Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima: Analiza slučaja organizacije Multinorm d.o.o.

Smolčić, Luka

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:999538

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Luka Smolčić

Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima: analiza slučaja organizacije Multinorm d.o.o.

Diplomski rad

Osijek, 2021

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Luka Smolčić

Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima: analiza slučaja organizacije Multinorm d.o.o.

Diplomski rad

Kolegij: Poduzetnički menadžment
JMBAG: 0010217990
e-mail: lsmolcic@efos.hr

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Graduate Study in Entrepreneurial Management and Entrepreneurship

Luka Smolčić

Challenges of Human Resource Management: A Case Study of Multinorm d.o.o. Organization

Graduate paper

Osijek, 2021.

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 isključivo rezultat osobnog 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 teritorijalnom neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnog 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 da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, repozitorij Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javnom 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 predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom verzijom tiskanog rada predanog u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta: Luka Smolčić

JMBAG: 0010217990

OIB: 89614702973

e-mail za kontakt: smolcicluka@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij

Naslov rada: Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima: analiza slučaja organizacije Multinorm d.o.o.

Mentor rada: Izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

U Osijeku, 09.07.2021.

Potpis: Smolčić

Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima: Analiza slučaja organizacije Multinorm d.o.o.

SAŽETAK

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja izazov s kojim se susreće sve veći broj organizacija. Organizacije koje žele opstajati na poslovnoj karti i biti konkurentniji od ostalih organizacija moraju shvatiti kako je njihov glavni resurs ljudski kapital. Kako bi adekvatno iskoristili svoj kapital, a u isto vrijeme mogli planirati buduće potrebe, organizacije moraju stvoriti sustav koji će se orijentirati na predviđanje budućeg stanja industrije u kojoj se nalaze te uz taj sustav adekvatno planirati i potrebe za djelatnicima. Izazovi ovoga sektora prvo se ogledaju u privlačenju djelatnika organizaciji. Privlačenje djelatnika se dijeli na planiranje djelatnika, regrutiranje djelatnika te selekciju. Svaki od dijelova je važan za sebe, a s druge strane ne mogu jedan bez drugoga. Nadalje, izazove je moguće pronaći i u internom krugu. Postoje izazovi koji su povezani sa obukom novih djelatnika ali isto tako i razvojem te procjenom radne uspješnosti trenutnih. Kako bi organizacija uspjela zadržati kvalitetne djelatnike unutar organizacije, sektor za upravljanje ljudskim potencijalima mora se pozabaviti izazovima vezanim za kompenzacije, radne odnose te motivaciju.

Organizacija Multinorm d.o.o. predstavlja dobar primjer iz prakse jer iako nema strogo definiran sektor za ljudske potencijale ipak razumije značaj i važnost ovog segmenta poslovanja te se na sebi svojstven način nosi sa izazovima, te ga kroz idućih nekoliko godina planira implementirati u svoj poslovni model.

Ključne riječi: Izazovi upravljanja ljudima, privlačenje djelatnika, razvoj, održavanje djelatnika, motivacija

Challenges of Human Resource Management: A Case Study of Multinorm d.o.o. Organization

ABSTRACT

Human resource management presents a challenge faced by a constantly growing number of organizations. Organizations, that want to remain on the business map and be more competitive, need to understand that their main resource is human capital. In order to adequately use their capital, and at the same time be able to plan future needs, they must create a system that will focus on predicting the future of the industry they are part of, and help them adequately plan their recruitment needs. The challenges of this sector are first reflected in attracting employees to the organization. Attracting employees is broken down to employee planning, employee recruitment and selection. Each of the parts is important in itself. But, on the other hand, they can't work without each other. Furthermore, challenges can also be found in the internal circle. There are challenges related to the training of new employees, but also to the development and assessment of the performance of current employees. In order to retain highly qualified people within an organization, the management sector of the organization must address the challenges of compensation, employment, and motivation.

Multinorm d.o.o. can serve as an example of a good practice. Even though they do not have a strictly defined sector for human resources yet, they deal with the challenges in their own way. They understand the significance and importance of this business segment and plan to implement it in their business model within the next few years.

Keywords: challenges of people management, attracting employees, development, employee maintenance, motivation.

Sadržaj

1. Uvod 1

2. Pojmovno određenje menadžmenta ljudskih potencijala 2

3. Važnost upravljanja ljudskim potencijalima 3

4. Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima 7

4.1. Privlačenje djelatnika 8

4.1.1. Planiranje djelatnika 8

4.1.2. Regrutacija djelatnika 9

4.1.3. Selekcija djelatnika 12

4.2. Razvijanje ljudskih potencijala 14

4.2.1. Obuka djelatnika 14

4.2.2. Razvoj djelatnika 15

4.2.3. Procjena radne uspješnosti 18

4.3. Održavanje djelatnika 19

4.3.1. Upravljanje kompenzacijama 20

4.3.2. Upravljanje radnim odnosima 21

5. Motivacija djelatnika 23

6. Metodologija rada 25

6.1. Svrha i cilj rada 25

6.2. Opis istraživanja 25

7. Organizacija Multinorm d.o.o. 26

7.1. Povijesni razvoj organizacije Multinorm d.o.o. 26

7.2. Općenito o organizaciji Multinorm d.o.o. 27

7.3. Izazovi privlačenja djelatnika 27

7.3.1. Izazovi planiranja djelatnika 28

7.3.2. Izazovi regrutiranja djelatnika 29

7.3.3. Izazovi selekcije djelatnika 30

7.4. Izazovi razvijanja ljudskih potencijala 31

7.4.1. Izazovi obuke djelatnika 31

7.4.2. Izazovi razvoja djelatnika 32

7.4.3. Izazovi procjene radne uspješnosti djelatnika 33

7.5. Izazovi održavanja djelatnika 35

7.5.1. Izazovi upravljanja kompenzacijama 35

7.5.2. Izazovi upravljanja radnim odnosima 36

7.6. Izazovi motivacije djelatnika 36

8. Zaključak 38

Literatura 39

Popis tablica 41

Popis slika 42

Prilog 43

1. Uvod

Organizacije koje rastu susreću se sa velikim brojem izazova, a zasigurno jedan od njih je izazov upravljanja ljudskim potencijalima. Tek unazad nekoliko godina upravljanje ljudskim potencijalima dobiva sve više na važnosti. U današnje vrijeme koje je okarakterizirano velikim brojem promjena i u kojemu se sve češće spominje termin turbulentne okoline, organizacije moraju ulagati u razvijanje novih procesa, u kupovinu novih tehnologija i savladavanje istih kako bi mogli razvijati svoje proizvode, a najviše od svega trebaju ulagati u svoje djelatnike i njihov razvoj. Upravo turbulentna okolina je i dovela do sve veće važnosti sektora za upravljanje ljudskim potencijalima zato što su ljudi najvažniji resurs koji organizacija ima te na kojemu treba graditi konkurentsku prednost. Izazovi koje ovaj sektor sa sobom nosi su mnogobrojni. Prije svega, organizacije trebaju stvoriti sustav koji će moći paralelno pratiti druge sustave unutar organizacije te u svakom trenutku biti nadopuna jedan drugomu. Osnovni izazovi sektora za upravljanje ljudski potencijalima ogledaju se u privlačenje potencijalnih djelatnika ka organizaciji te razvijanju, održavanju i motiviranju trenutnih djelatnika. Svaki od navedenih izazova biti će detaljnije objašnjen u nastavku rada.

Kako bi ovaj rad dao što bolji prikaz važnosti ovoga sektora provedeno je empirijsko istraživanje na organizaciji Multinorm d.o.o.. Organizacija Multinorm d.o.o. dolazi iz jedne od najturbulentnijih industrija, autoindustrije. Zbog velikog broja proizvođača automobila ova industrija je podložna velikom broju promjena u procesima i tehnologijama te je organizacija Multinorm d.o.o. pravi odabir za istraživanje i može dati reprezentativne informacije o važnosti efikasnog upravljanja ljudskim potencijalima u stvaranju konkurentske prednosti. Empirijsko istraživanje je direktno usmjereno na prikupljanje informacija veznih za izazove privlačenja djelatnika organizaciji te razvoj, održavanje i motiviranje trenutnih djelatnika za sudjelovanje u rastu cijele organizacije.

2. Pojmovno određenje menadžmenta ljudskih potencijala

Pojam menadžment ljudskih potencijala ima veliki broj definicija koje se razlikuju u tome koji dio ovoga pojma se želi istražiti ili obraditi. U literaturi vezanoj za navedeni pojam moguće je pronaći definiciju koja je opća, a glasi „Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji“ (Jambrek, I., Penić, I. 2008;1186). Gledano sa stajališta strateškog menadžmenta ljudskih potencijala navedeni pojam moguće je definirati na sljedeći način: „Menadžment ljudskih potencijala cjelovit je i integriran sustav kompleksnih i međupovezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka menadžmenta radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije, postizanje održive konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti“(Bahtijarević-Šiber, 2014:5). Dok prema Dessleru (2015) upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja proces koji zapošljava, usavršava, procjenjuje i nagrađuje djelatnike te brine o njihovoj sigurnosti. Promatrajući navedene definicije koje su samo jedne u moru definicija ovoga pojma teško je reći što to točno predstavlja pojam menadžmenta ljudskih potencijala no može se reći kako, ako se gleda sa svakog pojedinog stajališta svaka od definicija je zasigurno točna. Iako nije moguće odrediti jednu definiciju za navedeni pojam potrebno je naglasiti kako svaka definicija u centar zbivanja stavlja djelatnika, njegovo zadovoljstvo i sreću kao glavni segment za ostvarivanje konkurentske prednosti. U duhu hrvatskog jezika pojam odnosno izraz „ ljudski potencijali“ predstavlja djelatnike koji su dio organizacije ili ukupnu radnu snagu zemlje koja se promatra neovisno o demografskoj strukturi već o njihovom potencijalu. Također, važno je napomenuti kako je menadžment ljudskih potencijala ne samo kao pojam već kao poslovni sektor ugrađen u strukturu velikih organizacija, a u današnje vrijeme koje predstavlja okolina koja je turbulentna i mijenja se iz sekunde u sekundu može ga se pronaći i u manjim poslovnim subjektima.

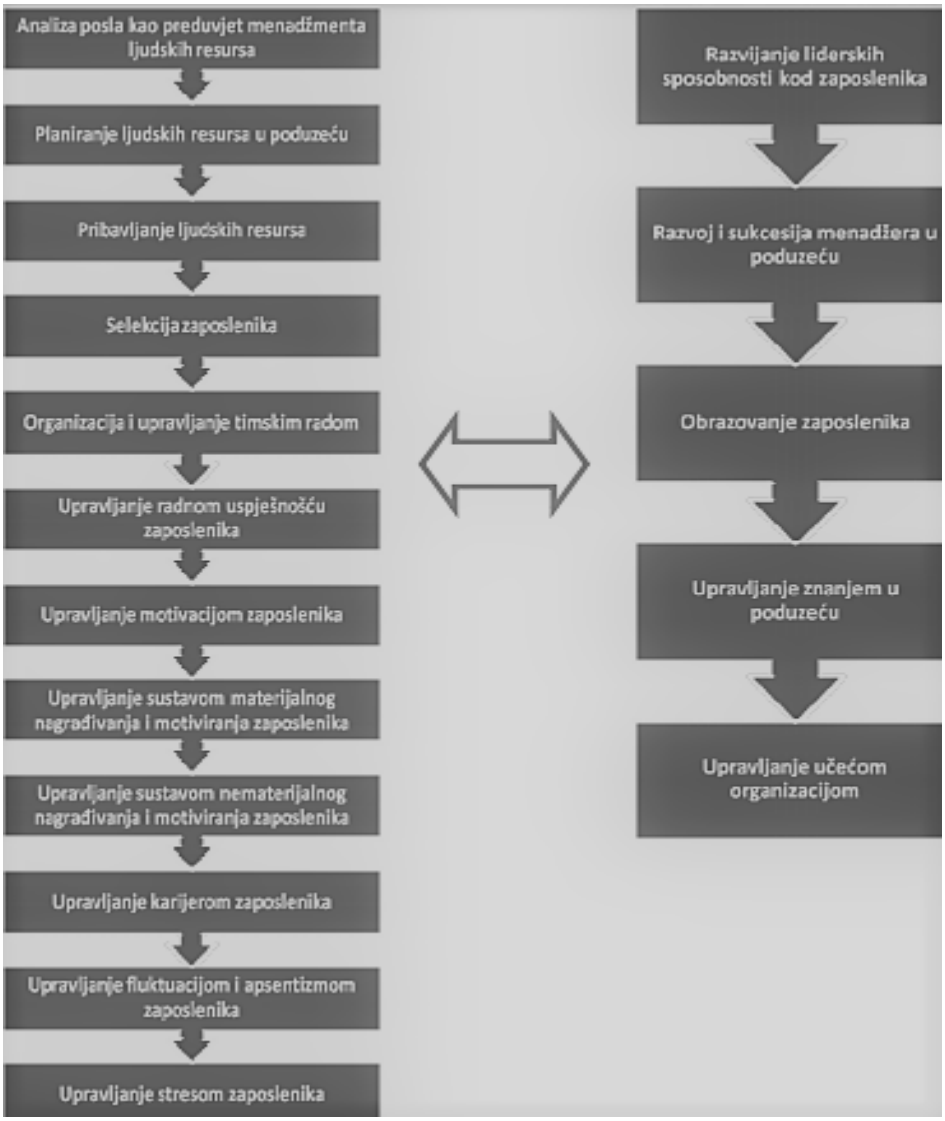
3. Važnost upravljanja ljudskim potencijalima

