiniran program razvoja i obuke zaposlenika.

## **6. Važnost ljudskih resursa u suvremenim uvjetima poslovanja**

„Dok je 20. stoljeće bilo razdoblje informatizacije, u današnje se vrijeme sve veći naglasak stavlja na znanje, primjenu znanja i konkurentnost koja temeljem toga proizlazi“ (Sundać, 2009). U vrijeme suvremene ekonomije organizacije svoj poslovni uspjeh, rast i konkurentnost na tržištu temelje upravo na ljudskim resursima, odnosno na njihovom znanju te iz tog razloga konstantno i ulažu u razvoj ljudskog kapitala. Osim što to potiče uspješnost i konkurentnost organizacije, utječe i na poboljšanje kvalitete života zaposlenika, potiče društvenu pravednost i povezanost pri čemu smanjuje nesklad te stvara društvo temeljeno na znanju. Znanje je ogroman faktor uspješnosti poduzeća jer njegovo poticanje se nikada ne može odraziti negativno na poslovanje već kontinuirano osigurava boljitak i napredak organizacije. Stoga, „u današnjem okruženju globalnoga tržišnog gospodarstva moguć je napredak samo onog gospodarstva koje vrednuje znanje i inovacije“ (Jankovac, 2012).

No, činjenica da element ljudskog potencijala predstavlja ključ koji ostvaruje bolju kvalitetu i produktivnost rada u poduzeću nije novost, novost je u tome što se u posljednjih nekoliko desetljeća ljudski kapital sve više istražuje i poprima posve novi značaj. „U svijetu je postalo važno i poznato da su poduzeća postala produktivnija, razvijenija i da su puno bolje poslovala sa kvalitetnim i sposobnim ljudskim resursima“ (Jankovac, 2012).

Važnost kvalitetnih kadrova isticao je i Adam Smith, kao i brojni drugi autori i stručnjaci koji su proučavali rad i uspješnost organizacija jer je u svakoj poslovnoj situaciji vidljivo da upravo znanje, sposobnost i motiviranost kadrova uzrokuju uspjeh ili neuspjeh poslovanja. To naglašavaju i biheviorističke teorije menadžmenta, koje su u razvoju već gotovo stotinu godina, a ističu se po tome što proučavaju psihologiju i ponašanje pojedinaca u određenim situacijama te razvijaju novu filozofiju menadžmenta koja je direktno vezana uz zaposlenike i način na koji oni uz povećanje produktivnosti pospješuju i efikasnost čitavog menadžmenta. Odras biheviorističke teorije je u današnjem poslovanju iznimno vidljiv, posebice u činjenici da se uspješnost poslovanja organizacije mjeri upravo načinom i razinom uspješnosti upravljanja ljudskim resursima. „Vlada spoznaja da su ljudski resursi najvažniji resurs poduzeća, te da je efikasno upravljanje ljudskim resursima ključ uspjeha poduzeća, upravo sukladno sa time isti je zaključak i za ekonomski rast i razvoj te gospodarstvo neke države“ (Dujanić, 2006).

„Obrazovna intervencija može biti usmjerena na razvoj zajedništva i timskog duha, povećanje individualne i organizacijske odanosti, te kako uspješnosti na radu tako i uspješnosti cijelog poduzeća“ (Šverko, 2012). Stoga, ljudski resursi postaju temelj kontinuirane uspješnosti, inteligencije, uspjeha i rasta organizacije. Ono što su prije predstavljali strojevi i važnost koja im se pridodavala, danas predstavljaju ljudi na koje je potrebno utjecati kako bi mogla biti ostvarena željena razina uspješnosti. Naime, radnici i njihova pamet, sposobnost, vještine, obrazovanje i vještina su centar i neizostavan čimbenik svakog poduzeća kojemu je cilj povećati produktivnost i uspješnost poslovanja, neovisno o veličini, vrsti djelatnosti, lokaciji ili industriji u kojoj poduzeće posluje.

Osiguranje razvoja i privlačenja kvalitetnih kadrova najlakše je ostvarivo na način da menadžment potiče stvaranje kulture rasta i nagrađivanja uspješnosti koja je fokusirana na boljitak i razvoj svih organizacijskih razina i odjela jer će se na taj način svi zaposlenici više angažirati i pridonijeti organizaciji. No, menadžer mora uvažiti i potencijalne slabosti i manjak znanja za obavljanje određenih poslova i zadataka koje neki zaposlenici posjeduju te im treba osigurati efikasan program obuke i razvoja potrebnih vještina i znanja koji će zaposlenike dovesti na potrebnu, ili čak višu, razinu znanja. Efikasan program obuke i obrazovanja jača i osjećaj pripadnosti i zajedništva kod zaposlenica što uvelike utječe na kulturu organizacije u kojoj prevladavaju sposobni i educirani kadrovi koji su odgovorni, spremni međusobno si pomagati, surađivati i raditi u timu te se mogu jedni na druge osloniti. Osim toga, kako dolazi do povećanja broja obučanih kadrova, tako se potiče i njihovo intelektualno ponašanje koje im omogućuje brzo prihvaćanje i prilagodbu promjenama, lakšu reakciju na izazove i mogućnost napretka na višu poziciju u poduzeću.

