

# Prijedlog uvođenja modela upravljanja ljudskim potencijalima na odabranom primjeru

---

Jurković, Marko

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:153487>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-22**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**MARKO JURKOVIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**

**PRIJEDLOG UVOĐENJA MODELA UPRAVLJANJA  
LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA ODABRANOM  
PRIMJERU**

**ZAGREB, svibanj 2019.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ/  
POSLOVNA EKONOMIJA**

**PRIJEDLOG UVOĐENJA MODELA UPRAVLJANJA  
LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA ODABRANOM  
PRIMJERU**

**KANDIDAT: MARKO JURKOVIĆ**

**KOLEGIJ: MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**

**MENTOR: MR. SC. ZORAN STANKO**

**ZAGREB, svibanj 2019.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Problem i metode istraživanja</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2. Struktura istraživanja</b> .....	<b>2</b>
<b>2. ZNAČENJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA</b> .....	<b>3</b>
<b>3. MENADŽMENT I FUNKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA</b> .....	<b>5</b>
<b>3.1. Pribavljanje i selekcija</b> .....	<b>6</b>
<b>3.2. Trening i obrazovanje</b> .....	<b>7</b>
<b>3.3. Radni odnos</b> .....	<b>8</b>
<b>4. OPIS PODUZEĆA</b> .....	<b>11</b>
<b>4.1. Organizacijska struktura</b> .....	<b>12</b>
<b>5. ISTRAŽIVANJE POTREBE ZA UVOĐENJEM ODJELA LJUDSKIH POTENCIJALA</b> .....	<b>14</b>
<b>5.1. Metode prikupljanja podataka</b> .....	<b>14</b>
<b>5.2. Prikaz rezultata istraživanja</b> .....	<b>14</b>
<b>5.3. Rezultati istraživanja</b> .....	<b>27</b>
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>28</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>29</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>30</b>
<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>31</b>
<b>PRILOZI</b> .....	<b>1</b>

## 1. UVOD

Ljudski potencijali označavaju sposobnost i vještine zaposlenika koje su od ključne važnosti za svako poduzeće, a time i za organizacijsku strukturu. Ljudski potencijal smatra se glavnim kapitalom kojim poduzeće konkurira. Menadžment ljudskih resursa podrazumijeva niz povezanih aktivnosti usmjerenih na osiguranje broja i strukture zaposlenih te upravljanjem njihovim znanjem i vještinama koji su potrebni za rad u organizaciji.

Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala moraju biti usklađeni s poslovanjem organizacije. Isto tako, cilj svakog poduzeća je postići što veći uspjeh te ostvariti što bolji rezultat na poslovnom planu. Nekada je rad bio najvažniji segment, ali danas se sve više ljudski potencijal smatra glavnim faktorom uspješnosti određene tvrtke. Osnovni zadaci menadžmenta ljudskih potencijala su: pribavljanje i selekcija, trening i obrazovanje te radni odnosi.

Zaposlenici u današnje vrijeme predstavljaju najznačajniji resurs organizacije. Sukladno tome javlja se potreba za upravljanjem ljudskim resursima. Ugledne organizacije na svoje zaposlenike gledaju kao na kapital u koji treba ulagati te kao ključnu strategiju za konkurentsku prednost. Za poduzeća poslovanje se više ne temelji samo na potrebama, interesima i zahtjevima organizacije, već i na potrebama i zahtjevima zaposlenika. U radu je teorijski prikazan ključni proces upravljanja ljudskim potencijalima.

Cilj rada bio je istraživanje potrebe za uvođenjem odjela ljudskih resursa u tvrtci VM2 d.o.o. Istraživanje je provedeno pomoću metode intervjua i anketnog upitnika. Istraživanjem je utvrđeno da postoji potreba za uvođenjem odjela ljudskih resursa u promatranoj tvrtki. Ulogu menadžera ljudskih resursa ima direktor poduzeća. Vidljivo je da direktor razmatra uvođenje stručne osobe koja će preuzeti upravljanje ljudskim resursima. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u skladu su s trenutnim poslovanjem i mogućnostima promatrane tvrtke. Na temelju rezultata provedene ankete može se zaključiti da su zaposlenici zadovoljni načinima kojima ih se motivira, nagrađuje, prati njihova radna uspješnost te načinima na koje se rješavaju konflikti. Bez obzira na uglavnom pozitivne rezultate istraživanja, zaposlenici i dalje vide mogućnost napretka u smislu tematike upravljanja ljudskim potencijalima. Nakon provedenog istraživanja može se zaključiti da zaposlenici shvaćaju važnost uvođenja odjela za ljudske resurse.

## **1.1. Problem i metode istraživanja**

Ovim radom prikazano je istraživanje potrebe za uvođenjem modela upravljanja ljudskim potencijalima u tvrtki VM2 d.o.o. Motivacija za odabir teme rada i istraživanja proizlazi iz interesa autora za područje upravljanja ljudskim resursima i prilike da istraži mogućnost uvođenja odjela ljudskih potencijala u odabranoj tvrtki. U radu je korišteno istraživanje pomoću metode strukturiranog intervjua i anketnog upitnika. U istraživanju su sudjelovali zaposlenici i direktor tvrtke. Prilikom provedbe istraživanja korištene su metode analize i sinteze, deskripcije, komparacije i generalizacije.

## **1.2. Struktura istraživanja**

Završni rad sastoji se od ukupno šest cjelina. U prvoj cjelini daje se kratak uvod u temu završnog rada i cilj samoga istraživanja. Druga cjelina predstavlja i dubinski definira značenje ljudskih potencijala. U trećoj cjelini prikazuje se funkcija ljudskih potencijala, tj. način njihovog prikupljanja, selekcija i edukacija zaposlenih i strategije nagrađivanja. Četvrta cjelina temelji se na upoznavanju profila poduzeća, opisivanju djelatnosti kojom se bave te brendova s kojima surađuju. U petoj cjelini provodi se anketiranje zaposlenika i intervjuiranje vlasnika tvrtke VM2 d.o.o., te usporedba rezultata dobivenih putem ankete i intervjua. Šesta cjelina predstavlja zaključak rada.

## 2. ZNAČENJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Ljudski faktor u gospodarskom razvoju sve više dobiva na važnosti, stoga se ovim područjem sve više bave istraživači i znanstvenici s ciljem približavanja iste tematike menadžerima kako bi poboljšali svoje rezultate. Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifičan pristup upravljanja koji ljudski faktor smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijom za konkurentsku prednost. Ekonomske recesije i krize, koje čine kapital oskudnijim i skupljim, natjerale su organizacije na okretanje onim resursima kojih ima u izobilju, a to su upravo ljudi. Razvoj tehnologije je uvelike utjecao na poslovni svijet, što je značilo poticaj da se organizacija okrene čovjeku i njegovim kreativnim potencijalima, odnosno znanju koje je potrebno za rukovođenje same tehnologije. U današnje vrijeme moderna poduzeća, tj. organizacije spoznale su da su njihov najveći kapital njihovi zaposlenici, odnosno ljudski resursi. Pojam menadžmenta ljudskih resursa ima četiri značenja, a to su:

1. Znanstvena disciplina
2. Menadžerska funkcija
3. Posebna poslovna funkcija u organizaciji
4. Specifična filozofija menadžmenta (Bahtijarević – Šiber, 1999. str.3)

Menadžment ljudskih resursa podrazumijeva niz povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta usmjerenih na osiguranje broja i strukture zaposlenih, upravljanje njihovim znanjem i vještinama potrebnim za rad u organizaciji. Cilj je osigurati dovoljan broj stručnog i kvalificiranog kadra koji će na najbolji način obavljati posao u skladu sa ciljevima organizacije. (Rajmond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R., 2006.) Današnje poslovanje organizacije ne temelji se samo na potrebama, interesima i zahtjevima organizacija, institucija i kupaca, već i na potrebama i zahtjevima zaposlenika organizacije.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Bahtijarević Šiber F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing

Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala moraju biti usklađeni s poslovanjem organizacije.