Opće je poznato kako su ljudi odnosno djelatnici oni koji drže organizaciju na svojim leđima jer su upravo oni ti koji ispunjavaju viziju i ciljeve kako samog vlasnika odnosno direktora tako i cjelokupnog top menadžmenta ili uprave. Ljudski kapital je ključan segment svakog poslovanja te zasigurno imovina koja je teško zamjenjiva u situacijama kada je radne snage na tržištu rada malo ili ne postoji adekvatna zamjena za djelatnika koji odlazi iz organizacije. Kao što je već spomenuto kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima donosi konkurentsku prednost na samom tržištu i otvara nove mogućnosti za samu organizaciju što potvrđuju mnogi autori u svojim knjigama pa tako Fikreta Bahtijarević – šiber (2014:10) piše kako je ljudski kapital ključan za povećanje između ostaloga i same vrijednosti organizacije. Gery Dessler (2015.) u svojoj knjizi „Upravljanje ljudskim potencijalima“ važnost upravljanja ljudskim potencijalima pokušava prikazati kroz ono što ne želimo učiniti kao menadžeri. „Primjerice, ne želite:

- zaposliti krivu osobu
- imati visoku fluktuaciju
- imati zaposlenike koji se ne trude
- gubiti vrijeme na besmislenim razgovorima za posao
- završiti na sudu zbog diskriminacije
- dovesti svoju tvrtku u neprilike zbog nepridržavanja propisa o zaštiti na radu
- imati zaposlenike koji misle da je njihova plaća nepravedna u odnosu na plaće ostalih zaposlenika u organizaciji
- dozvoliti da nedostatno usavršavanje zaposlenika umanji učinkovitost vašeg odjela
- provoditi nepravedne radne prakse“ (Dessler, 2015:10)

Iz navedenog može se doći do zaključka kako je uistinu važno kvalitetno upravljati ljudskim potencijalima jer i najmanja greška ili najmanji previd može dovesti do jedne od situacija u kojima se ne želimo nalaziti te narušiti čitavu strukturu organizacije. Kako bi se izbjegle navedene situacije potrebno je definirati što menadžer ljudskih potencijala u organizaciji treba obavljati, te kako upravljati ljudima i znanjima na organizaciji potreban način.

Slika 1. Model upravljanja ljudima i znanjem u poduzeću



Izvor: Požega, Ž., Stipetić, Z., Martinović, M. (2013). Teoretski model upravljanja ljudima i znanjima u poduzeću. Beograd. Str. 563.

Slika 1. zorno prikazuje što menadžer ljudskih potencijala treba obavljati u organizaciji kako bi cjelokupna organizacija učinkovito upravljala ljudskim kapitalom. Lijeva strana slike prikazuje zadatke sa kojima se menadžeri susreću kroz svoj svakodnevni rad, a neki od njih će biti detaljnije objašnjeni u nastavku rada. Desna strana slike za cilj ima prikazati na koji način pripremiti menadžera za obavljanje navedenih zadataka i svih drugih zadataka koji se pred njega stave. Često se stvara razlika između djelatnika i menadžera u organizaciji, no treba naglasiti kako je menadžer ujedno i djelatnik organizacije te je važno i njega razvijati u smjeru u kojem se razvija organizacija jer okolina donosi nove izazove na koje je potrebno odgovoriti na adekvatan način.

Upravljanje ljudskim potencijalima stvara razliku u funkcioniranju organizacije od načina na koji funkcionira konkurentska organizacija. Ova izjava proizlazi iz sljedećih činjenica koje govore o tome što može sve biti jednako u organizacijama. Dvije organizacije mogu poslovati u istoj industriji odnosno imati isto tržište, mogu koristiti iste računalne sustave, mogu imati iste dobavljače, mogu koristiti iste tehnologije (oprema, strojevi i slično), isto tako mogu imati iste procese, ali ono što ne mogu imati isto je upravo to što ne mogu iste procese obavljati u potpunosti jednako, ne mogu istu tehnologiju primijeniti kao netko drugi, a kako bi bili bolji od konkurencije moraju imati bolji ljudski kapital odnosno imati ljude sa boljim kompetencijama, a da bi takvi ljudi došli u organizaciju moraju ih znati privući te nakon toga i zadržati.

Postoji veliki broj istraživanja koja su provedena upravo na ovu temu i sva su dala jednake rezultate. Odnosno, rezultati svakog od istraživanja pokazala su da organizacije koje bolje upravljaju ljudima imaju bolje financijske pokazatelje, ljudi su zadovoljniji i motiviraniji te je fluktuacija djelatnika u tim organizacijama manja. Uzimajući sve navedeno u obzir može se reći kako upravljanje ljudima daje odgovor na dva pitanja koja su:

- „ …kako povećati financijsku i ukupnu organizacijsku uspješnosti
- Kako ostvariti i zadržati konkurentsku prednost na sve zahtjevnijem i promjenjivijem tržištu“ (Bahtijarević-Šiber, 2014:12).

Važno je napomenuti kako je sektor za upravljanje ljudskim potencijalima važan i za druge oblike poslovanja, a ne samo za profitni sektor. Sektor za upravljanje ljudskim potencijalima je moguće implementirati u razne poslovne modele organizacija koje nisu direktno profitno orijentirane kao što su udruge ili školstvo. Sektor za upravljanje ljudskim potencijalima je moguće naći i u sportskim organizacijama što potvrđuje i rad autora Androša (2016.) u kojoj definira sportsku organizaciju kao nešto iznad samog sporta odnosno organizaciju koja ima politički, ekonomski i društveni značaj. Kada se sportska organizacija definira na navedeni način može se zaključiti kako je sektor za upravljanje ljudskim potencijalima neizostavan segment jer nastoji balansirati sva područja unutar definicije sportske organizacije.

4. Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima

Poslovanje kao proces sa sobom nosi veliki broj izazova. Izazove unutar poslovanja organizacije možemo pronaći u raznim sektorima ili odjelima kao što odjel koji se bavi financijama ili marketingom može se naći i u odjelima kao što su nabava ili prodaja. Ovaj rad za cilj ima prikazati izazove sa kojima se organizacije susreću, a vezani su za efikasno upravljanje ljudima kao jednim od najvećih izazova. Na početku ovoga djela rada želi se napomenuti kako ovaj rad nema za cilj umanjiti važnost ostalih segmenata poslovanja već istaknuti važnost izazova sa kojima se organizacija susreće, a na koje ne pridodaje dovoljno vremena kako bi se na adekvatan način riješili. Najveći izazovi s kojima se susreću organizacije pa tako i sektor za upravljanje ljudskim potencijalima koji je implementiran unutar organizacije proizlaze iz okoline koja je sve više i više dinamična, turbulentna i promjenjiva. Okolina stvara nove trendove koji svojim utjecajem mogu narušiti organizacijsku kulturu te samim time i funkcioniranje cjelokupne organizacije. Kada se govori o izazovima povezanim sa upravljanjem ljudima najviše se govori o načinima na kojima se organizacije pripremaju za nove djelatnike i načinima zadržavanja trenutnih djelatnika. Većina autora, kao što je Lješčak (2020), u svojim radovima naglašavaju izazove koji se pronalaze sa slijedećim segmentima upravljanja ljudskim potencijalima:

- privlačenje djelatnika,
- razvijanje djelatnika te
- održavanje istih.

Privlačenje djelatnika predstavlja prvi segment cjelokupnog procesa vezanog za ljude. Unutar privlačenja djelatnika moguće je pronaći tri faze od kojih se sastoji. Prva faza od kojeg se sastoji je planiranje potrebe za djelatnicima nakon toga regrutiranje odnosno popunjavanje praznog radnog mjesta ljudima koji se nalaze unutar organizacije ili eksternim kandidatima te posljednja faza je selekcija to jest izbor između kandidata. Razvijanje djelatnika također je podijeljeno na tri faze koje su obuka, razvoj i procjena radne uspješnosti dok se održavanje djelatnika odnosi na upravljanje kompenzacijama i upravljanje radnom uspješnosti te motivacijom djelatnika. Svaki od navedenih segmenata biti će detaljnije obrađen i pojašnjen u nastavku samoga rada.

4.1. Privlačenje djelatnika

Kao što je već spomenuto u ranijem djelu rada, privlačenje djelatnika predstavlja prvi segment ukupnog procesa koji se odvija u organizaciji, a za njega je zadužen menadžer ljudskih potencijala ili u slučaju kada organizacija nema strogo definiran sektor onda to obavlja vlasnik organizacije ili neki drugi djelatnik koji paralelno radi nekoliko poslova. Privlačenje djelatnika je specifični segment poslovanja jer nije dovoljno samo razviti model koji odgovara poslovnom modelu organizacije i smatrati kako je posao obavljen već je potrebno utjecati na okolinu organizacije te istu prikazati u najboljem svjetlu kako bi se oko nje stvorila ugodna atmosfera te time potakla nezaposlene osobe ili osobe zaposlene u drugim poduzećima da svoje otvorene zamolbe dostave u organizaciju. Unutar prvog segmenta moguće je pronaći tri faze koje u globalu predstavljaju prvi segment u cijelosti. Prva od tri faze je faza planiranja djelatnika iza koje dolazi regrutacija i naposljetku faza koja se naziva selekcija.

4.1.1. Planiranje djelatnika

Planiranje djelatnika kao i veliki dio procesa vezan za navedenu temu nema točno određenu definiciju već ona varira od trenutka do trenutka, od autora do autora. Prema autorima Noe, et al (2006.) planiranje djelatnika predstavlja proces koji u sebi sadržava predviđanje, strateško planiranje, postavljanja ciljeva, primjene definiranih programa te njegovog ocjenjivanja. „ Potrebe za ljudskim resursima razlikuju se ovisno o vrsti poduzeća, njegovim ambicijama i ciljevima, a potrebno ih je planirati na temelju sljedećeg:

- opisa i analize radnih mjesta, poslova ili zadataka
- analize potrebnih znanja, kvalifikacija, vještina i sposobnosti neophodnih za uspješno obavljanje posla. “ (Pfeifer 2018;5).

Analizirajući navedenu sintagmu moguće je uvidjeti kako uistinu ne postoji jedna definicija već ista se mijenja od okoline do okoline odnosno od poslovnog subjekta do poslovnog subjekta.