## **7. Zaključak**

Današnje organizacije koje posluju na turbulentnim tržištima u doba konstantnih promjena, uspjeh poslovanja temelje na ljudskim resursima. Odnosno, sve se više pažnje i važnosti pridodaje upravo ljudima u organizaciji jer su oni glavni faktor koji određuje smjer kretanja, odnosno uspjeh ili neuspjeh poslovanja određene organizacije. U skladu s tim, organizacije su spremne sve više ulagati u razvoj i učinkovito upravljanje ljudskim resursima. Naime, menadžment ljudskih resursa, kao jedna od funkcija menadžmenta, predstavlja proces sustavnog praćenja i razvijanja ljudskih resursa u organizaciji kojim se potiče veća produktivnost i bolje ostvarenje rezultata od strane zaposlenika, što direktno utječe na ostvarenje organizacijskih strateških ciljeva te i konkurentske prednosti. Također, uvažava vrijednosti ljudskog faktora u poslovanju organizacije te predstavlja funkciju menadžmenta koja, ukoliko se učinkovito primjeni, zasigurno pospješuje rezultate i uspješnost čitave organizacije. Osim toga, upravljanjem ljudskim resursima organizacijski poslovni planovi i ciljevi promatraju se isključivo kroz procijenjeni broj potrebnih kadrova koji bi osigurali njihovo uspješno provođenje.

U suvremenom poslovanju, implementacija kvalitetnog menadžmenta ljudskih resursa koji donosi rast i generira izvanredne rezultate je jedna od ključnih i temeljnih zadataka menadžmenta u organizaciji. Kako bi upravljanje ljudskim resursima u poduzeću bilo učinkovito menadžer provodi aktivnosti regrutiranja kvalitetnih kadrova kroz planiranje potrebnih kadrova, selekciju i praćenje kvalitetnih kadrova te njihovu obuku i daljnje obrazovanje i razvoj pri čemu se koristi učinkovit sustav motiviranja i nagrađivanja koji potiče pozitivnu klimu i kulturu suradnje i predanosti u poduzeću. Takva vrsta upravljanja ljudskim resursima provedena na svim razinama organizacije, od strane menadžera, osigurava povećanu produktivnost i učinkovitost kadrova, potiče uspješnost i konkurentnost poduzeća na tržištu, smanjuje fluktuaciju i apsentizam, osigurava unos novih ideja, dolazak do kreativnih rješenja i inovacija, kao i lakše prihvaćanje promjena od strane zaposlenika.

Naime, menadžer prvenstveno mora provesti uspješnu regrutaciju kadrova i osigurati samo kvalitetne zaposlenike za rad u poduzeću jer o njima ovisi budućnost čitave organizacije. Stoga, potrebno je poznavati regrutiranje kadrova koje, kao pojam, predstavlja proces u kojem se planira i utvrđuje potreba za novim kadrovima, nakon čega se pronalaze potencijalni kandidati od kojih je potrebno odabrati najbolje, što omogućuje selekcija kandidata. Naime, selekcija se provodi koristeći različite testove i upitnike o kandidatima koji ispituju njihovu osobnost, vještine, znanja, sposobnosti, iskustvo i slično. Nakon regrutacije novih kadrova, potrebno ih je uvesti i upoznati s



poduzećem i načinom poslovanja kako bi mogli uspješno obavljati zadatke i poslove na određenom radnom mjestu. Odnosno, nakon zapošljavanja novih zaposlenika potrebno je osigurati njihovu detaljnu obuku i potrebno dodatno obrazovanje te im na taj način olakšati prilagodbu na novo poduzeće, radno mjesto i suradnike. Obuka zaposlenika uvelike smanjuje osjećaje straha i nervoze kod novih zaposlenika te se na taj način potiče i olakšava njihovo uključivanje u rad.

Dakle, kako bi određeno poduzeće moglo uspješno zadržati ili poboljšati svoju tržišnu poziciju, mora biti u stanju kontinuirano generirati nove ideje, znanja i inovacije. Iz tog razloga, obuka, obrazovanje i razvoj kadrova značajno utječu na performanse i konkurentnost poduzeća jer se na taj način potiče inovativnost, kreativnost kadrova te jedinstvenost i različitost poslovanja organizacije. Kako bi to uspješno bilo provedeno, organizacija mora osmisliti učinkovit i efikasan sustav nagrađivanja kadrova.