Ciljevi se dijele na:

1. Poslovni ciljevi - kod ovih ciljeva najvažnije je osigurati dovoljan broj zaposlenika koji posjeduju znanja i vještine kojima će ostvariti organizacijske ciljeve i poboljšati poslovanje.
2. Ekonomski ciljevi -glavni zadatak je snižavanje ukupnih troškova, porast ukupne organizacijske uspješnosti (efikasnost, efektivnost i fleksibilnost), što rezultira osiguravanjem konkurentne prednosti.
3. Socijalni ciljevi - ovi ciljevi temelje se na zadovoljenju potreba i interesa zaposlenika te poboljšanju socio-ekonomskog položaja zaposlenih kako bi na pravilan način upotrebljavali i razvijali individualne mogućnosti, što na kraju rezultira podizanjem kvalitete radnog života.
4. Ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena –ovi ciljevi potrebni su kako bi se stvarali i održavali potencijali svih zaposlenika, kao i smanjenje otpora na promjene te povećanje prihvaćanja istih kao načina života. (Bahtijarević – Šiber, 1999.)<sup>2</sup>

Razlikujemo vanjske i unutarnje faktore koji utječu na menadžment ljudskih potencijala. Vanjski faktori su kultura društva, ekonomski sustav, institucionalni faktori te tržište rada, dok su unutarnji faktori menadžment, poslovna strategija, organizacijska kultura, veličina, faze organizacijskog razvoja, vrsta djelatnosti i tehnologije.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> ibidem

<sup>3</sup> ibidem



### 3. MENADŽMENT I FUNKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Ljudski potencijali danas sve više dobivaju na važnosti. Razlog tome je što zaposlenici predstavljaju vrijednost svakog poduzeća. Drugim riječima, vrijednost poduzeća su zapravo znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije zaposlenika. Upravo zbog toga poduzeće treba kvalitetno upravljati ljudskim potencijalima, odnosno treba motivirati zaposlenike kako bi učinkovitije obavljali svoj posao.

Plan ljudskih potencijala prati strategijski plan poduzeća i zadatak mu je osigurati i zadržati dovoljan broj zaposlenih koji su potrebni za rad poduzeća, postići njihovu maksimalnu proizvodnost te pokušati predvidjeti probleme nastale zbog viška ili manjka radne snage. (Marušić, 2016.)<sup>4</sup>

Sektor ljudskih potencijala mora strategijski razmišljati i strategijski djelovati. Planiranje je stoga ključno jer pruža sigurnost da svaka i najmanja odluka bude u skladu s poslovanjem poduzeća. Kao i kod svakog planiranja, tako i kod planiranja ljudskih resursa postoje dodatne poteškoće. To su primjerice: nepredvidivost ponašanja ljudi, nesigurnost događaja na tržištu, nedostatak povratnih informacija, promjene strategijskih planova poduzeća (što znači automatski promjene plana ljudskih resursa), promjene u vlasništvu poduzeća i sl.

Osnovni zadaci menadžmenta ljudskih potencijala su: pribavljanje i selekcija, trening i obrazovanje, te radni odnosi.

<sup>4</sup> Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco d.o.o.

### 3.1. Pribavljanje i selekcija

Pribavljanje, tj. regrutiranje ljudskih resursa je aktivnost koju organizacija provodi u svrhu prepoznavanja i privlačenja novih zaposlenika. Regrutiranje je zapravo stanje između planiranja i stvarne selekcije novih zaposlenika. Postoje dvije vrste regrutiranja zaposlenika: unutarnje (interno) i vanjsko (eksterno). Unutarnji izvor zaposlenika su zapravo kandidati koji rade na drugim radnim mjestima ili odjelima unutar organizacije, a imaju potrebne kvalifikacije, dok vanjski izvor zaposlenika čine potencijalni kandidati koji se nalaze van organizacije, tj. na tržištu rada, zaposleni kod drugih poslodavaca ili su još uvijek u procesu školovanja.

Unutarnji način procesa pribavljanja podrazumijeva oglašavanje preko organizacijskog lista, internih oglasa, preporuka neposrednih menadžera, te informacije i prijedloge odjela za ljudske resurse. Vanjski način pribavljanja kandidata podrazumijeva oglašavanje preko različitih medija, izravne prijave i preporuke zaposlenih, angažiranje agencija za zapošljavanje te regrutiranje direktno iz obrazovne institucije. Izvor regrutiranja ovisi o tome koja je vrsta radnog mjesta potrebna, koje kvalifikacije traži organizacija, kakvo je stanje na tržištu rada i brojnim drugim faktori.

Prednosti unutarnjih izvora su bolje poznavanje kvalifikacija koje kandidat ima, kandidat je već upoznat s organizacijom te je brže i jeftinije. Nedostaci mogu biti sukobi između zaposlenika te može voditi gušenju novih ideja i inovacija. Kod vanjskih izvora prednosti su uvođenje promjena u organizaciju, svježja radna snaga te nove ideje i nova viđenja organizacije.

Nedostaci su da se vanjski kandidat uvijek može pokazati pogrešnim odabirom, duže je vrijeme prilagodbe te je cijeli proces sporiji i skuplji. Cilj procesa pribavljanja kandidata je privući što više kvalificiranih ljudi koji su zainteresirani za određeni posao u poduzeću, tako da je poslije moguće izvršiti adekvatan izbor. (Marušić, 2006.)<sup>5</sup>

Ako je broj kandidata jednak broju radnih mjesta, u tom slučaju selekcije nema. Važan faktor ukupnog procesa selekcije je odabir odgovarajućih metoda za ispitivanje individualnih osobina kandidata te utvrđivanja sukladnosti između individualnih osobina i radnog mjesta.

Na temelju primijenjenih metoda prognozira se buduća radna uspješnost kandidata.

<sup>5</sup> ibidem

U tipičnom procesu zapošljavanja kandidata s uključenom selekcijom postoji nekoliko faza. One uključuju testiranje, intervjuiranje, usklađivanje kandidata sa zahtjevima posla, standardima poduzeća i zakonima. Nakon što se napravi uži izbor kandidata, slijedi razgovor najboljih kandidata s menadžerima.

### **3.2. Trening i obrazovanje**

Trening i obrazovanje zaposlenika služe kako bi se zaposlenici što bolje pripremili za posao koji obavljaju te kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Poslovni uspjeh svake organizacije ovisi o njejoj konkurentskoj prednosti. Ono što čini konkurentsku prednost su upravo ljudski resursi organizacije, odnosno njihova znanja i vještine. Danas je osposobljavanje zaposlenih jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih resursa. (Marušić, 2016.) Suvremene organizacije trening i razvoj zaposlenih smatraju ključnim instrumentom poslovanja i jednim od bitnih faktora za formiranje strategije razvoja svake organizacije.

Znanje stečeno tijekom školovanja po svojoj prirodi nije dovoljno zaposlenicima da mogu uspješno odgovarati na zahtjeve suvremenog načina rada i pogotovo nije dovoljno za prilagođavanje novonastalim zahtjevima suvremenog tržišta. Danas već svaka ozbiljnija organizacija teži ka tome da ima svoj trening centar gdje se zaposleni obučavaju za obavljanje posla. Za definiranje potrebnih programa obuke potrebno je prvo analizirati potrebe organizacije.<sup>6</sup> Potrebe za edukacijom ovise o ciljevima koje tvrtka ima, kao i individualnim potrebama zaposlenih. Kod planiranja edukacija menadžeri ljudskih potencijala trebaju se voditi pitanjima što tvrtka ima od konkretne edukacije i što zaposlenici mogu izvući iz toga.

<sup>6</sup> ibidem

Edukacija treba biti usmjerena na promjenu i poboljšanje vještina, znanja, stavova ili ponašanja zaposlenih. Takve promjene podrazumijevaju što zaposlenici znaju, kako izvršavaju svoj posao, kakvi su njihovi stavovi prema poslu, te kakav je njihov odnos prema kolegama ili menadžerima. Svaka edukacija treba imati cilj, odnosno točno određeno koju vrstu znanja ili vještine bi zaposlenik trebao steći i koju bi kasnije mogao primijeniti u svom poslu. Obuka može biti beskorisna ako zaposleniku nedostaje sposobnosti ili motivacije da izvuče korist iz nje.

Edukacija također treba biti prilagođena zaposleniku, njegovim mogućnostima, njegovoj razini obrazovanja, iskustvu, te vještinama. Postoje razne vrste edukacija kao što su prezentacije, grupni rad, analiza slučajeva, tečajevi i sl.. Nakon održane edukacije potrebno je utvrditi rezultate koji se mogu izmjeriti putem reakcije učesnika, putem testiranja naučenog, utvrđivanjem promjene u ponašanju te učinkovitosti obavljanja posla.<sup>7</sup>

### **3.3. Radni odnos**

Radni odnos je važan kako bi se dijagnosticirali uzroci problema na radnom mjestu i izradile mjere za stabilizaciju odnosa. Također uključuje rješavanje svih pitanja vezanih za ugovore, eventualne žalbe te eventualne kontakte s predstavnicima sindikata.

Unutar organizacije nadređeni imaju obvezu voditi evidenciju o zaposlenicima. Informacijski sustav svakog zaposlenika obuhvaća opće informacije o radnicima, status radnog mjesta, ocjenjivanje tijekom rada od strane neposrednog voditelja i stečene kompetencije. Vrlo je važno da tvrtka prati radnu učinkovitost zaposlenika. Učestalost ocjenjivanja je odabir same tvrtke, ukoliko pravni regulator ne određuje drukčije.