Potreba za planiranjem djelatnika unutar organizacije odvija se neprestano a ovisi o viziji organizacije odnosno o tome gdje se organizacija vidi u budućnosti. Neke organizacije se odluče za prestanak rasta to jest vlasnik ili menadžment tim provode analizu poslovanja te donose zaključak kako bi daljnji rast mogao narušiti strukturu i kulturu unutar organizacije te shvaćaju da nisu u mogućnosti adekvatno upravljati rastom te donose odluku o zaustavljanju rasta. Ova izjava

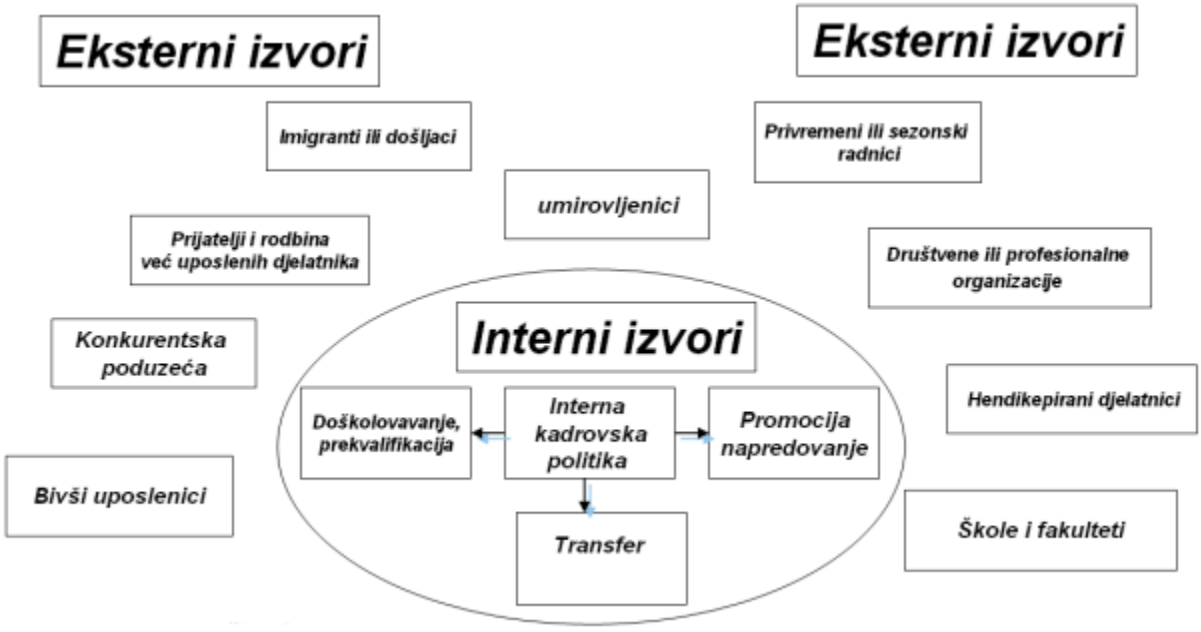
može dovesti do diskusije na temu uspješnosti organizaciji ili sposobnosti menadžmenta, no ovaj rad se time ne bavi. Nastavno na izjavu o odluci za prestanak rada može se zaključiti kako takve organizacije zasigurno ne planiraju nove djelatnike.

Planiranje djelatnika kao jedna od faza unutar privlačenja djelatnika u organizaciju zahtjeva vrlo pomnu analizu ukupnog poslovanja. Ako ukupno poslovanje raste to jest organizacija ostvaruje veći profit u tekućoj godini u odnosu na prethodnu ili raste broj poslovnih zahtjeva odnosno raste obujam posla organizacija treba ozbiljno početi planirati nove djelatnike prije nego li to postane kasno. Ako organizacija u svojoj bazi zamolbi za posao nema djelatnika koji odgovara potrebama organizacije može doći do povećanja troškova iz razloga što bi organizacija mogla gubiti vrijeme i novac na obuku i razvoj djelatnika što će biti detaljnije objašnjeno u nastavku rada. Kako ne bi došlo do problema unutar organizacije već u ovom dijelu potrebno je definirati nekoliko stvari. Prije svega treba definirati opis posla. Opis posla predstavlja što bi sve trebao novi djelatnik obavljati u organizaciji ili koje kompetencije su nužne za rad same organizacije kao što je obrazovanje, fizička mogućnost rada, dovoljno iskustva u navedenom području i slično.

4.1.2. Regrutacija djelatnika

Regrutacija djelatnika ne predstavlja isključivo interni proces. Proces regrutacije djelatnika obavlja se na način da sektor za upravljanje ljudima ili osoba koja obavlja tu vrstu posla analiza svakog pojedinog djelatnika, njegove mogućnosti, snage i slabosti, njegove kompetencije. Razlog zašto je ovaj proces važan ogleda se u tome da organizacija zna sa čime raspolaže i u trenutku kada ih netko od djelatnika napusti mogu pronaći adekvatnu zamjenu unutar organizacije. Ako u organizaciji ne postoji adekvatna zamjena potrebno je preći na novu fazu i započeti traženje djelatnika izvan organizacije.

Slika 2. Regrutiranje: proces pronalaženja potencijalnih kandidata za upražnjene ili nove poslove



Izvor: Pfeifer (2018), Interna skripta za kolegij Menadžment, Upravljanje Ljudima, Osijek, str. 7.

Kao što je već napisano, a slika 2. to i potvrđuje regrutiranje je proces koji ima dva izvora: interni i eksterni izvor. Interni izvor predstavlja izvor koji trenutne djelatnike nastoji pripremiti za upražnjeno ili novo radno mjesto kroz doškolovanje, prekvalifikaciju ili kroz promociju to jest napredovanje. Eksterni izvor predstavlja traženje novih djelatnika u konkurentskim organizacijama ili pak na fakultetima ili u školama. Oba izvora i interni i eksterni izvori sa sobom nose određene prednosti i nedostatke.

Kroz iduće tablice nastoji se prikazati i objasniti koje su to prednosti i nedostatci svakih od izvora.

Tablica 1. Prednosti i nedostaci internih izvora regrutiranja

Prednosti	**Nedostaci**
Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata Kandidat bolje poznaje poduzeće Pozitivan utjecaj na moral i motivaciju zaposlenika Jača percepciju o brizi poduzeća o dobrim zaposlenicima Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse Brže i jeftinije	Promoviranje dobrih djelatnika na mjesta za koja nisu kompetentni Unutarnji konflikti i pad motivacije onih koji nisu promovirani Gušenje inovacija jer se učvršćuje ustaljeni način djelovanja, te time usporava ili sprečava promjene

Izvor: Pfeifer (2018), Interna skripta za kolegij Menadžment, Upravljanje Ljudima, Osijek, str. 7.

Prednosti internih izvora regrutiranja vidljivih iz tablice 1. moguće je objasniti na sljedeći način. Prednosti se ogledaju u tome da organizacija već poznaje djelatnika, zna s čime isti raspolaže odnosno koje ju njegove mane i kompetencije. Interni izvor zasigurno je puno brži i za većinu organizacija jeftiniji. Nedostatci ovoga izvora su mogućnost premještanja dobrog djelatnika na radno mjesto za koje ne posjeduje potrebne kompetencije te može dovesti do konflikta između djelatnika ako netko od njih smatra da je treba biti regrutiran na upražnjeno radno mjesto.

Tablica 2. Prednosti i nedostaci eksternih izvora regrutiranja

Prednosti	**Nedostaci**
Mnogo veći izbor talenata Unos novih ideja u poduzeća Omogućava promjene Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitete i sukobe Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja	Privlačenje, kontaktiranje i vrednovanje potencijala kandidata mnogo je teže i skuplje Duže je vrijeme adaptacije i orijentacije Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među postojećim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao

Izvor: Pfeifer (2018), Interna skripta za kolegij Menadžment, Upravljanje Ljudima, Osijek, str. 8

Tablicom 2. prikazane su prednosti i nedostaci eksternog izvora regrutiranja djelatnika. Glavne prednosti ovoga izvora regrutiranja su zasigurno veći izbor talenata i mogućnost donošenja novih ideja u organizaciju dok su nedostaci usmjereni na vremensko trajanje, cijenu i mogućnost nezadovoljstva i pada motivacije kod djelatnika koji smatraju da zaslužuju upražnjeno radno mjesto.

4.1.3. Selekcija djelatnika

Proces selekcije predstavlja posljednji dio prvog segmenta upravljanja ljudskim potencijalima naziva privlačenja djelatnika. Proces selekcije može se definirati na nekoliko načina kao što su:

1. „Selekcija je osoblja proces kojim tvrtke odlučuju koga će pustiti u svoje redove, a koga ne“ (Noe, et al, 2006;180),
2. Selekcija je proces kojim se detaljnom analizom i primjenom različitih metoda i tehnika utvrđuju osobine kandidata i odabiru oni koji najbolje udovoljavaju zahtjevima poslova ili mjesta za koje se traže“ (Bahtijarević-Šiber, 2014;193) ili
3. „Selekcija kandidata podrazumijeva postupak izbora jednog ili traženog broja kandidata između svih privučenih tijekom regrutiranja za određeni posao“ (Pfeifer, 2018:9).

Svaki proces pa tako i proces selekcije mora ispunjavati nekoliko standarda kao što su pouzdanost, valjanost, sposobnost uopćavanja, korisnost i zakonitost.

Prilikom selekcija vrlo je važno definirati na koji način će se provoditi mjerenje kako bi se moglo kvantificirati ljude odnosno pridodati im neku od ocjena. Mjerenja mogu biti orijentirana na obrazovanje, vještine, fizičke kompetencije i slično. Kako bi se izbjegla mogućnost grešaka potrebno je odrediti pouzdanost izabranoga mjerenja. „ Pouzdanost definiramo kao stupanj do kojega je mjera oslobođena nasumične greške“ (Noe, et al, 2006;180). Valjanost kao standard moguće je objasniti kao stupanj koji povezuje uspješnost u mjerenju sa uspješnosti u obavljanju zadataka koji su postavljeni na radnome mjestu za koje kandidat aplicira. Prema autorima Noe et al (2006) sposobnost uopćavanja definira se kao stupanj do kojega se valjanosti selekcije može prebaciti iz jednog konteksta u drugi kontekst ovisno o situaciji. Korisnost predstavlja stupanj dobivanja informacija odabirom nekih od metoda selekcije koja za posljedicu ima povećanje uspješnosti cijele organizacije. Posljednji standard koji proces treba zadovoljiti je zakonitost. Zakonitost predstavlja standard koji se mora poštivati u svim već navedenim standardima.

Selekcija kandidata može se provoditi na nekoliko načina. Tablicom 3. prikazani su samo neki od tehnika na koje se selekcija oslanja.

Tablica 3. Postupak i tehnike prikupljanja podataka o kandidatima

Tehnika:	Što gledati?
Preliminarni intervju	Očigledno neprihvatljive karakteristike
Životopis	Neodgovarajuće obrazovanje ili iskustvo
Testovi i intervju	Sposobnost racionalnog ponašanja, znanja, interesa, sposobnosti, ličnosti
Reference – preporuke ili provjera informacija kod bivših poslodavaca	Verifikacija izvještaja o prošlim performansama
Medicinski pregled	Fizičke predispozicije za obavljanje posla
Preliminarna selekcija	Izbor malog broja kandidata
Probni rad	Procjena kompetentnosti i sposobnosti uklapanja u tim
Odluka o zaposlenju	Plaća, radno vrijeme, godišnji, beneficije, obveze i odgovornosti i sl…

Izvor: Pfeifer (2018), Interna skripta za kolegij Menadžment, Upravljanje ljudima, Osijek, str. 9.

Pregledom tablice 3. vidljivo je nekoliko zasigurno najpoznatijih tehnika selekcije. Životopis kao tehnika selekcije doprinosi boljem odabiru djelatnika jer sadrži neke od osnovnih informacija o samom djelatniku. Informacije koje je moguće vidjeti orijentirane su na prijašnje iskustvo kandidata, njegove vještine i obrazovanje. Intervju kao tehnika pomaže menadžeru ljudskih potencijala da uživo upozna kandidata te kroz razgovor stvori osobni profil kandidata. Intervju je važan jer stavlja stupanj iznošenja neistine na minimum. Menadžeri ljudskih potencijala kroz svoj dugogodišnji rad steknu mogućnost uviđanja reakcija kandidata, te im to pomaže u donošenju odluka iz toga razloga najviše se preferira intervju kao tehnika. Također, neki od poznatih tehnika sigurno su reference i probni rad.

4.2. Razvijanje ljudskih potencijala

Razvijanje ljudskih potencijala počiva na činjenici da veliki broj organizacija želi ostvarivati konstantan rasti. Konstantan rast sa sobom nosi povećanje broj djelatnika, promjene u procesima te ulaganje u tehnologiju. Sve velike organizacije svoju konkurentsku prednost grade na kompetencijama svojih djelatnika. Kako bi organizacija mogla konstantno rasti potrebno je konstantno ulagati u razvijanje djelatnika. Razvijanje ljudskih potencijala moguće je graditi kroz:

- obuku djelatnika,
- razvoj djelatnika i
- procjenu radne uspješnosti.

Svaki od načina razvoja ljudskih potencijala razlikuje se u mnogo čemu. Obuka djelatnika kao temelj ima obučavanje djelatnika o načinima obavljanja zadataka, razvoj djelatnika najčešće se povezuje sa menadžment timom dok procjena radne uspješnosti razlikuje se od odjela do odjela unutar organizacije.

Iako se svaki od načina u velikom broj segmenata razlikuje od drugoga samo njihovom sintezom organizacija može rasti i razvijati se, te tako postići cilj koji svaka organizacija ima, a to je ostvarenje i povećanje konkurentske prednost.