Naime, nagrađivanje, i materijalno i nematerijalno, osim što utječe na zadovoljstvo poslom, učinkovitost rada i ostvarenih rezultata, također i stvara pozitivnu sliku o poduzeću i motivira zaposlenike, što olakšava njihovo prihvaćanje i prilagodbu promjenama i inovacijama. Upravo prihvaćanje i želja za savladavanjem promjena i daljnjim razvojem vještina omogućuje uspješnu izobrazbu i edukaciju kadrova koja potiče konkurentnost i uspješnost čitavog poduzeća. To dokazuje i činjenica da su upravo poduzeća koja shvaćaju važnost i ulogu kvalitetnih resursa kao temeljnih čimbenika uspješnosti poslovanja, puno uspješnija od poduzeća koja ne uvažavaju značaj ljudskih resursa u poslovanju.

## Literatura

### Knjige:

1. Aksentijević Karaman N. (2012). Ljudski potencijali i ekonomski razvoj, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.
2. Armstrong M. (2003). Kompletna menadžerska znanja: Upravljanje ljudima i sobom. Zagreb: M.E.P. Consult.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
4. Bahtijarević-Šiber, F. Pološki-Vokić, N. Sikavica, P. (2008). Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb.
5. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). Suvremeni menadžment-vještine, sustavi, izazovi. Školska knjiga, Zagreb.
6. Bartolović, V., Vukojević, L. (2019.). Menadžment ljudskih potencijala politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala. Veleučilište u Slavonskom Brodu.
7. Belak V. (2014). Menadžment u teoriji i praksi, Belak excellens d.o.o., Zagreb.
8. Buble, M. (2000). Management, Ekonomski fakultet, Split.
9. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta.
10. Buble, M. (2009). Međunarodni menadžment.
11. Bušelić, M., i et. al. (2007). Znanje i konkurentnost, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković", Pula.
12. Carbonara, S. (2013). Vodič za menadžere, Angažiranost zaposlenika. MATE d.o.o. Zagreb.
13. Certo, S. C., et al. (2008). Moderni menadžment. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
14. Cooper, D. i Robetson, I. T. (2007). Psihologija odabira zaposlenika: pristup kvalitete. Jastrebarsko: Naklada Slap.
15. Dessler G. (2015). Upravljanje ljudskim potencijalima, Međunarosno sveučilište Floride, 12. izdanje, Globalno izdanje, Mate d.o.o., Zagreb.
16. Dujanić, M. (2006). Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka.

17. Gutić, D., Rudelj, S. (2011). Menadžment humanih resursa u marketingu. Grafika, Zagreb.
18. Jurina M. (2009). O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti, "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić.
19. Marušić, S. (2001). Upravljanje ljudskim potencijalima.
20. Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2006). Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti. Zagreb: Mate
21. Osmanagić-Bedenik N. (2002). Operativno planiranje, Školska knjiga, Zagreb.
22. Petar S. i Vrhovski I. (2003). Ljudska strana upravljanja ljudima. Zagreb: Mozaik knjiga.
23. Požega, Željko (2012). "Menadžment ljudskih resursa–upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću."
24. Rahimić, Z. (2010). Menadžment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet.
25. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2006). Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
26. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009). Organizacijsko ponašanje, 12. Izdanje, Mate, Zagreb.
27. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga, Zagreb.
28. Sikavica, P., 2011. Organizacija. Školska knjiga, Zagreb.
29. Sundać, D., Švast, N. (2009). Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb.
30. Šverko B. (2012). Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska Sveučilišna naklada, Zagreb.
31. Vujić V. (2004). Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka.
32. Walton, J. and Valentin, C. (2013). Human resource development: Practices and orthodoxies. Macmillan International Higher Education.
33. Žugaj, M., Šehanović, J. and Cingula, M. (2004). Organizacija-Drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Tiva.

## Članci:

1. Bakotić, D., Bogdanović, V. (2013). Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 4(2), pp.0-0.
2. Bartolić, Z., Kovačević, A. (2011). Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(1), pp.81-91.
3. Buntak, K., Droždek, I. and Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(1), pp.56-63.
4. Gashi, Ljuan Marko, Željko Požega, and Boris Crnković (2017). "Employees' individual values as a source of human capital." *Economic research-Ekonomska istraživanja* 30.1: 1057-1072.
5. Jambreč, I., Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima: ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik pravnog fakulteta, Sveučilište u Rijeci*, 29(2), pp. 1181-1206.
6. Jankovac, P. (2012). Znanje kao ekonomski resurs: Osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanja., *Pregledni rad, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, br.14., str. 88/106.*
7. Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z. and Đurić, K., 2008. Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja. *Informatologia*, 41(1), pp.46-50.
8. Kuka, E., 2011. Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), pp.64-66.
9. Pološki Vokić, N., 2004. Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 55(5-6), pp.455-478.
10. Varga, M., 2011. Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), pp.152-169.