Sustav nagrađivanja zaposlenika mora biti pravilno usmjeren. Teorija pojačanja tvrdi da će radnik koji je zaslužio nagradu svoje ponašanje ponoviti u budućnosti (Urlich i suradnici, 2009.). Strategija nagrađivanja predstavlja osnovni način razmišljanja koji se može primijeniti za nagrađivanje s ciljem stvaranja određene vrijednosti.

<sup>7</sup>ibidem

Ona mora biti u bliskoj vezi s poslovnom strategijom, kako bi pridonijela njenoj uspješnoj implementaciji i ostvarivanju konkurentske prednosti. Isto tako, strategija nagrađivanja predstavlja sastavni dio strategije upravljanja ljudskim potencijalima koja mora biti usklađena s odabirom i selekcijom kadrova, procjenom radne uspješnosti, edukacijom, razvojem karijera, pitanjima radnih i socijalnih prava, prestankom radnog odnosa i svih zadanih zakonskih propisa.

U sljedećoj tablici prikazane su izravne i neizravne materijalne kompenzacije:

Tablica 3.1 Materijalne kompenzacije

	IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
POJEDINAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaća</li> <li>• Bonusi</li> <li>• Poticaji</li> <li>• Naknade za inovacije i poboljšice</li> <li>• Naknade za širenja znanja i fleksibilnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipendije i školarine</li> <li>• Studijska putovanja</li> <li>• Specijalizacije</li> <li>• Plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>• Automobil kompanije</li> <li>• Menadžerske beneficije</li> </ul>
ORGANIZACIJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice</li> <li>• Udio u profit</li> <li>• Udio u vlasništvu (distribucijska dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirovinsko osiguranje</li> <li>• Zdravstvena zaštita</li> <li>• Životno i druga osiguranja</li> <li>• Naknade za nezaposlenost</li> <li>• Obrazovanje</li> <li>• Godišnji odmori</li> <li>• “božićnica”</li> <li>• skrb o djeci istarima</li> </ul>

Izvor: Vrhovski, 2017 str. 36

U praksi je češća upotreba materijalne kompenzacije kao vrste nagrađivanja, ali nematerijalne kompenzacije također mogu imati veliki utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, tj. njegovu motiviranost. Nematerijalne kompenzacije služe kao potvrda zaposleniku za njegov doprinos organizaciji, što čini da se osjeća važnim faktorom u poslovanju. Neke od strategija nematerijalnog nagrađivanja su: fleksibilno radno vrijeme, povratne informacije, priznavanje uspjeha, motiviranje i samo motiviranje te participacije zaposlenih.<sup>8</sup>

Upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika spadaju u najvažnije čimbenike gospodarskog razvoja poduzeća. Motivacija je želja za postizanjem uspjeha vlastitim naporom i radom, preuzimanjem odgovornosti i zasluga za rezultate uz želju da se izbjegne neuspjeh. Menadžeri bi trebali što je moguće bolje poznavati psihologiju ljudi i izvući iz svakog zaposlenika ono najbolje, ali na najmanje stresan način. Menadžerski posao više nije pronaći samo najbolje ljude, već ih motivirati kako bi najefikasnije obavili svoj posao. Što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija to je uloga motivacije značajnija.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Vrhovski, I. (2017). *Upravljanje ljudskim potencijalima: Radna skripta*, Zagreb

<sup>9</sup> Armstrong, M. (2003). *Kompletna menadžerska znanja 1*. Zagreb: M.E.P. Consult

## 4. OPIS PODUZEĆA

VM2 d.o.o. je tvrtka u privatnom vlasništvu osnovana 1992. godine u Zagrebu, a bavi se uvozom i distribucijom prehrambenih proizvoda, logističkim uslugama (skladištenje, distribucija, komisioniranje), te otkupom i konficioniranjem meda. Smatraju se izuzetno uspješnima, kvalitetnima, vještima u organiziranju, odgovornima, orijentiranima ka budućnosti i ono najvažnije želja za uspjehom im je iznad novca, a novac im predstavlja samo način za mjerenje postignuća. Da se radi o izuzetno kvalitetnim i provjerenim proizvodima govori podatak da su u proteklih desetak godina ostvarili blisku suradnju s proizvođačima iz inozemstva, obavljajući za njih kvalitetnu i pravodobnu distribuciju njihovih proizvoda.

Svojom kvalitetnom distribucijom nametnuli su se kao jedan od vodećih distributera u svom asortimanu proizvoda. Trenutno zastupaju više od petnaest brandova s asortimanom od preko tisuću proizvoda. Tvrtka VM2 d.o.o. broji sedamdeset zaposlenih čiji se tim sastoji od direktora komercijalnih poslova, voditelja prodaje, voditelja putne službe, odjela marketinga te putne komercijalne službe. Zbog svoje predanosti i kvalitetnih robnih marki koje zastupaju, tvrtka VM2 d.o.o. uspjela se nametnuti kao jedan od značajnijih dobavljača gotovo svih trgovačkih lanaca na području Republike Hrvatske.

Prednosti tvrtke VM2 d.o.o. su sinergija prodajnih i logističkih usluga, iskustvo upravljanja robnim markama te fleksibilnost u poslovanju koju mogu zahvaliti velikom broju poslovnih partnera u svrhu razvoja i distribucije proizvoda. Logističke usluge koje je tvrtka VM2 d.o.o. spremna ponuditi svojim poslovnim partnerima temelje se na vlastitom distributivnom centru u Zagrebu i Zadru. Specijalizirani su za pružanje logističkih usluga prilagođenih individualnim potrebama i zahtjevima svojih korisnika<sup>1</sup>.

---

<sup>10</sup><https://www.vm2.hr/index.php/hr/> (23.03.2019.)

## 4.1. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura predstavlja građu organizacije. Struktura predstavlja način funkcioniranja organizacije, odnosno oblikuje način poslovanja i predstavlja temeljni mehanizam upravljanja djelovanjem organizacije. U organizacijskoj strukturi definiraju se temeljni elementi organizacije, a to su radno mjesto, radni zadaci, zaposlenici, ciljevi pojedinih sektora i cjelokupne organizacije, pravno-vlasnički dijelovi poduzeća te poslovne mreže unutar organizacije. (Bahtijarević i suradnici, 2001.)

Postoje formalna i neformalna organizacijska struktura. Formalna struktura nastaje svjesnom analizom, odnosno formalizacijom odnosa u skladu sa zamišljenim modelom funkcioniranja organizacije. Svrha formalne organizacijske strukture je precizna podjela i koordinacija zadataka, kako bi se što efikasnije ostvarili ciljevi poduzeća. Uspješnost formalne strukture temelji se na preglednosti koja omogućava planiranje i kontrolu zadataka i odgovornosti.

Nedostaci formalne strukture su sporo prilagođavanje promjenama u okolini i poslu, sporo i ne adekvatno donošenje odluka, odsustvo odgovornosti menadžera za krajnji rezultat te odsustvo timskog rada. Neformalna organizacijska struktura je čista suprotnost formalnoj, tj. nastaje spontano i postupno, kroz osobnu inicijativu. Ovakva struktura je skup relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji koji su se razvili tijekom njihovog zajedničkog rada, a djeluju na formalne ciljeve organizacije. Neformalna organizacijska struktura vezuje se za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji i teško ju je prepoznati u svim njenim aspektima. Svaka neformalna organizacija ujedno je i stvarna, te može, a ne mora biti usmjerena na ostvarivanje ciljeva organizacije. Cilj kojemu poduzeće treba stalno težiti je približavanje formalne organizacijske strukture neformalnoj.