4.2.1. Obuka djelatnika

Obuka djelatnika predstavlja nastojanje tvrtke da svoje zaposlenike osposobi za obavljanje svi zadataka koji se postave pred njih. Važno je napomenuti kako postoji razlika između tradicionalne obuke i suvremene obuke. Tradicionalna obuka predstavlja obuku koja je orijentirana isključivo na vještine obavljanja posla dok je u suvremenu obuku ugrađen i način razmišljanja i donošenja logičkih odluka. Sposobnost djelatnika da obavi posao samostalno ima veliki utjecaj na rezultate cijele organizacije jer organizacija time smanjuje troškove koji na početku nisu prikazani novčano već vremenski, no u financijskim izvještajima se prikazuju brojčano kroz plaće.

„ Cilj je obuke da zaposlenici usvoje znanja, vještine i ponašanja istaknuta u programima obuke i da ih primjene u svakodnevnim aktivnostima“(Noe, et all, 2006;208). Ovom sintagmom se potvrđuje koliko obuka znači za cijelu organizaciju te što se očekuje da djelatnik stekne nakon

obuke. Veliki broj organizacija obuku koriste i za druge svrhe. U novije vrijeme organizacije koriste obuku kako bi pokazala djelatnicima tko je njihova konkurencija, na koji način konkurencija postupa sa svojim djelatnicima te kako njihovi djelatnici postupaju sa novim tehnologijama. Kada se govori o obuci vrlo često se spominju termini visoko učinkovita obuka i kontinuirano učenje. Navedena dva pojma razlikuju se na temeljima na kojima počivaju. Visoko učinkovita obuka kao temelj ima poslovne ciljeve te industrijski dizajn koji osigurava učinkovitu obuku, dok kontinuirano učenje traže od djelatnika da u potpunosti razumije sustav rada unutar organizacije.

U današnje vrijeme termin visoko učinkovita obuka povezuje se sa terminom organizacije koje uče. Jedna od definicija organizacije koja uči zasigurno je „Organizacija koja uči je ona organizacija čiji se zaposlenici kontinuirano trude naučiti nove stvari i primijeniti naučeno na poboljšanje kvalitete proizvoda ili usluge“ (Noe, et al, 2006;209). Razlog zašto je važno spomenuti organizacije koje uče je taj što unapređenje djelatnika ne završava kada obuka formalno završi već se unapređenje nastavlja konstantno odvijati.

4.2.2. Razvoj djelatnika

Organizacije koje rastu susreću se sa velikim broj izazova. Neki od izazova s kojima se susreću orijentirani su na razvoj djelatnika.. Definicija koja najbolje prikazuje što to točno predstavlja razvoj djelatnika je „Razvoj se odnosi na formalno obrazovanje, radna iskustva, odnose i procjenu osobnosti i sposobnosti, koji pomažu zaposlenicima da se pripreme za budućnost“ (Noe, et al, 2006;318). Iz navedene sintagme moguće je zaključiti kako je razvoj orijentiran na budućnost odnosno znanja i vještine koje se stječu razvojem u velikoj mjeri se ne koriste odmah već u opticaj kreću kroz neki određeni interval. Važno je naglasiti kako termini obuka i razvoj nisu sinonimi već predstavljaju dva odvoje procesa unutar organizacije. Zadatak top menadžmenta je na vrijeme iskomunicirati razlike u terminima svim djelatnicima kako bi se izbjegle mogućnosti konflikata koji nastaju zbog manjka razumijevanja.

Kako bi daljnje definiranje i objašnjavanje ovoga odlomka bilo jasnije i razumljivije, tablicom 4. će se prikazati koje su to razlike između termina obuke i razvoja.

Tablica 4. Usporedba između obuke i razvoja

	OBUKA	RAZVOJ
Fokus	Sadašnjost	Budućnost
Upotreba radnog iskustva	Niska	Visoka
Cilj	Priprema za tekući posao	Priprema za promjene
Sudjelovanje	Obvezno	Dobrovoljno

Izvor: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright- (2006.) Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, stranica 319.

U tablici 4. vidljivo je čemu razvoj djelatnika teži. Razvoj djelatnika fokus stavlja na buduće izazove s kojima bi se organizacija mogla susretati. Kako bi se budući rizici stavili na minimum vrlo je važno da djelatnik stekne i radno iskustvo kako bi lakše prihvatio moguće promjene u procesima ili strukturi unutar organizacije. Vrlo važno je spomenuti kako razvoj treba kretati od želje samog djelatnika, a ne od strane menadžment tima.

Razvoj djelatnika ne dolazi isključivo formalnim putem. Do razvoj djelatnika može se doći i nekim drugim putem kao što je komunikacija između djelatnika međusobno gdje se prepričavaju razna iskustva te se zajedno dolazi do rješenja. Ovaj način razvoja djelatnika na prvu nema veliki značaj, ali pomoću njega među djelatnicima dolazi do razvoja komunikacijskih i međuljudski vještina što se u budućem periodu može iskoristiti za bolju suradnju među odjelima.

U najvećoj mjeri u organizacijama razvoj prihvaćaju menadžeri to jest organizacije razvoj više nude djelatnicima sa menadžerskim funkcijama jer su oni ti koji se najviše bore za izazovima koje donose promjene u okolini.

Postoji veliki broj situacija kroz koje čovjek prolazi u životu te kroz te situacije se profilira za buduće radno mjesto. Idućom tablicom se želi prikazati profesionalni razvoj djelatnika kroz 5 etapa.

Tablica 5. Teorijski model profesionalnog razvoja

ETAPA	**POD-ETAPA**	**KRONOLOŠKA DOB**	**ODLUKE**
I. PRIPREMA	Maštanje Interes Prvi izbor	Do 10 11-12 13-14	- Izbor usmjerenja srednje škole
II. PRIJELAZ IZ OBRAZOVANJA	Definitivan izbor Prijelaz Snalaženje Uvođenje	15-16 17-18 19-21 22-24	Izbor profila Zaposlenost ili studij, izbor studija Izbor tipa posla, odustajanje od studija ili nastavak. Promjene posla u korporaciji
III. ŽIVOTNI MODEL	Traženje Stabilizacija	25-30 31-42	promjene posla Oblici sudjelovanja u poslu
IV. ODRŽAVANJE	Održavanje	43-56	-
V. POPUŠTANJE	Usporavanje Mirovina	57-62 63	Hobi, Potpuni prekid

Izvor: Marušić, S. - (2001.) Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco d.o.o. Zagreb, stranica 169.

Iz tablice 5. moguće je vidjeti kako profesionalni razvoj kreće odmah s našim rođenjem. U prvoj etapi čovjek počinje maštati što jednog dana želi biti, što ga to zanima odnosno koje interese ima sve se to odvija do neke 14 godine života. Nakon 14 godine života čovjek odlučuje u kojem će se smjeru obrazovati odnosno nastoji postati ono o čemu je maštao u prvoj etapi. Druga etapa je definirana do 24 godine iz razloga što 24 godina života predstavlja kraj obrazovanja (završava se fakultet). U trećoj fazi čovjek počinje mijenjati poslove jer mu nedostaju izazovi ili više nije dovoljno motiviran. Četvrta etapa predstavlja održavanje balansa u svemu što je postignuto i polako se usporava. Posljednja etapa predstavlja umirovljenje. Umirovljenje je proces prestanka obavljanja poslova u sklopu neke organizacije i odlazak iz organizacije te se čovjek u ovoj fazi posvećuje sebi i svojim hobijima te uživa u plodovima svoga rada.

4.2.3. Procjena radne uspješnosti

Procjena radne uspješnosti za primaran cilj ima olakšati sektoru za upravljanje ljudskim potencijalima donošenje odluka koji se direktno tiču djelatnika. Stvoriti sustav koji adekvatno procjenjuje radnu uspješnost predstavlja veliki izazov za sektor koji se bavi ljudskim potencijalima. Izazovi radne uspješnosti nastaju iz razloga što radna uspješnost prije svega treba imati tri glavne karakteristike a to su:

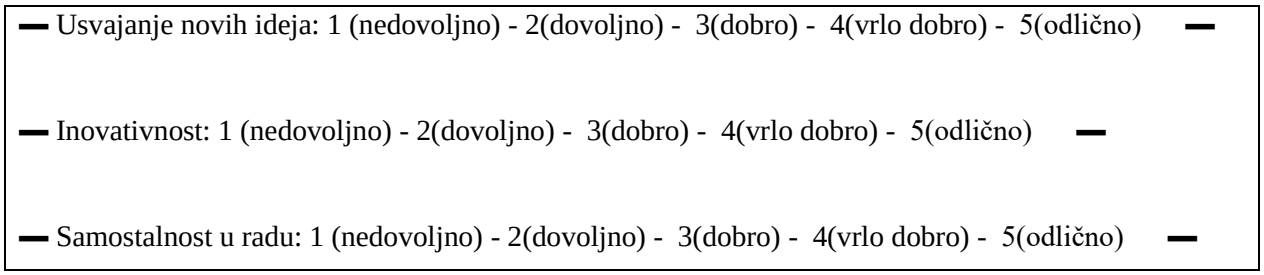
- valjanost,
- vrijednost i
- objektivnosti.

Prilikom vrednovanja djelatnikove uspješnosti potrebno je izbaciti utisak koji djelatnik ostavlja na evaluatoru. Kako ne bi došlo do subjektivnog donošenja odluka, organizacije koje imaju sektor za ljudske potencijale nastoje kreirati formalni pisani dokument koji svakog pojedinog djelatnika boduje u određenom intervalu (najčešće je to 1. godina) po ranije određenim kriterijima. U ovom djelu rada važno je staviti naglasak na upoznavanje djelatnika sa formalnim dokumentom te pojašnjavanje istoga jer dosta često se navedeni dokument analizira kada djelatnik traži povećanje financijske kompenzacije. U velikom broju knjiga, radova ili članaka moguće je pronaći dvije metode za procjenjivanje radne uspješnosti. Metode za procjenjivanje radne uspješnosti su orijentirane na procjenu osobina i procjenu učinka. Prilikom provođenja metode procjene osobine djelatnika koriste se skale sudova. Skale sudova predstavljaju određeni broj izjava kojima se

opisuje jedna od vrsta ponašanja koja se smatra bitno kao što su: želja za radom, pozitivan stav, spremnost na preuzimanje odgovornosti i slične osobine. Odgovori u skali sudova prikazani su numerički i često su u rasponu od 1 do 5, gdje je ocjena 1 nedovoljan, a ocjena 5 odlična. Ukupan rezultat procjene radne uspješnosti dobiva se na način da se ocjene iz svake izjave zbroje, te usporede sa unaprijed napravljenom tablicom.

Primjer skale sudova prikazan je na slici 3.

Slika 3. Primjer skale sudova



Izvor: Izrada autora

Metoda procjene učinka se koristi dominantno u situacijama kod povećanja plaće ili neke druge kompenzacije. Metoda procjene učinka u svojoj srži ima za cilj pratiti kako djelatnik obavlja svoj posao i na koji način. Kako bi navedena metoda imala pozitivan učinak potrebno je slijediti nekoliko savjeta kao što je redovno popunjavanje obrasca te redovna komunikacija sa djelatnicima. U ovoj metodi procjene može doći do pojave izazova koji su povezani sa psihološkim sugestijama (halo efekt, osobno izjednačavanje i slično) te je vrlo važno da menadžer koji provodi metodu bude educiran o mogućim smetnjama.