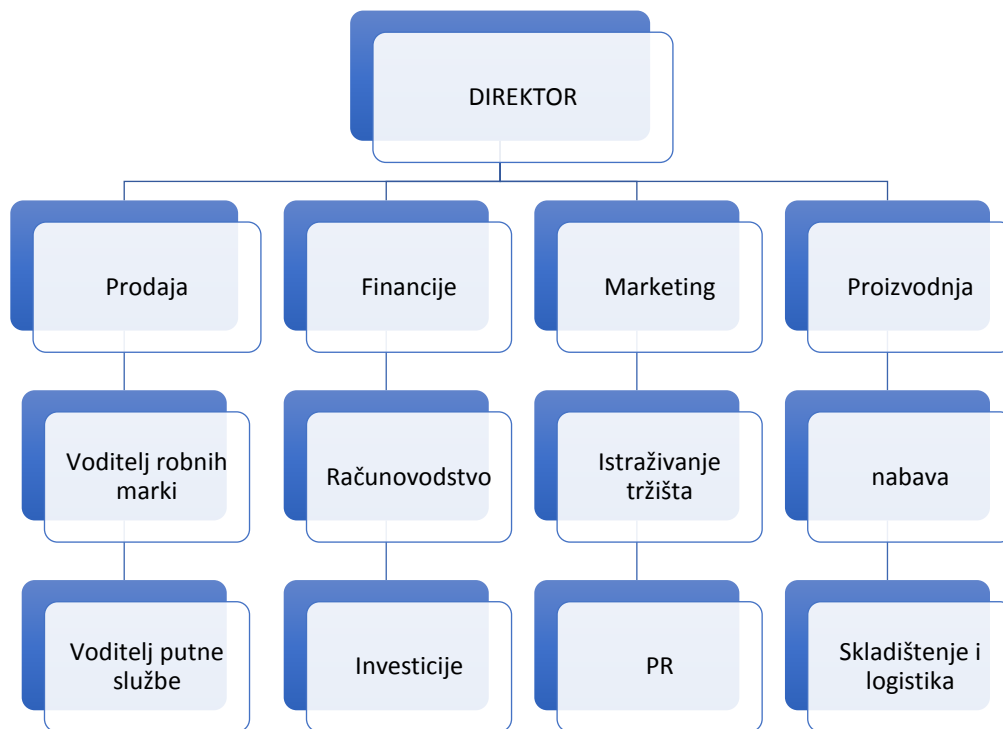
Tvrtka VM2 d.o.o. posluje prema formalnoj organizacijskoj strukturi zbog lakšeg pregleda opisa poslova i ciljeva pojedinih sektora, no kao i u svakom poduzeću i u ovoj tvrtki djeluje stvarna struktura, tj. neformalna. Za uspješno funkcioniranje bilo kakve organizacijske strukture, pa tako i ove neophodna je stalna međusobna suradnja i komunikacija u svim smjerovima. Shema organizacijske strukture tvrtke VM2 d.o.o. je prikazana na sljedećem grafikonu.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> ibidem

<sup>12</sup><https://www.vm2.hr/index.php/hr/> (23.03.2019.)



Slika 4.1. Organizacijska struktura tvrtke VM2 d.o.o.



Izvor: rad autora

## **5. ISTRAŽIVANJE POTREBE ZA UVOĐENJEM ODJELA LJUDSKIH POTENCIJALA**

U ovom poglavlju opisani su postupak i rezultati provedenog istraživanja potrebe za uvođenjem odjela ljudskih potencijala u tvrtci VM2 d.o.o. U prvom potpoglavlju prikazan je postupak provođenja intervjua s vlasnicima i anketni upitnik među zaposlenicima. U drugom potpoglavlju interpretirani su rezultati istraživanja, a u trećem potpoglavlju iskazani su rezultati istraživanja i doneseni zaključci.

### **5.1. Metode prikupljanja podataka**

Istraživanje je provedeno s ciljem analize potrebe za uvođenjem odjela ljudskih potencijala u odabranom poduzeću. Prilikom procesa prikupljanja podataka korištena su unaprijed osmišljena pitanja kao podsjetnik za intervju. Intervjuirani su vlasnici tvrtke. Razgovor je proveden uživo i trajao je trideset minuta. Druga metoda koja je korištena u istraživanju je anketni upitnik. Anketa je bila anonimna i podijeljena zaposlenicima na radnom mjestu. Nakon provedenog intervjua i prikupljanja ispunjenih anketa uslijedila je daljnja obrada prikupljenih podataka.

### **5.2. Prikaz rezultata istraživanja**

Provedeno je istraživanje putem intervjua s vlasnicima tvrtke VM2 d.o.o. Drugom metodom, anketnim upitnikom, ispitani su zaposlenici tvrtke. Anketu je ispunilo 35 sudionika što je polovica od ukupnog broja zaposlenih.

### 5.2.1. ANALIZA INTERVJUA

Prilikom provedenog intervjua korištena su unaprijed strukturirana pitanja.

#### 1. Kako izgleda postupak zapošljavanja novih kadrova?

Postupak zapošljavanja započinje raspisivanjem natječaja na internet stranici „Moj Posao“ i drugim platformama. Zatim slijedi selekcija primljenih životopisa te se pozivaju na razgovor kandidati koji ispunjavaju uvjete navedene u natječaju. Provode se dva kruga razgovora. Nakon toga slijedi testiranje kandidata preko vanjskog suradnika koji je specijaliziran za ljudske potencijale. Nakon testiranja provodi se finalni razgovor u kojem se dogovaraju uvjeti i ugovor o radnom odnosu.

#### 2. Postoji li poseban odjel za ljudske resurse, ako ne tko ima ulogu menadžera za ljudske resurse?

Ne postoji poseban odjel za ljudske resurse u tvrtki, već ulogu menadžera za ljudske resurse obnaša direktor poduzeća. Kao primjer je naveo proces zapošljavanja koji započinje prvim razgovorom s direktorom, zatim u drugom krugu razgovora sudjeluje i zaposlenik iz odjela za koji se traži novi kandidat za posao.

#### 3. Vidite li potrebu za uvođenjem odjela ljudskih resursa?

Direktor vidi potrebu za uvođenjem odjela ljudskih resursa, no trenutno nije u financijskoj mogućnosti da bi taj pothvat ostvario na kvalitetan način. Kada bi se odlučio na taj korak zaposlio bi osobu s dugogodišnjim iskustvom. Više vidi mogućnost za uvođenjem osobe s iskustvom koja bi kroz tjedne, mjesečne sastanke vodila ljudske resurse, nego da zaposli cijeli sektor koji bi se bavio tim područjem.

#### 4. Smatrate li da bi novi odjel pridonio poboljšanju poslovanja i kako?

Smatra da bi novi odjel pridonio poboljšanju poslovanja na način da bi se ostvarila bolja klima u poduzeću, bolja komunikacija među zaposlenicima i povećano zadovoljstvo u tvrtki.

5. Koliko često organizirate edukacije za svoje zaposlenike? Koje?

Zaposlenici imaju mogućnost u bilo kojem trenutku tražiti pohađanje edukacije koja im je potrebna kako bi unaprijedili svoja znanja i vještine. Svatko ima mogućnost prema svojoj želji za usavršavanjem izabrati i pohađati edukacije koliko im je potrebno.

6. Na koji način pratite radnu uspješnost zaposlenika i koliko često?

Vlasnici tvrtke prate radnu uspješnost ovisno o sektoru. Pojedini sektori imaju određen budžet kojeg se moraju držati, drugi šalju izvještaje na dnevnoj, tjednoj bazi. Prodaja im glavni fokus. Ona ima propisani budžet kojeg prate na mjesečnoj bazi putem izvještaja. Glavni indikator za skladište je isporučivost. Npr., 95% im je isporučivost u 24 sata. Jedino za računovodstvo nemaju propisani sustav praćenja radne uspješnosti, kod njih je važno da su ažurni konstantno.

7. Koji su sustavi nagrađivanja i motiviranja prisutni u vašoj tvrtci?

Zaposlenike nagrađuju putem bonusa koji se dodjeljuje naspram učinkovitosti. Svake godine napravljen je određeni budžet prema kojem se mjeri kolika je bila uspješnost. Bonus se određuje prema unaprijed određenoj skali, a može dosegnuti 5-30% godišnje plaće. Prisutne su i mjesečne stimulacije kod odjela logistike i službeni automobili kao nagrada za djelatnike godine.

8. Na koji način održavate međuljudske odnose u vašoj organizaciji?

Vrlo im je važno da se djelatnici družu međusobno i nakon posla. U tu svrhu imaju osigurane termine za nogomet i odbojku, pub kvizove, kino, kazalište i slično.

9. U slučaju konflikta između djelatnika, na koji način rješavate takve situacije?

Konflikte rješavaju konstruktivnim razgovorom. Ovisno o razini na kojoj se dogodi konflikt, obavljaju se razgovori. Ako je unutar odjela, onda taj problem rješavaju voditelji. Ukoliko je problem nastao između odjela, onda se voditelji sastaju s direktorom.