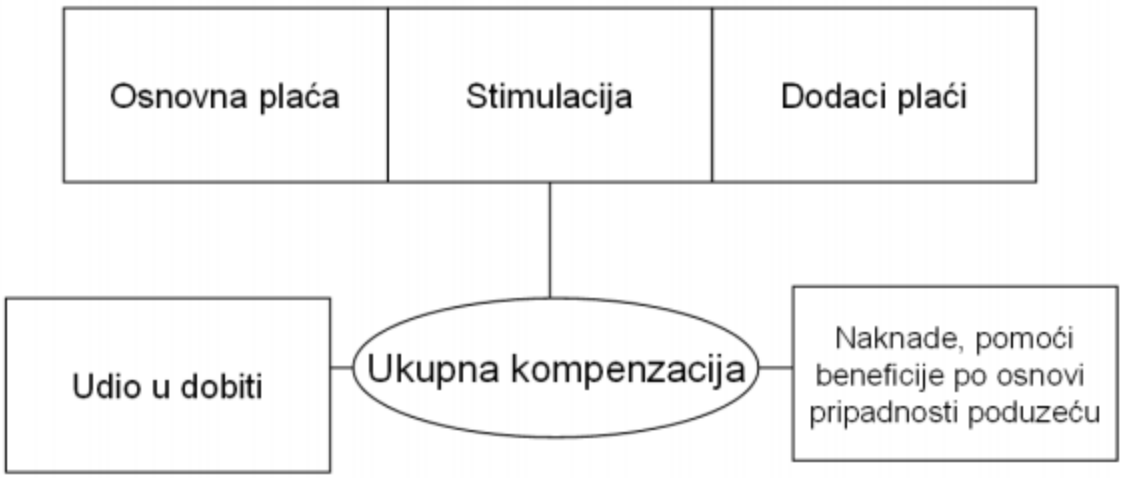
4.3. Održavanje djelatnika

Svaki segment upravljanja ljudskim potencijalima ima svoju važnost, ali zasigurno je održavanje najteži segment ukupnog procesa. Efikasno održavanje djelatnika predstavlja proces koji za cilj ima smanjenje stope fluktuacije djelatnika. Fluktuacija djelatnika može biti veliki problem u organizaciji jer dovodi do povećanja troškova. Do povećanih troškova dolazi iz razloga što novog djelatnika treba obučiti za obavljanje zadataka koji su navedeni u opisu posla. Kako bi se smanjili troškovi organizacije razvijaju modele kompenzacija i model upravljanja radnim odnosima. Oba navedena modela biti će detaljnije objašnjeni u nastavku.

4.3.1. Upravljanje kompenzacijama

Termin kompenzacija u organizacijama predstavlja razmjenu dvije vrijednost kao što je na primjer razmjena novca i rada. Svaki djelatnik dobiva određenu plaću za posao koji je obavio u određenom periodu (najčešće period traje jedan mjesec). Visina kompenzacije ovisi o nekoliko faktora kao što su na primjer ponuda i potražnja, utjecaj sindikata, zakonska regulativa i slično. Najčešći i najpoznatiji način kompenzacije naziva se kompenzacija novcem. Ovaj način kompenzacije od poslodavca zahtjeva davanje određenog iznosa novca djelatniku za rad koji je obavio u organizaciji. Novac, kao što je već spomenuto je najčešći način kompenzacije ali zasigurno nije jedini način. U novije vrijeme organizacije svoje djelatnike kompenziraju kroz udio u dobiti ili pripadnosti poduzeću. U kompenzacijama po osnovi pripadnosti poduzeću ubrajaju se razne naknade kao što je to naknada za godišnji ili bolovanje, plaćan trošak hrane ili razni drugi benefiti.

Slika 4. Elementi kompenzacije



Izvor: Pfeifer (2018), Interna skripta za kolegij Menadžment, Osijek, str. 15.

Iz slike 4. moguće je vidjeti koji su sve elementi koji su uključeni u ukupnu kompenzacije. Postoje elementi koji su češći u odnosu na neke druge. Često djelatnici koji u organizaciji ne obavljaju menadžerske poslove budu kompenzirani kroz osnovnu plaću, stimulacije i dodacima na plaći dok menadžment tim uživa i kompenzaciju kroz udio u dobiti.

Kompenziranje djelatnika moguće je na dva načina, a to su financijska kompenzacija i nefinancijska kompenzacija. Financijska kompenzacija može biti izravna i neizravna. Pod izravnu financijsku kompenzaciju spada plaća, honorari i slično dok pod neizravnu spada socijalno

osiguranje, zdravstveno osiguranje. Nefinancijska kompenzacija dijeli se na posao i radnu okolinu. Posao obuhvaća veću odgovornost, edukacije i slično, a radna okolina podjelu posla, rad od kuće fleksibilno radno vrijeme.

Kako bi se bolje shvatio način upravljanja kompenzacija stvorena je teorija pravičnosti i pravednosti. „Prema teoriji pravičnosti ljudi procjenjuju pravednost svoje situacije uspoređujući je s onima drugih ljudi“ (Noe, et al, 2006;389). Ovom sintagmom želi se reći kako djelatnik stavlja u omjer percipiran ishod (na primjer plaća) s percipiranim inputima te se nakon toga uspoređuje za drugim djelatnikom. Kada se u omjer stave teorija i praksa dolazi se do zanimljivih razlika. Prije svega da bi ova teorija bila uspješno provedena djelatnici bi trebali znati sve svoje plaća međusobno, no u praksi većina organizacija sastavljaju ugovore sa svojim djelatnicima u kojima postoji stavka koja traži od djelatnika da se obveže kako neće iznositi iznos svoje plaće drugim djelatnicima u suprotnom može snositi sankcije. Takvi ugovori su nastali kako bi se rasteretio sustav koji upravlja kompenzacijama. Kada djelatnici znaju međusobno svoje plaće često se zna stvoriti atmosfera u kojoj netko smatra kako kompenzacija nije pravilno određena te to dovodi do konflikta na relaciji djelatnik – menadžer koji kao ishod zna imati negativan rezultat. Organizacije dosta često određuju kompenzacija na način da istraže konkurenciju te plaće formiraju po konkurentskim plaćama ili tržištu rada. Formiranje plaća po uzoru na konkurentske plaće zna biti dosta diskutabilan jer dva djelatnika u dvije organizacije ne obavljaju potpuno identičan posao te s tim saznanjem ne bi trebali imati jednaku plaću.

4.3.2. Upravljanje radnim odnosima

Radni odnos se može definirati kao pravni odnos koji od poslodavca zahtjeva uključivanje djelatnika u poduzeće te da isti obavlja poslove koji su dogovoreni u ugovoru o radu. Radni odnos također definira i što je sve obveza djelatnika što potvrđuje i iduća sintagma „ Obveze zaposlenika proizlaze iz propisa, zakona te opisa posla i specifikacije posla“(Prokuplja, 2019;15). Iako se potpisivanjem ugovora o radu započinje radni odnos ipak postoje uvjeti koji su određeni zakonom i kolektivnim ugovorom. „ Predmet kolektivnog ugovora su sadržaji vezani uz:

- Plaće
- Radno vrijeme, zaštita na radu
- Prava po osnovi radnog staža

- Socijalna zaštita
- Disciplinske ovlasti
- Sindikalnu sigurnost.“ (Pfeifer, 2018;15)

Ugovor o radu može se raskinuti iz nekoliko uvjetovanih razloga koji mogu biti osobne ili poslovne prirode te zbog povrede radnog odnosa. Prilikom raskida ugovora moguće je stvoriti razne tenzije kako osobne tako i na razini organizacije te je potrebno taj proces voditi razumno i legalno. Prekid ugovora o radu može doći zbog odlaska djelatnika u mirovinu, zbog lošeg odnosno niskog učinka djelatnika ili nekih sličnih situacija. Kada se radi o niskom učinku djelatnika potrebo je zatražiti pismeno očitovanje djelatnika te ga je poslodavac dužan upozoriti na mogućnost raskida ugovora. U današnje vrijeme, kao što je već spomenuto okolina je vrlo turbulentna i promjenjiva pa može dovesti do raznih situacija u kojima organizacije imaju višak djelatnika. Kako bi ublažiti posljedice izazova nastalih zbog obujma posla organizacije se okreću nekim od slijedećih mjera:

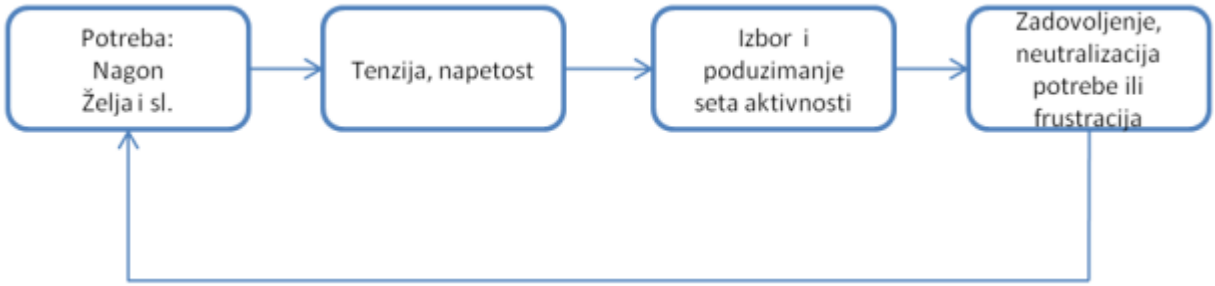
- Podjela radnog vremena,
- Korigiranje plaće (manja plaća) ili zamrzavanje plaće
- Raniji odlazak u mirovinu ili
- Iznajmljivanje djelatnika drugoj organizaciji i slično.

Kako bi djelatnik u potpunosti koristio svoj potencijal i kompetencije koje posjeduje mora biti u potpunosti zadovoljan i sretan na radnom mjestu. Kako bi se došlo do potpuno zadovoljnog djelatnika vrlo je važno efektivno upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji.

5. Motivacija djelatnika

Prilikom rasta i razvoja organizacije često se nešto nastoji promijeniti kako bi organizacija bila konkurentnija na tržištu. Veliki broj organizacija u proces kreće sa najopćenitijim stvarima kao što je uvođenje nove tehnologije u pogone, neke nakon toga krenu u restrukturiranje, a neke jednostavno zaposle nove menadžere i to smatraju dovoljnim. Organizacije koje uče svoj rast i razvoj vide u internim snagama to jest u razvoju vlastitih djelatnika. Kako bi djelatnici mogli efikasno doprinijeti rastu moraju davati sve od sebe što organizaciju dovodi do pitanja motivacije djelatnika. Kao i veliki broj pojmova u ekonomiji pa tako niti pojam motivacije nema jednu definiciju, ali u svrhu ovoga rada koristiti će se slijedeća koja u fokus stavlja pojedinca. „ Na razini pojedinca motivacija podrazumijeva voljnost pojedinca da uloži napor u obavljanje određenih aktivnosti kojima ispunjava nezadovoljene potrebe, želje i ciljeve“ (Pfeifer, 2012;2). Veliki broj autora na proces motivacije gledaju kao na lančanu reakciju koja kreće sa razumijevanjem postojanja potrebe koja dovodi do određene radnje koja na kraju ostvaruje cilj. Nakon što se cilj ispuni proces kreće ispočetka odnosno ovaj proces predstavlja kružni proces. Slika 5. za cilj ima lakše razumijevanje objašnjenog pojma.

Slika 5. Motivacijski proces



Izvor: Pfeifer (2012), Interna skripta za kolegij Menadžment, Osijek, str. 2.

Proces motivacije se kroz vrijeme počeo mijenjati. U nekadašnjim vremenima jedini motivacijski alat koji se upotrebljavao bio je novac. „ U današnjim uvjetima poslovanja može se reći da plaća prije svega služi kao motivator što većeg korištenja fizičkog napora, dok možemo reći da su različiti bonusi na plaće usmjereni na stimuliranje mentalnih napora“ (Buntak, et al, 2013;213). Gledajući navedenu sintagmu može se vidjeti kako sve više motivacija raste ako se djelatnika motivira na

psihičkoj bazi a ne na fizičkim naporima. Upravo zbog ovih značajki počela se javljati jedna druga vrsta motivacije a naziva se nematerijalna motivacija.

Nematerijalna motivacija najbolje će biti objašnjena sljedećim primjerom. Djelatnik u organizaciji radi već 10 godina, nikada nije zakasnio na posao, nije ima nikakvih konflikata sa kolegama i uvijek je izvršavao svoje zadatke na vrijeme i u potpunosti točno, te svake godine dobiva stimulaciju na plaću. No, jedan dan dođe na posao i voditelju smjene kaže kako ima obiteljskih problema i da nije motiviran za rad. Organizacija se nalazi pred izazovom kako motivirati ovoga djelatnika. Postoje dva načina. Prvi način je dati djelatniku novčani bonus dok je drugi način dati mu dodatne slobodne dane ili plaćeni dopust kako bi riješio obiteljske probleme. Rješenje ovoga izazova leži u nematerijalnoj motivaciji odnosno veća motivacija za djelatnika je slobodan dan ili plaćeni dopust nego li novčani bonus jer neke stvari novac ne može nadomjestiti. Organizacije koje znaju kako efikasno upravljati ljudima su razvile i druge sustave motivacije te na tim sustavima grade konkurentsku prednost i podižu motivaciju svojih djelatnika na novu razinu.

6. Metodologija rada

6.1. Svrha i cilj rada

Svrha ovoga rada je osvijestiti svakog poduzetnika, menadžera i organizaciju o važnosti efikasnog i efektivnog upravljanja ljudskim potencijalima. Ljudski potencijal igra važnu ulogu u izgradnji konkurentske prednosti u vrlo neizvjesnoj okolini.