10. Smatrate li konflikte pozitivnom ili negativnom pojavom?

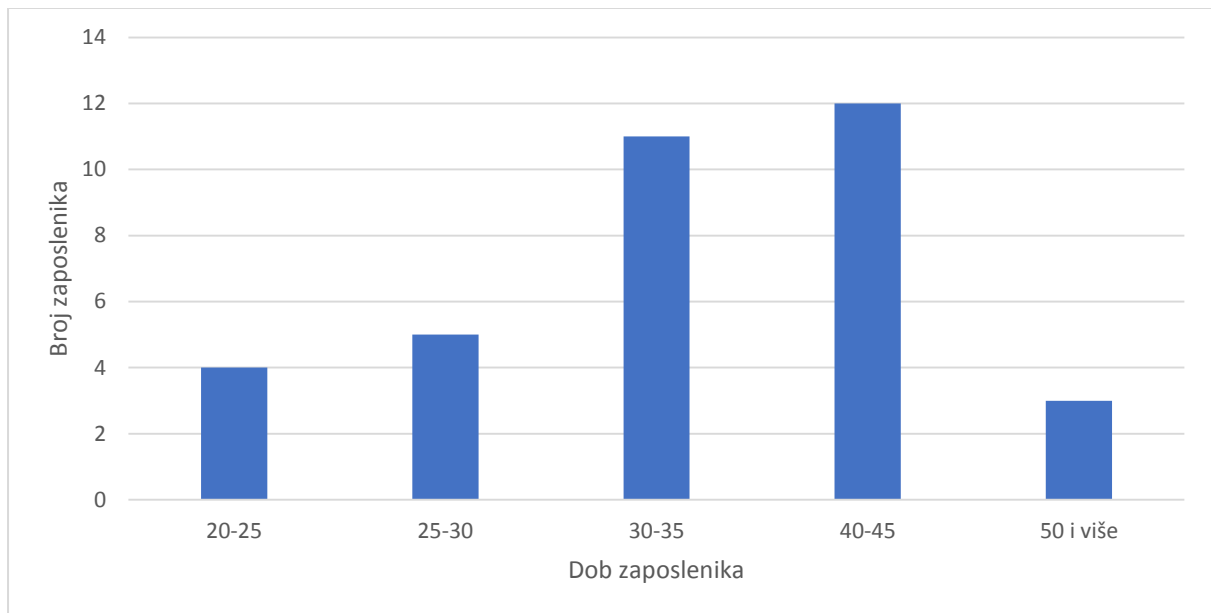
Direktor konflikte smatra pozitivnom pojavom sve dok se oni stvaraju u svrhu poboljšanja poslovanja. Do sada nisu imali većih konflikata, već su to bile uobičajene nesuglasice. Kada i dođe do konflikata, zaposlenici u većini slučajeva to riješe međusobno.

## 5.2.2. ANALIZA ANKETE

Anketa je bila anonimna i ispunilo ju je 35 zaposlenika, što čini polovicu od ukupnog broja zaposlenih u tvrtki.

### 1. Dob

Slika 5.2. Dob zaposlenika

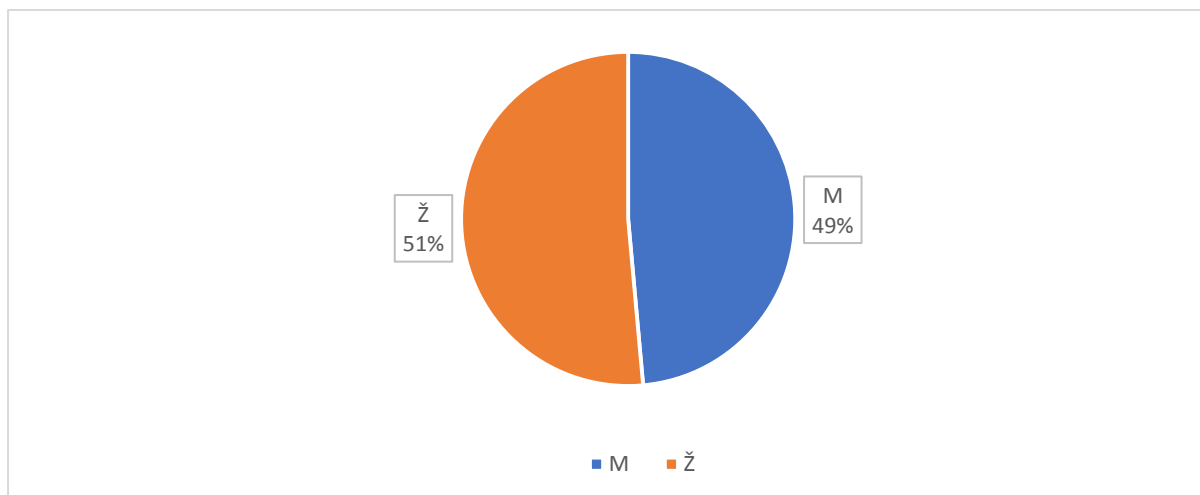


Izvor: rad autora

Većina ispitanih zaposlenika je u dobi od 40-45 godina. Najmanje je zaposlenih koji su stariji od 50 godina.

## 2. Spol

Slika 5.2. Spol zaposlenika

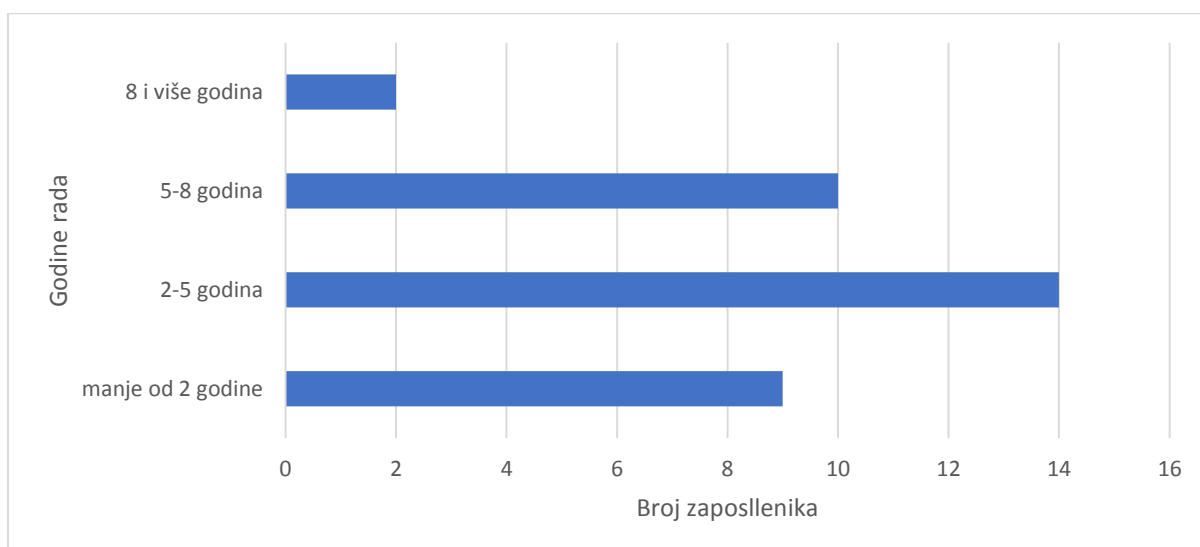


Izvor: rad autora

Struktura zaposlenika prema spolu je gotovo podjednaka, žene čine 51%, dok muškarci 49% ispitanika.

## 3. Koliko dugo ste zaposleni u tvrtci VM2 d.o.o.?

Slika 5.3. Godine rada u tvrtki VM2 d.o.o.

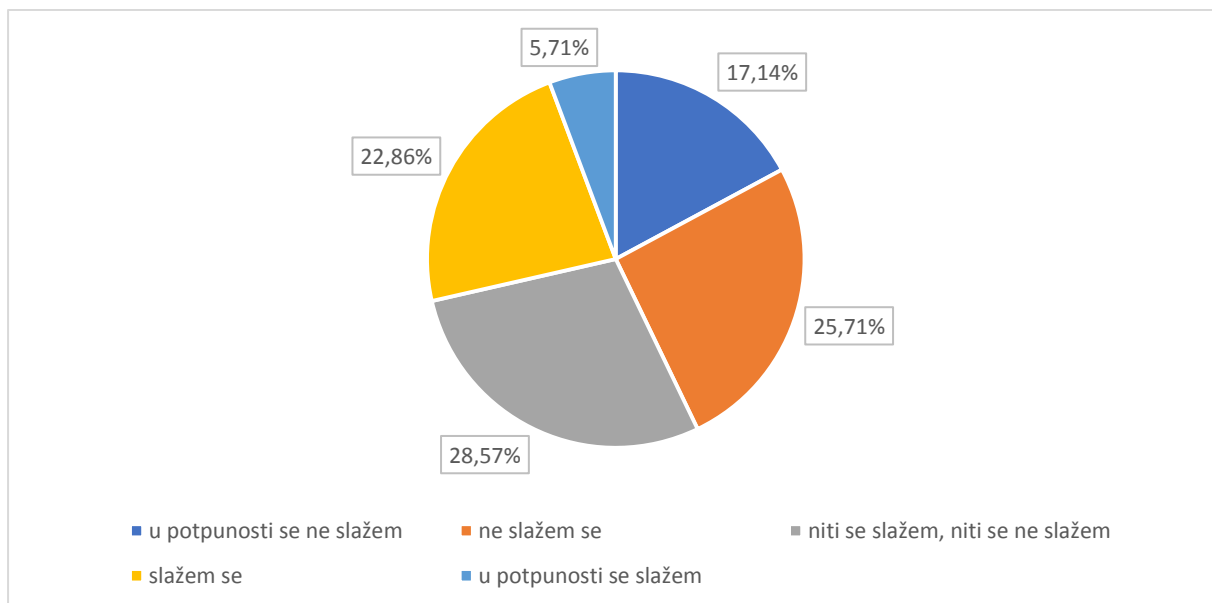


Izvor: rad autora

Najviše ispitanika u tvrtci radi 2-5 godina, dok ih najmanje radi više od 8 godina.