Cilj rada je pomoći poduzetnicima, menadžerima i organizacijama lakše uvidjeti potrebu za sektorom za upravljanjem ljudskim potencijalima, njegove glavne karakteristike te prednosti do kojih se može doći, ako se ovaj sektor kvalitetno i adekvatno implementira u organizacijsku strukturu. Također, vrlo je važno znati iskomunicirati važnost već spomenutoga sektora ostalim djelatnicima kako bi ih se dodatno motiviralo u njihovom rastu i razvoju, kako poslovnom tako i osobnom.

6.2. Opis istraživanja

U empirijskom dijelu rada koristili su se primarni izvori informacija do kojih je autor došao provodeći istraživanje 2019. godine na temu Upravljanja ljudskim potencijalima u korporacijama, te istraživanje na temu ovoga rada. Prilikom provođenja oba istraživanja, autor je najviše koristio metodu intervju, dok je 2019. godine u manjoj mjeri korištena i metoda promatranja.

Organizacija Multinorm d.o.o. izabrana je za empirijska istraživanja zbog specifičnosti poslovnih aktivnosti i procesa koji se odvijaju unutar nje. Već spomenuta organizacija obitava u jednoj od najturbulentnijih industrija današnjice, a to je autoindustrija. Autoindustrija zahtjeva velika ulaganja u proizvodne pogone, opremanje istih vrlo visoko kvalitetnom opremom te najviše od svega zahtjeva kompetentne djelatnike unutar organizacija. Organizacija Multinorm d.o.o. unazad nekoliko godine ima velike investicije u proizvodne pogone, strojeve i privlačenje kompetentnih djelatnika bliže organizaciji. Unazad jedne godine promatrana organizacija aktivno razmišlja o kreiranju sektora za upravljanje ljudskim potencijalima jer uviđa da nije jednostavno stvoriti model koji će unaprijediti ljudski kapital. Zbog svega navedenog, promatrana organizacija predstavlja vrlo dobar primjer za analiziranje i interpretiranje prikupljenih podataka.

7. Organizacija Multinorm d.o.o.

7.1. Povijesni razvoj organizacije Multinorm d.o.o.

Organizacija Multinorm d.o.o. osnovana je 28. svibnja 1998. godine od strane dva vizionara, oca i sina, Milana i Alena Magdića kao trgovačko društvo za uvoz i izvoz. Tablicom 6 prikazan je povijesni razvoj organizacije Multinorm d.o.o..

Tablica 6. Povijesni razvoj organizacije Multinorm d.o.o.

Važne godine	Događaji
1998. godina	Osnivanje organizacije Multinorm d.o.o. kao trgovačkog društva za uvoz i izvoz.
2000. godina	Osniva se odjel konstruiranja.
2010. godina	Osnivanje proizvodnog odjela s naglaskom na proizvodnju glodanih dijelova, CNC obrada, Što uključuje programiranje CNC-a i obradu metala.
2011. godina	Multinorm d.o.o. postaje izravni dobavljač za BMW AG.
2012. godina	Osnivanje montažnog odjela Multinorm d.o.o. postaje izravni dobavljač organizacije Volkswagen AG.
2016. godina	Osnivanje tvrtke Multinorm GmbH Njemačka u Osterhofenu, Bavarska, Njemačka.
2017. godina	Izgradnja nove proizvodne hale sa uredima, ukupne površine 6.500 m^2.
2018. godine	Useljenje u novi proizvodni objekt u Industrijskoj zoni Amabrine, Gradište.
2019. godina	Proširenje strojnog parka nabavkom stroja za vodeno rezanje sa dvije rezne glave.

Izvor: Izrada autora.

Jedan od osnivača, gospodin Milan Magdić odlučio je svoje radno iskustvo od 37 godina, stečeno radom u BMW-u prenijeti na generacije koje dolaze i upravo to je bio razlog osnivanja odjela konstrukcije 2000. godine. Organizacija je svojim radom, zalaganjem, trudom, spremnošću za učenjem i primjenom stečenog znanja vrlo brzo ostvarila velike rezultate koji se mogu vidjeti u

godinama kada organizacija Multinorm d.o.o. postaje izravnim dobavljačem najprije organizacije BMW te nakon toga i organizacije Volkswagen. Ulaganjem u projekte kao što su *Automatizacija i modernizacija proizvodnog procesa strojne obrade* omogućili su organizaciji opremanje sa potrebnom opremom kao što je obradni centar Hermle C400. Prije početka krize uzrokovane pandemijom virusa COVID-19, organizacija je krenula u realizaciju jednog od najvećih projekata, izgradnju nove proizvodne hale sa uredima ukupne površine od 6.500 m^2 u koju su uselili već iduće godine to jest 2018. godine.

7.2. Općenito o organizaciji Multinorm d.o.o.

Od samoga osnutka organizacije, jedna od glavnih djelatnosti je konstruiranje i izrada naprava i alata za zavarivanje za automobilsku industriju. Organizacija zapošljava preko 245 kvalificiranih i visoko kvalificiranih djelatnika, a inačica kojom se organizacija vodi glasi „Od ideje do gotovog proizvoda“. Organizacija ima točno definirane činjenice odnosno argumente po kojima temelji svoju konkurentsku prednost, a to su:

- „Kratki proces odlučivanja
- Inovativna rješenja – „Od ideje do gotovog proizvoda“
- Procesi orijentirani ka kupcima
- Pouzdanost i profesionalnost
- Motivirani i kompetentni djelatnici.“ (https://multinorm.hr/hr/o-nama.[pristupljeno: 20.06.2021. u 14:50 sati]

U posljednje četiri godine organizacija ostvaruje prosječni rast prihoda od 29.04%, dok je prosječni rast zaposlenosti 29.23%. (https://multinorm.hr/hr/. [pristupljeno: 20.06.2021. u 15:00 sati]

7.3. Izazovi privlačenja djelatnika

Organizacija Multinorm d.o.o. na segment privlačenja djelatnika gleda na specifičan način. Razlog zašto organizacija ne gleda na privlačenje djelatnika jednako kao i ostale organizacije nalazi se u vrsti poslova koje organizacija obavlja. Upravo zbog poslovnih aktivnosti koje se odvijaju u organizaciji, organizacija nailazi na izazove za koje ne postoji univerzalni obrazac po kojemu bi se riješili te zbog toga organizacija nastoji stvoriti vlastiti obrazac za adekvatno rješavanje izazova sa kojima se susreću. Zbog okoline koja je, kako je već spomenuto vrlo promjenjiva i turbulentna nije

jednostavno planirati niti jedan segment poslovanja pa tako niti segment vezan za privlačenje djelatnika. Svaka od tri faze unutar navedenog segmenta zahtijevaju posebnu posvećenost te donose nove vrste izazova za koje organizacija treba naći adekvatan odgovor.

Prilikom provođenja empirijskog istraživanja nastojalo se doći do što većeg broja izazova sa kojima se organizacija susreće te dobiti odgovore na koji način organizacija odgovara na njih. U prvoj fazi ovoga segmenta, u fazi planiranja djelatnika najčešći izazovi vezani su za specifična radna mjesta koja je potrebno popuniti te je vrlo teško definirati koje potencijalne djelatnike bi se treba privući bliže organizaciji. U drugoj fazi, fazi regrutiranja izazovi se pronalaze u internom ili eksternom regrutiranju, odnosno kako popuniti radno mjesto koje je ostalo prazno nakon internog regrutiranja ili novonastalo radno mjesto. Posljednja faza ovoga segmenta je faza selekcije. U fazi selekcije izazovi su vezani za stvaranje posebnog modela selekcije koji bi doveo do smanjenja postotka pogreške te tako do smanjenja troškova koji mogu nastati ako se pogriješi u ovoj fazi.

7.3.1. Izazovi planiranja djelatnika

Planiranje djelatnika je vrlo specifičan proces unutar organizacije iz nekoliko razloga. Prvi razlog je vrsta posla koji se obavlja unutar organizacije. Nakon toga slijedi vrsta opreme za koju je vrlo teško naći djelatnika koji će ju odmah moći adekvatno koristiti. Posljednji razlog je vrsta radne kulture koja se zahtjeva unutar organizacije. Specifičnost procesa u organizaciji stvara izazov zbog nemogućnosti pronalaska „gotovog“ djelatnika na tržištu rada. Kako bi organizacija uspješno riješila ovaj izazov u sektoru proizvodnje okreću se vlastitom razvoju budućih djelatnika kroz suradnju sa školama. Organizacija omogućava praktikantima odrađivanje prakse (koja im je obavezna) unutar sustava, a zauzvrat dobivaju bazu potencijalnih djelatnika. U potencijalnu bazu djelatnika ne ulaze svi praktikanti koji obave praksu u organizaciji već oni koji zadovolje određene uvjete postavljene od strane organizacije. Uvjeti koje je potrebno ispuniti najčešće su:

- zalaganje,
- spremnost na učenje,
- poštivanje drugih djelatnika,
- poštivanje strukture i kulture organizacije, te
- primjena stečenog znanja.

Drugi izazov koji je identificiran je oprema. Organizacija koristi vrlo posebnu opremu čija je primjena na ovim prostorima vrlo mala. Zbog vrlo male primjene opreme u okolini dolazi se u slijedeću situaciju. Na tržištu rada ne postoji djelatnik koji će po dolasku u organizaciju moći stvoriti prihod na nekom od strojeva koji su dio cjelokupne opreme. Kako bi se ovaj izazov uspješno riješio organizacija nastoji rotirati djelatnike unutar sustava za koje se pokaže da imaju određene kompetencije. Radna kultura unutar organizacije, također stvara i izazov u privlačenju djelatnika. Organizacija posluje na tržištu dugi niz godina, te je kroz godine stvorila vlastitu radnu kulturu koja donosi najveće i najbolje rezultate za organizaciju. Izazov nastaje u trenutku kada organizacija dovodi djelatnika iz okoline, neovisno bila to mikro ili makro okolina. Svaka od organizacija u okolini ima svoju kulturu i svaka od kultura se razlikuje. Izazov koji nastaje povezan je sa prilagođavanjem potencijalnog djelatnika radnoj kulturi koju organizacija njeguje. Načini na koje organizacije nastoji svesti ovaj izazov na minimum su bolje upoznavanje sa potencijalnim djelatnikom i njegovim načinom rada prije samog ulaska u sustav.

7.3.2. Izazovi regrutiranja djelatnika

U fazi regrutiranja djelatnika organizacija Multinorm d.o.o. više je orijentirana na interno regrutiranje nego li na eksterno. Od osnutka organizacije, organizacija vrlo teško nalazi adekvatne djelatnike za rad. Kao što je već spomenuto, u mikro i makro okolini ne postoji djelatnik koji u potpunosti ispunjava sve zahtjeve koji se postavljaju pred njega bez da provede određeno vrijeme unutar sustava. Izazovi vezani za regrutiranje se nastoje uspješno svladati na dva načina. Prvi način je zapošljavanje djelatnika iz baze praktikanata. Praktikanti imaju prednost u odnosu na ostale zainteresirane potencijalne djelatnike zato što su već bili unutar sustava, poznaju kulturu i strukturu organizacije te su upoznati sa procesima rada. Drugi način je rotacija trenutnih djelatnika. Drugi način na koji organizacija nastoji riješiti izazov provodi se u jako malo slučajeva jer može dovesti do novog izazova. Prilikom rotacije djelatnika kod kojega je ustanovljeno kako posjeduje vještine i kompetencije koje zahtjeva drugo radno mjesto, stvara se praznina na radnom mjestu na kojemu trenutno radi, te proces kreće iz početka osim u slučaju da se organizacija odluči za eksterno regrutiranje. Interno regrutiranje se ne provodi isključivo u situacijama kada djelatnik pokazuje veliku razinu zanimanja za napredovanjem i prelaskom na drugo radno mjesto koje donosi novu razinu odgovornosti. Interno regrutiranje dolazi i u trenutku kada sektor za upravljanje ljudskim potencijalima ili u slučaju organizacije Multinorm d.o.o. top menadžment uvidi da djelatnik daje i veće rezultate od očekivanog, ili ne ispunjava svoje zahtjeve koji su navedeni u opisu posla. Tada

se navedeni djelatnik prebacuje na radno mjesto sa manjom razinom odgovornosti, a na njegovo radno mjesto dolazi drugi djelatnik. Organizacija se odlučuje za eksterno regrutiranje u slučajevima kada kod kandidata uoče kompetencije koje su njima u tom trenutku potrebne. Vrlo važno je u samom početku ustanoviti sa kojim kompetencijama potencijalni djelatnik raspolaže te je li on pravi kandidat za rad u organizaciji. Kako bi organizacija na što brži način došla do tih informacija stvorili su model selekcije koji će biti objašnjen u slijedećem poglavlju.