#### 4. Često imam priliku ići na edukacije.

Slika 5.4. Edukacije u tvrtki VM2 d.o.o.



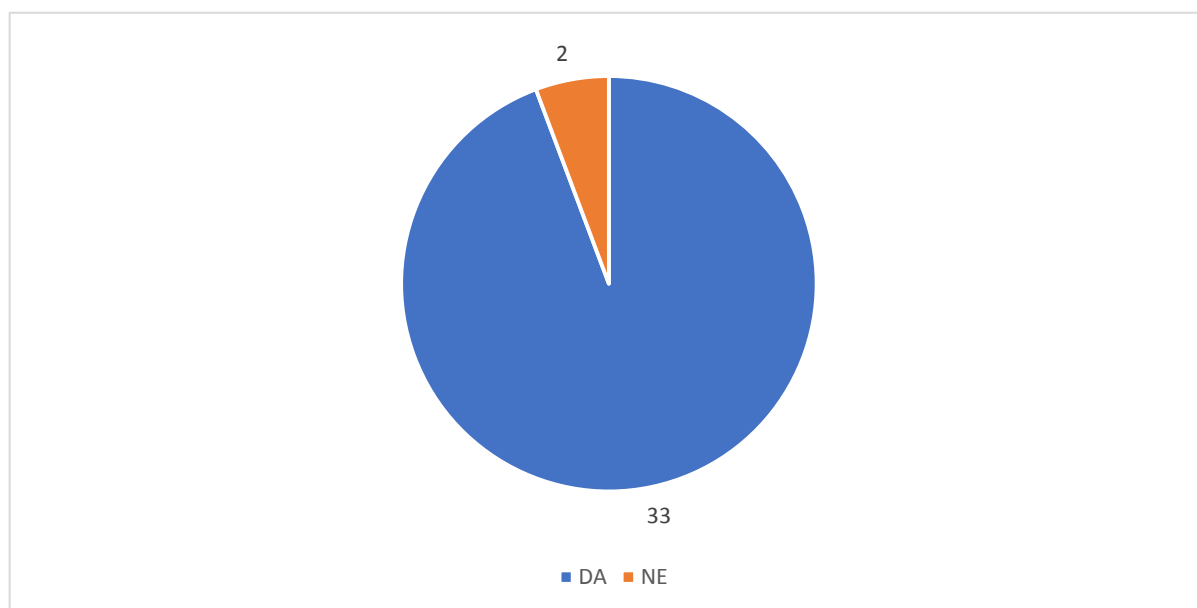
Izvor: rad autora

Najviše ispitanika izjavilo je da se niti slaže, niti ne slaže s izjavom da često imaju priliku ići na edukacije. Veliki dio se ne slaže da mogu često ići na edukacije. Tek 5,71% ispitanika se u potpunosti slaže s navedenom izjavom. Iz prikazanog se može vidjeti, da bi trebalo poraditi na većoj mogućnosti pohađanja edukacija za zaposlenike.



5. Smatrate li da vaši nadređeni prate vašu radnu uspješnost?

Slika 5.5. Radna uspješnost

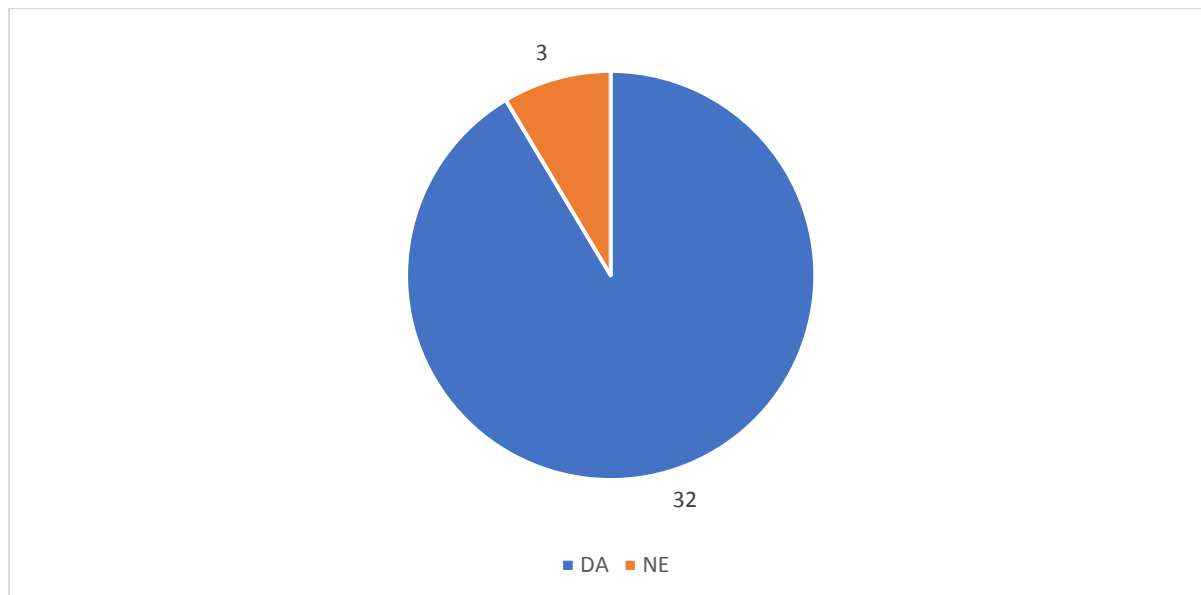


Izvor: rad autora

Većina ispitanih zaposlenika smatra da njihovi nadređeni prate njihovu radnu uspješnost, dok tek dvoje smatra da ne prate. Zbog dnevnih/tjednih/mjesečnih izvještaja koje su dužni priložiti nadređenima, svjesni su da se prati njihova radna uspješnosti, te to rezultira njihovom učinkovitošću u obavljanju zadataka.

6. Smatrate li da u vašem odjelu ima dovoljan broj zaposlenih za izvršenje dodijeljenih zadataka u zadanom roku?

Slika 5.6. Dovoljan broj zaposlenika za adekvatno obavljanje dodijeljenih zadataka

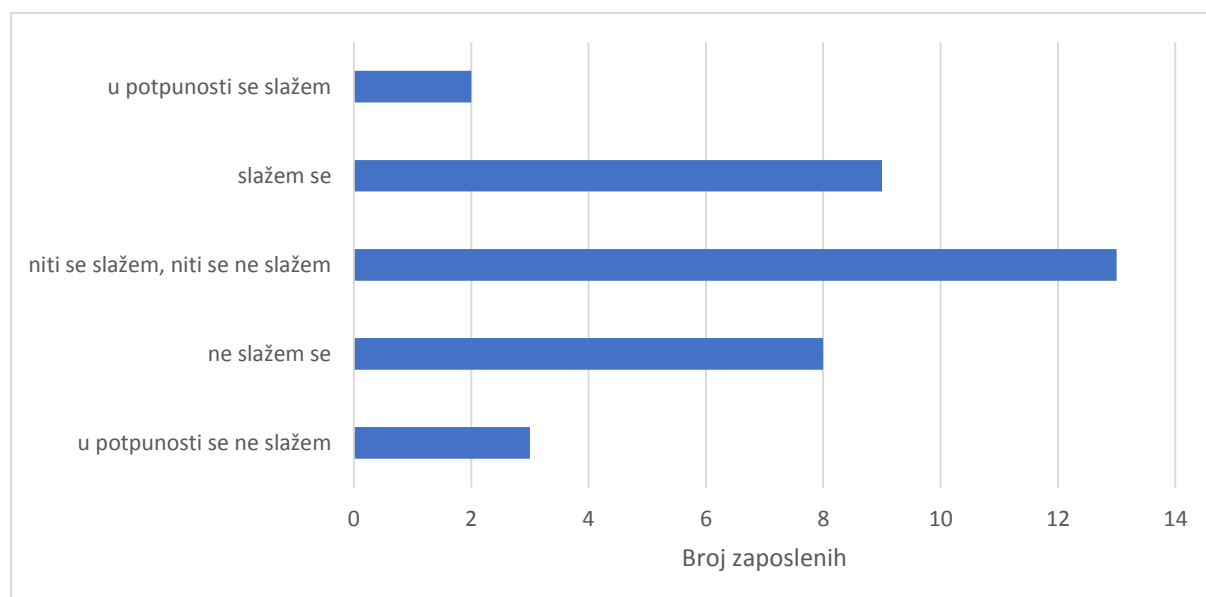


Izvor: rad autora

Skoro svi ispitani zaposlenici smatraju da u njihovom odjelu ima dovoljan broj zaposlenih za izvršenje dodijeljenih zadataka u zadanom roku. Tek nekoliko ih se ne slaže sa navedeno tvrdnjom. S obzirom da zadatke izvršavaju pravovremeno i uspješno, većina ih ne vidi potrebu za povećanjem broja zaposlenih u njihovom odjelu.

## 7. U organizaciji su prisutni konflikti.

Slika 5.7. Prisutnost konflikata u organizaciji

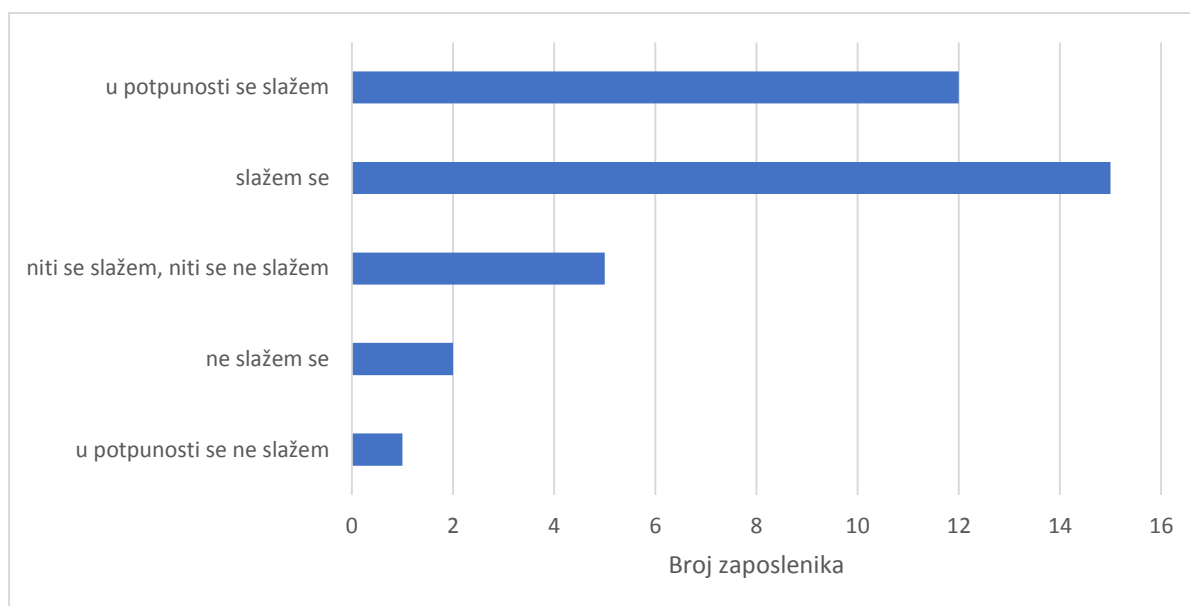


Izvor: rad autora

Više od 12 ispitanih zaposlenika se niti slaže, niti ne slaže s izjavom da su u organizaciji prisutni konflikti. Jednak broj ispitanika se slaže i ne slaže s izjavom. Tek dvoje ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom. Iz prikazanog se vidi kako postoje povremeni konflikti u organizaciji, a s obzirom da su mišljenja oko učestalosti konflikata u organizaciji podijeljena, može se zaključiti da se radi o manjim nesuglasicama.

8. Zadovoljan/zadovoljna sam na koji način se rješavaju konflikti u organizaciji.

Slika 5.8. Razina zadovoljstva načinom rješavanja konflikata u organizaciji

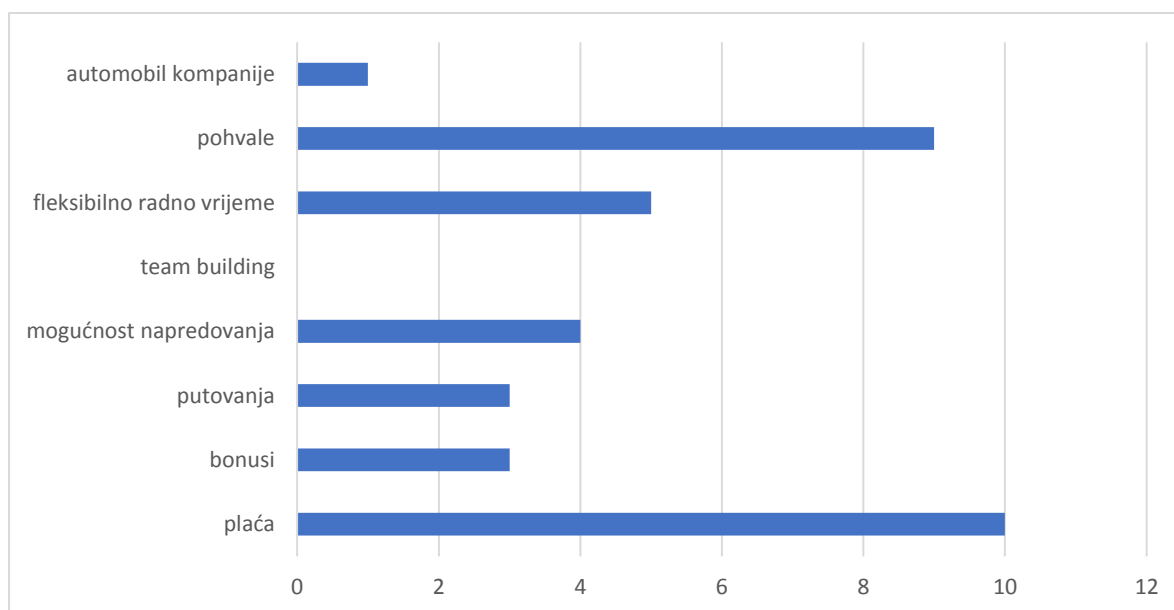


Izvor: rad autora

Gotovo svi zaposlenici se slažu s izjavom da su zadovoljni načinom rješavanja konflikata u organizaciji. Tek troje ispitanika se ne slaže. Iz toga se vidi kako voditelji i direktor pravovremeno i pravovaljano rješavaju konflikte kako bi se poboljšali međuljudski odnosi u organizaciji.

## 9. Koje tri vrste ponuđenih nagrađivanja vas najviše motiviraju?

Slika 5.9. Vrste nagrađivanja koje zaposlenike najviše motivira

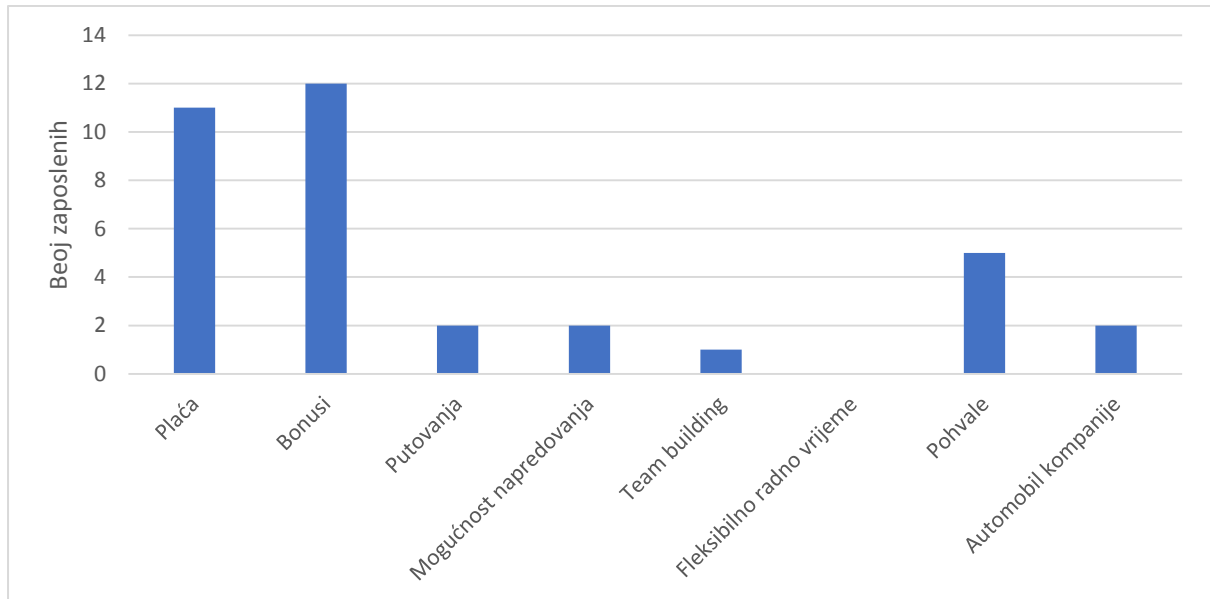


Izvor: rad autora

Ispitane zaposlenike najviše motiviraju plaća, pohvale, fleksibilno radno vrijeme te bonusi. U najvećoj mjeri motivira ih plaća, koja predstavlja materijalnu vrstu nagrađivanja, dok čak njih 9 od 35 ispitanih motivira pohvala kao nematerijalni oblik nagrađivanja. Team building koji je prisutan u organizaciji kao oblik nagrađivanja uopće ne motivira ispitanu zaposlenike što upućuje na to da bi ga trebalo zamijeniti s nekim drugim oblikom nagrađivanja.