7.3.3. Izazovi selekcije djelatnika

Proces selekcije predstavlja izazov u svakoj organizaciji pa tako i u promatranoj. Već definirani proces selekcije nije moguće implementirati u drugi sustav i očekivati isti učinak. Pri procesu selekcije vrlo važno je definirati što treba kandidat posjedovati kako bi ušao u uži izbor. Organizacija važnost to jest naglasak stavlja na:

- struktura prijašnjeg radnog mjesta te
- stručnost djelatnika.

Struktura prijašnjeg radnog mjesta važan je segment u selekciji djelatnika jer omogućava uvid u kompleksnost situacija u kojima se kandidat mogao naći dok stručnost djelatnika predstavlja kompetencije i vještine koje djelatnik posjeduje te koje zna adekvatno primijeniti u situacijama u kojima bi se mogao naći. Zbog izazova sa kojima se organizacija susreće te zbog specifičnosti posla koji obavljaju bilo je potrebno stvoriti proces selekcije koji će pomoći u budućem rastu organizacije. Proces selekcije koji se gaji u promatranoj organizaciji je slijedeći:

Životopis i zamolbe → preporuke → intervju

Životopis i zamolbe su koristan dio u procesu selekcije jer je iz navedenih dokumenata moguće saznati koje poslovno iskustvo kandidat posjeduje, koje su njegove vještine i kompetencije, koja je vizija samoga kandidata odnosno gdje se on vidi u budućnosti te koliko je kandidat radi na sebi to jest koliko je ulagao slobodnog vremena u osobni razvoj kroz edukacije.

Preporuke predstavljaju vrlo važan dio selekcije za promatranu organizaciju. Kada kandidat ima preporuku od prijašnjeg poslodavca ili nekoga tko je već u organizaciji, top menadžmentu tome daje dodatnu sigurnost prilikom odabira.

Posljednji dio procesa selekcije predstavlja intervju. Intervju je najvažniji dio cjelokupnog procesa jer omogućava top menadžmentu ili timu zaduženom za selekciju osobno upoznavanje samoga kandidata te provjeru njegovih znanja u trenutku. Na primjer, organizaciji je važno da kandidat poznaje njemački jezik. Pri trajanju intervjua top menadžment ili tim ima mogućnost provjeriti poznaje li kandidat njemački jezik u mjeri koju je naveo u životopisu.

7.4. Izazovi razvijanja ljudskih potencijala

Razvijanje ljudskih potencijala predstavlja vrlo važnu komponentu u procesu poslovanja u svim organizacijama pa tako i u organizaciji Multinorm d.o.o.. U velikom broju organizacija, segment razvijanja ljudskih potencijala je definiran vrlo slično, ali je proces provedbe taj koji stvara razliku. U organizaciji Multinorm d.o.o. proces razvijanja ljudskih potencijala je definiran kroz sljedeće tri faze:

- obuka,
- razvoj, te
- procjena radne uspješnosti.

Svaka od navedenih faza sa sobom nosi određene izazove. Izazovi vezani za fazu obuke najčešće se pronalaze u nerazumijevanju djelatnika o važnosti obuke. Razvoj djelatnika zahtjeva od istih što bolju implementaciju stečenog znanja u procese unutar organizacije. Radnu uspješnost nije moguće procijeniti kao u ostalim organizacija već ovaj proces zahtjeva posebno razvijen model koji će pratiti proces od početka pa do samoga kraja, te djelatnike procjenjivati po parametrima koje je postavio top menadžment.

7.4.1. Izazovi obuke djelatnika

Kao što je već ranije spomenuto, obuka i razvoj ne podrazumijevaju isti proces. Obuka je definirana kao proces koji u najvećoj mjeri obuhvaća djelatnike koji nemaju niti jednu vrstu menadžerske odgovornosti. U promatranom poslovnom subjektu obuka najčešće obuhvaća djelatnike u sektoru proizvodnje. Izazovi vezani za obuku su, kako je već spomenuto, vezani za nerazumijevanje djelatnika po pitanju važnosti obuke. Proces obuke je najviše usmjeren prema djelu radnika koji su u organizaciji na praksi. Razlog zašto je obuka usmjerena najviše u smjeru praktikanata može se pronaći u specifičnim zahtjevima unutar sektora proizvodnje. Praktikanti ulaze u strukturu organizacije s, može se reći, ništa znanja o vrsti posla koji će obavljati. Izazov koji se može nazvati

„nedostatak znanja“ pomoću ove usmjerenosti obuke svodi se na minimum. Objašnjenje prethodne rečenice se pokazuje kroz mogućnost organizacije da od samog početka stvara djelatnika koji će obavljati vrste poslova koje su isključivo potrebne organizaciji za stvaranje konkurentske prednosti kako na domaćem, tako i na inozemnom tržištu. Organizacija Multinorm d.o.o. provodi obuku i na ostalim djelatnicima to jest na djelatnicima koji nisu ušli u strukturu organizacije putem odrađivanja prakse, već su procesima iz segmenta planiranja djelatnika pronašli svoje mjesto u organizaciji. Problem, odnosno izazov koji se očituje kod navedene skupine djelatnika zasigurno je nerazumijevanje važnosti obuke za pojedino radno mjesto. Izazov nastaje u trenutku kada djelatnik pristupi poslu za koji je primljen, a isti ne obavlja samostalno već uči od kolega koji su istu prošli. Opis radnog mjesta djelatniku ne ostavlja veliki manevarski prostor već zahtjeva od djelatnika da u što kraćem roku prođe obuku i postane samostalan, te krene svojim radom ostvarivati određeni prihod za organizaciju. Kako ovaj izazov ne bi stvarao velike poteškoće za ukupni poslovni sustav, svaki od novih djelatnika prije nego li krene raditi bude pozvan na intervju gdje mu se pojašnjava važnost procesa obuke i opis zadataka koji ga očekuju na radnome mjestu za koje je zaposlen.

7.4.2. Izazovi razvoja djelatnika

Za razliku od obuke koja je usmjerena na trenutne procese unutar organizacije, razvoj je orijentiran na buduće izazove sa kojima će se organizacija susresti. Prije samog početka procesa razvoja djelatnika potrebno je spomenutu proces koji postavlja temelje za razvoj djelatnika, a to je proces projekcije buduće situacije u industriji i na tržištu na kojem organizacija obitava. Nakon što organizacija napravi projekciju buduće situacije odnosno uzme u obzir mogućnost povećanja broja konkurenata, razliku u cijeni koja bi se mogla pojaviti, povećanje broja kompetentnih djelatnika ili nedostatak istih na tržištu rada, organizacija kreće u razvoj trenutnih djelatnika. Razvoj djelatnika je najčešće orijentiran na menadžment tim, a unutar menadžment tima na djelatnike koji pripadaju srednjoj ili operativnoj razini menadžmenta.

Izazovi s kojima se organizacija susreće u procesu razvoja djelatnika slični su kao u procesu obuke djelatnika, a najveći od njih je također razumijevanje odnosno nerazumijevanje važnosti razvoja djelatnika. U ovom procesu je kompliciranije objasniti djelatniku zašto je organizaciji važan njegov razvoj iz razloga što si djelatnik ne može predočiti projekciju buduće situacije koju vidi uprava odnosno top menadžment. Ovaj izazov organizacija nadilazi pomoću uključivanja srednjeg i operativnog menadžmenta u sastanke ili detaljno objašnjavanje dobivenih rezultata nakon sastanka.

Također, važno je napomenuti kako je jedan od izazova u ovoj fazi i primjena stečenog znanja putem edukacija. Kako bi se izbjegla situacija da djelatnik u intervalu od edukacije do potrebe primjene stečenog znanja ne zaboravi naučeno, organizacija traži od djelatnika da krene primjenjivati stečeno znanje u određenom postotku u poslovnim aktivnostima koje obavlja trenutno. Za razliku od obuke koja se provodi interno, razvoj djelatnika najčešće ide kroz eksterne edukacije.

7.4.3. Izazovi procjene radne uspješnosti djelatnika

U organizaciji Multinorm d.o.o. procjena radne uspješnosti predstavlja proces pomoću kojega top menadžment prati razvoj i uspješnost djelatnika, te se koristi u situacijama koje su vezane za promjene u kompenzacijama. Veliki broj organizacija za procjenu radne uspješnosti koristi alat koji se naziva „*Scorecard"*. U istraživanju iz 2019. godine koje je proveo autor Smolčić(2019.) prikazano je kako i ova organizacija provodi jednaku politiku praćenja radne uspješnosti kao i većina organizacija. U 2019. godini organizacija je imala definiran *„Scorecard"* pristup za samo dva odjela. Odjel prodaje i Odjel nabave su bili jedina dva odjela gdje se teoretski ovaj pristup mogao implementirati. Izazovi koji su nastali zbog specifičnosti poslovanja pokazali su kako ovaj pristup nije moguće koristiti u organizaciji jer su procesi unutar iste povezani i ne dopuštaju da niti jedan od sektora u lancu ne ispuni potrebne ciljeve. Nakon što je top menadžment shvatio kako ovaj pristup ne daje objektivne rezultate našli su se pred izazovom stvaranja novoga sustava praćenja razvoja i uspješnosti djelatnika koji će davati realne rezultate. U periodu od dvije godine organizacija Multinorm d.o.o. je promijenila sustav praćenja vlastitih djelatnika sa *„Scorecard"* pristupa na pristup koji uspoređuje ostvarene rezultate u tekućoj godini sa onima koji su ostvareni u prošloj godini. Kako bi dobivali što vjerodostojnije pokazatelje promatrane godine su secirane na broj tjedana unutar njih te se uspoređuju tjedan u tekućoj godini sa tjednom u prethodnoj godini.

Organizacija od svojih djelatnika zahtjeva bolje rezultate u tekućoj godini u odnosu na prethodnu te, dobivene rezultate koriste u procjeni uspješnosti i razvoja djelatnika. Pomoću tablice 7. je prikazano na koji način organizacija prati neki od određenih sektora u poslovnom sustavu.

Tablica 7. Praćenje sektora unutar organizacije

Naziv sektora	Način praćenja
Proizvodnja	- broj strojeva - broj djelatnika - broj proizvedenih pozicija (proizvoda ili poluproizvoda) - broj škarta
Prodaja	- EBID pokazatelji prodaje
Nabava	- troškovi - rabat koju je djelatnik uspio ostvariti

Izvor: Izrada autora

Iz tablice 7. vidljivo je kako niti jedan od sektora unutar organizacije nema isti izazov, ali svaki od izazova može utjecati na drugi sektor unutar organizacije. Iz navedene tablice može se shvatiti kako su procesi unutar organizacije uistinu povezani te da odjel prodaje ne može planirati prodaju bez odjela proizvodnje i nabave, proizvodnja ne može funkcionirati bez nabave i prodaje dok nabava ovisi o sposobnosti sektora prodaje i proizvodnje. Upravo zbog navedenih razloga je vrlo važno pratiti radnu uspješnost svih sektora u organizaciji te time izazove koji nastaju svesti na minimum. Iz gore navedenih razloga organizacija je angažirala vanjskog suradnika, Institut za inovacije Zagreb, kako bi u suradnji sa njima izradili model kvalitetnog vrednovanja svakog radnog mjesta, te samim time i djelatnika unutar organizacije. Institut za inovacije je obavio snimanje trenutnog stanja odnosno procesa unutar organizacije te testiranje određenog dijela djelatnika. Sami program će trajati dvije godine, te će u tome periodu Institut za inovacije raditi sa djelatnicima na individualnoj i grupnoj razini.

7.5. Izazovi održavanja djelatnika

Segment održavanja djelatnika se sastoji od dvije faze:

- Upravljanje kompenzacijama i
- Upravljanje radnim odnosima.

Upravljanje kompenzacijama predstavlja proces u kojemu se djelatnik kompenzira za rad koji je obavljao u organizaciji u određenom period (najčešće jedan mjesec). Organizacija Multinorm d.o.o. kompenzira svoje djelatnike na nekoliko načina. Djelatnici koji u organizaciji ne obavljaju posao koji je povezan sa nekim od menadžerskih funkcija najčešće bivaju kompenzirani novčanim putem odnosno kroz plaću. Dok djelatnici koji unutar organizacijske strukture imaju poslove koji su vezani sa nekom od menadžerskih funkcija kao što je na primjer funkcija kontrole i čiji posao sa sobom nosi određeni stupanj odgovornosti budu kompenzirani, ne samo kroz novčana sredstva nego i kroz ostale materijalne stvari kao što su: bolji ili veći ured, parkirno mjesto ili automobil te slične stvari. Organizacija radne odnose definira putem pravilnika o radu koji se sastoji od stavki koje su povezane sa ugovorom o radu, te ostalim drugim pravilima koji objašnjavaju koji su obrasci ponašanja poželjni u organizaciji, a koji ne. Izazovi promatranog segmenta očituju se kroz ne slaganje djelatnika kada je u pitanju novčano i drugo materijalno kompenziranje i korištenje dopustivog obrasca ponašanja unutar organizacije.

7.5.1. Izazovi upravljanja kompenzacijama

Kao što je već spomenuto u prethodnom podnaslovu ovoga rada upravljanje kompenzacijama u promatranoj organizaciji definirano je na nekoliko načina. Svaka od vrsta kompenzacija koja se njeguje unutar organizacijske strukture najviše ovisi o radnom mjestu djelatnika te odgovornostima koje sa sobom promatrano radno mjesto nosi. Kako bi se smanjili izazovi koje sa sobom nosi navedena faza, top menadžment je podijelio poslovne aktivnost po važnosti te ih tako i kompenzira. Kada se promatra radno mjesto djelatnika koji nema niti jednu menadžersku funkciju izazovi se pronalaze isključivo u nezadovoljstvu i uspoređivanju novčanih kompenzacija međusobno. Izazovi vezani za kompenzacije najčešće se rješavanju subjektivnom procjenom voditelja odjela u kojem djelatnik radi. Kako bi subjektivna procjena imala što manji učinak na kompenzaciju djelatnika većina voditelja odjela stvara osobni model procjene djelatnika. Voditelji odjela najviše prakticiraju procjenu djelatnika koja je povezana sa djelatnikovom samostalnosti u radu, količini posla kojeg djelatnik može obaviti u određenom intervalu te kroz godišnje sastanke gdje se traži

povratna informacija o zadovoljstvu djelatnika. Izazovi koji proizlaze iz upravljanja kompenzacijama mogu utjecati na stopu fluktuacije unutar organizacije što u konačnici može dovesti do nepotrebnog povećanja troškova. Kako je povećanje troškova svakodnevni izazov svih organizacija, promatrana organizacija nastoji stvoriti model koji bi funkcionirao na svim razinama organizacije strukture, te tako adekvatno rješavao nastale izazove.

7.5.2. Izazovi upravljanja radnim odnosima

Izazovi koji su povezani sa upravljanjem radnim odnosima mogu vrlo jako uzdrmati organizacijsku strukturu. Većina organizacija promatrane izazove nastoji smanjiti putem definiranja pravilnika o radu. Već spomenuti pravilnik o radu u sebi sadrži obrasce ponašanja koji su obavezni unutar organizacijske strukture, prava koje svaki djelatnik ima, te mjere koje je moguće poduzeti u situacijama kada djelatnik narušava neku od stavki iz obrazaca ponašanja. Kao što je već spomenuto svaka organizacija pa tako i promatrana organizacija nastoji svoje troškove svesti na minimum. Kako stopa fluktuacije može dovesti do velike razine troškova, pravilnik o radu treba definirati na način koji u sebi sadrži određene razine destimulacije izazova. Organizacija Multinorm d.o.o. promatranom izazovu pristupa sa sljedećim modelom. Ako djelatnik narušava radne odnose unutar organizacije prvo bude opomenut pismenom opomenom. Kada djelatnik dobije tri pismene opomene bude trajno udaljen sa radnoga mjesta. Važno je napomenuti kako postoje ekstremne situacije u kojima djelatnik već nakon prve opomene može biti udaljen sa radnog mjesta trajno. Kako bi trošak bio što niži promatrana organizacije u najvećoj mjeri koristi model tri opomene, te se tako bori sa promatranim izazovima.

7.6. Izazovi motivacije djelatnika

Motivacija djelatnika predstavlja globalni izazov i ne postoje organizacije koje mogu reći kako nemaju izazova sa motivacijom djelatnika. Teoretski gledano, kada bi postojala organizacija koja uistinu nema izazova povezanih sa motivacijom moglo bi se reći kako je ta organizacija savršena. Svaka organizacija u svojoj strukturi ima implementiran neki od modela motivacije djelatnika samo je pitanje koliko je taj model efikasan. Organizacija Multinorm d.o.o. njeguje pristup motivaciji koji je orijentiran na materijalnu, ali i na nematerijalnu motivaciju. Pod materijalnu motivaciju ubraja se najpoznatiji model motivacije. Najpoznatiji model motivacije podrazumijeva motivaciju putem stimulacije na plaću odnosno povećanje plaće ili jednokratnu novčanu naknadu na regularnu plaću kao naknadu za dobro obavljen posao. Nematerijalna motivacija koju njeguje promatrana organizacija predstavlja motivaciju koja se očituje kroz druge segmente. Organizacija svoje

djelatnike nastoji motivirati i putem na primjer dodatnih slobodnih dana. Nematerijalna motivacija u organizaciji najčešće nailazi na nerazumijevanje od strane djelatnika. Izazov u promatranoj organizaciji, a vezan je za motivaciju predstavlja mišljenje djelatnika kako je jedina vrsta motivacije koja ih može motivirati upravo motivacija novčanim sredstvima. Iako organizacija nastoji djelatnike motivirati sa dodatnim slobodnim danima, boljim radnim mjestom, boljim parkirnim mjestom ili boljom opremom za rad najčešće djelatnike to ne motivira na način koji bi bio dobar za cjelokupnu organizaciju. Organizacija Multinorm d.o.o. se bori sa promatranim izazovom na način da češće traži povratne informacije od svojih djelatnika i analizom dobivenih informacija nastoje procijeniti motivaciju promatranog djelatnika te ga na taj način motivirati u budućnosti kako bi postizao bolje rezultate za organizaciju, a i radio na svom osobnom razvoju.

8. Zaključak

Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima predstavljaju izazove sa kojima se sve organizacije susreću, a ponajviše organizacije koje rastu. Kako je upravljanje ljudskim potencijalima dobilo na važnosti unazad nekoliko godina sve se više govori o izazovima koje je sa sobom donijelo. Veliki broj organizacija još uvijek nemaju definiran sektor koji se bavi ovim pitanjem, ali su svijesti istoga te mu pridodaju važnost. Upravljanje ljudskim potencijalima postaje jedan od glavnih stupova na kojima se gradi konkurentska prednost, te je ulaganje u ovaj sektor sve veće i veće. Organizacije koje su implementirale sektor u svoju organizacijsku strukturu lakše se nose sa izazovima koje ovaj sektor donosi. Izazovi koji se pojavljuju najviše su vezani za segmente koji su obrađeni u radu. Privlačenje, razvijanje i održavanje ljudskih potencijala u organizaciji predstavljaju samo osnovne izazove koje donosi navedeni sektor, ali su dovoljni da se naglasi koliko je važno efikasno i efektivno upravljati njime. Okolina u kojoj organizacije obitavaju je vrlo nepredvidiva i iz dana u dan donosi neke nove izazove. Ljudski kapital je prva dio organizacije koji mora znati kako odgovoriti na postavljene izazove. Nije dovoljno samo shvaćanje top menadžmenta o postojanju izazove već je važnija kvalitetna komunikacija u prenošenju istih na djelatnike. U današnje vrijeme ljudski kapital je najvažniji kapital kojeg organizacija može imati i baš zato se s njime treba adekvatno upravljati.

Organizacija Multinorm d.o.o. predstavlja savršen primjer organizacije koja raste i shvaća važnost ovoga sektora za buduće izazove. Informacije odnosno podaci koji su prikupiti tokom empirijskog istraživanja pokazuju kako je promatrana organizacija svjesna prednosti koje mogu ostvariti ako na adekvatan način budu upravljali svojim ljudima. Iako organizacija još nema strogo definiran sektor za upravljanje ljudskim potencijalima vidljivo je kako polako korača prema istome. Kroz proces privlačenja djelatnika vidi se razumijevanje planiranja i regrutacije djelatnika te stvoreni model selekcije zasigurno pomaže u pronalaženju kompetentnih djelatnika. Kroz obuku i razvoj organizacija želi dati do znanja svojim djelatnicima kako računa na njih. Stvaranjem modela praćenja djelatnika također djelatnicima olakšava shvaćanje odluka vezanih za kompenziranje. Organizacija nastoji biti ispred svoga vremena na način da uvodi nove vrste kompenzacija, zaštićuje svoje djelatnike te ih motivira kako na materijalan tako i na nematerijalan način što je odlika organizacija koje rastu i organizacija koje su spremne za ostvarivanje velikih rezultata u budućnosti.

Literatura

Androš, M. (2016). *Menadžment ljudskih resursa u sportu.* Dostupno na: https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A666 [pristupljeno: 5. travanj 2021.]

Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb. Školska knjiga.

Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R. *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima.* Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/105610 [pristupljeno: 23. travanj 2021.]

Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Dvanaesto izdanje. Zagreb. Mate d.o.o..

Jambrek, I., Penić, I. I. (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenik uspješnosti poslovanja*. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/40704 [pristupljeno: 12. travanj 2021]

Lješčak, I. (2020.). *Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru poduzeća Špajz j.d.o.o..* Dostupno na: *https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A3555* . [pristupljeno: 5. travanj 2021]

Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb. Adeco d.o.o..

Multinorm d.o.o. (2021). O nama. Dostupno na: https://multinorm.hr/hr/o-nama. [pristupljeno: 20.06.2021. u 14:50 sati]

Multinorm d.o.o. (2021). O nama. Dostupno na: https://multinorm.hr/hr/. [Pristupljeno: 20.06.2021. u 15:00 sati]

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Treće izdanje. Zagreb. Mate d.o.o..

Pfeifer, S. (2018). *Nastavni materijali za kolegij Menadžment*. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/menadzment/ostalo/ . [pristupljeno: 25. ožujka 2021.].

Pfeifer, S. (2012). *Nastavni materijali za kolegij Menadžment*. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/menadzment/ostalo/ . [pristupljeno: 23. travnja 2021.].

Požega, Ž., Stipetić, Z., Martinović, M. (2013). *Teoretski model upravljanja ljudima i znanjima u poduzeću.* Dostupno na: https://www.bib.irb.hr/1013734?rad=1013734 [pristupljeno: 12. travanj

2021.]Prokuplja, T. (2019). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzetnim korporacijama.* Dostupno na: https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A3132 . [pristupljeno: 18. travanj 2021.]

Smolčić, L. (2019). *Upravljanje ljudskim potencijalima u korporacijama.* Dostupno na: https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A3072 . [pristupljeno: 18. travanj 2021.]

Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb. Hrvatska izdavačka naklada.

Popis tablica

Tablica 1. Prednosti i nedostaci internih izvora regrutiranja 11
Tablica 2. Prednosti i nedostaci eksternih izvora regrutiranja 11
Tablica 3. Postupak i tehnike prikupljanja podataka o kandidatima 13
Tablica 4. Usporedba između obuke i razvoja 16
Tablica 5. Teorijski model profesionalnog razvoja 17
Tablica 6. Povijesni razvoj organizacije Multinorm d.o.o. 26
Tablica 7. Praćenje sektora unutar organizacije 34

Popis slika

Slika 1. Model upravljanja ljudima i znanjem u poduzeću 4
Slika 2. Regrutiranje: proces pronalaženja potencijalnih kandidata za upražnjene ili nove poslove 10
Slika 3. Primjer skale sudova 19
Slika 4. Elementi kompenzacije 20
Slika 5. Motivacijski proces 23

Prilog

PITANJA ZA ISTRAŽIVANJE – DIPLOMSKI

1. Koji su najčešći izazovi prilikom planiranja djelatnika?

2. Na koji način vaša organizacija nadilazi navedene izazove?

3. Što vam najviše otežava proces regrutacije?

4. Jesu li izazovi veći prilikom interne ili eksterne regrutacije? Zašto?

5. Koje izazove Vam donosi proces selekcije?

6. Koji model selekcije koristite kako biste smanjili broj izazova?

7. S kojim izazovima se susrećete pri obuci djelatnika, a s kojim pri razvoju djelatnika?

8. Kako nastojite procijeniti radnu uspješnost djelatnika?

9. Koji je najveći izazov pri procjeni radne uspješnosti?

10. Kako rješavate izazove vezane za kompenzacije, a kako izazove za radne odnose?

11. Koje izazove susrećete prilikom motivacije djelatnika?

12. koji je najteži izazov kod motivacije djelatnika?