10. Zaokružite koje su vrste nagrađivanja prisutne u tvrtci VM2 d.o.o.

Slika 5.10. Vrste nagrađivanja koje su prisutne u tvrtki VM2 d.o.o.



Izvor: rad autora

Vrste nagrađivanja koje su prisutne u tvrtci VM2 d.o.o. su plaća, bonusi, automobil kompanije, pohvale, teambuilding i putovanja. Najprisutniji su bonusi, plaća i pohvale, dok su najmanje prisutni putovanja, mogućnost napredovanja i automobil kompanije. Fleksibilno radno vrijeme uopće nije prisutno u organizaciji kao vrsta nagrađivanja.

### 5.3. Rezultati istraživanja

Prema provedenom istraživanju ulogu menadžera ljudskih potencijala trenutno ima direktor tvrtke, koji je glavni u poslovima kao što su zapošljavanje, praćenje radne uspješnosti zaposlenika, organiziranje edukacija te rješavanje međuljudskih odnosa. U procesu zapošljavanja glavnu ulogu ima direktor. On provodi selektivne razgovore i odlučuje tko ide na testiranje i finalni razgovor sa voditeljem odjela.

Direktor tvrtke VM2 d.o.o. vidi potrebu za uvođenjem odjela ljudskih resursa, ali isto tako je svjestan da taj pothvat zahtjeva veća financijska sredstva jer bi htio zaposliti osobu koja ima iskustva i koja će na pravi način obavljati taj posao. Veća je mogućnost da zaposli stručnu osobu koja će na tjednim/mjesečnim sastancima obavljati poslove koji se odnose na ljudske resurse. Tijekom razgovora s direktorom utvrđeno je da zaposlenici imaju izbor pohađati edukacije sukladno njihovim željama. Suprotno tome prema provedenom anketnom upitniku sa zaposlenicima utvrđeno je kako se zaposlenici ne slažu s izjavom da često imaju priliku pohađati edukacije.

Radnu uspješnost zaposlenika tvrtka ažurno prati što su potvrdili i zaposlenici. Direktor i zaposlenici su izjavili da su u tvrtci prisutne različite vrste nagrađivanja, a neke od njih su: bonusi, službeni automobil kompanije, teambuilding te pohvale. Osim navedenih vrsta nagrađivanja zaposlenike motivira i mogućnost fleksibilnog radnog vremena što za sada nije prisutno u tvrtki. U intervjuu direktor je izjavio da su u organizaciji prisutni povremeni konflikti koje ne smatra negativnima dok su u interesu boljeg poslovanja poduzeća. Zaposlenici su to potvrdili u provedenoj anketi u kojoj su izjavili da se niti slažu niti ne slažu s izjavom da su u organizaciji česti konflikti. Direktor najčešće prepušta rješavanje konflikata zaposlenicima, dok se veće nesuglasice rješavaju konstruktivnim razgovorom zaposlenika s voditeljima i direktorom.

Ugodnu atmosferu u tvrtki održavaju druženjima na raznim aktivnostima kao što su: pub kvizovi, sportske aktivnosti, kino te kazalište. Temeljem rezultata provedenog istraživanja može se zaključiti da se izjave direktora i zaposlenika u nekim slučajevima razlikuju. To je pogotovo vidljivo kod pitanja koje je vezano za edukaciju zaposlenika.

## 6. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja stup razvoja i opstanka organizacije na tržištu. Znanje postaje najveća konkurentska prednost, najvažniji i najbolji resurs 21. stoljeća. Naime, kada se gleda u povijest i danas je vidljivo kolika je razlika između motiviranja i ulaganja u zaposlenike onda i danas. Osnovni zadatak koji suvremene tvrtke imaju je svim svojim sredstvima privući i zadržati najbolje ljudske resurse s kojima mogu konkurirati na tržištu. Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja skupinu onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji, njezin razvoj prema potencijalu i dugoročno održavanje u poduzeću. Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća slijedeće grupe aktivnosti: pribavljanje i selekcija, trening i edukacija te radni odnos.

Analizirano poduzeće uvidjelo je važnost i funkciju odjela za upravljanje ljudskim resursima. Svjesni su važnosti svojih zaposlenika i trude se na što bolji način odgovarati na njihove zahtjeve. Nakon provedenog istraživanja može se utvrditi su direktor i zaposlenici zadovoljni na koji se način vode aktivnosti vezane uz ljudske potencijale. Zaposlenike nastoje zadržati ugodnim radnim okruženjem, nagrađivanjem te adekvatnim rješavanjem konfliktnih situacija. Prema rezultatima dobivenim putem istraživanja može se zaključiti da se direktor i zaposlenici slažu u većini postavljenih pitanja, ali je istovremeno vidljiva razlika u odgovorima vezano za edukaciju zaposlenika. Direktor tvrdi kako zaposlenici imaju prilike pohađati edukacije sukladno njihovim željama, dok se većina zaposlenika ne slaže s tom izjavom. Uz vrste nagrađivanja koje su prisutne u tvrtki zaposlenici su nadodali kako ih motivira i mogućnost fleksibilnog radnog vremena koje trenutno u tvrtci nije prisutno.

Iz svega navedenog može se zaključiti da direktor promatrane tvrtke trenutno na najbolji način vodi poslove vezane uz ljudske resurse, dok za napredak u pojedinim područjima uvijek ima mjesta.



## LITERATURA

### KNJIGE

1. Armstrong, M. (2003). *Kompletna menadžerska znanja I*. Zagreb: M.E.P. Consult
2. Bahtijarević Šiber F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala* . Zagreb: Golden marketing
3. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco d.o.o.
4. Rajmond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: MATE

### OSTALO

1. Vrhovski, I. (2017). *Upravljanje ljudskim potencijalima: Radna skripta*, Zagreb

### INTERNETSKI IZVORI

1. O nama: <https://www.vm2.hr/index.php/hr/> (23.03.2019.).

## **POPIS SLIKA**

Slika 4.1. Organizacijska struktura tvrtke VM2 d.o.o. ....	13
Slika 5.2. Dob zaposlenika.....	18
Slika 5.3. Godine rada u tvrtki VM2 d.o.o.....	19
Slika 5.4. Edukacije u tvrtki VM2 d.o.o. ....	20
Slika 5.5. Radna uspješnost .....	21
Slika 5.6. Dovoljan broj zaposlenika za adekvatno obavljanje dodijeljenih zadataka .....	22
Slika 5.7. Prisutnost konflikata u organizaciji .....	23
Slika 5.8. Razina zadovoljstva načinom rješavanja konflikata u organizaciji.....	24
Slika 5.9. Vrste nagrađivanja koje zaposlenike najviše motivira .....	25
Slika 5.10. Vrste nagrađivanja koje su prisutne u tvrtki VM2 d.o.o.....	26

## **POPIS TABLICA**

Tablica 3.1 Materijalne kompenzacije .....	9
--	---

## **PRILOZI**

PRILOG 1. – Pitanja za anketu

1. Dob \_\_\_\_\_

2. Spol: M    Ž

3. Koliko dugo ste zaposleni u tvrtki VM2?

a) Manje od 2 godine

b) 2 -5 godina

c) 5 – 8 godina

d) 8 i više godina

4. Često imam priliku ići na edukacije.

1 – u potpunosti se ne slažem

2 – ne slažem se

3 – niti se slažem, niti se ne slažem

4 – slažem se

5 – u potpunosti se slažem

5. Smatrate li da vaši nadređeni prate vašu radnu uspješnost?

DA

NE

6. Smatrate li da u vašem odjelu ima dovoljan broj zaposlenih za izvršenje dodijeljenih zadataka u zadanom roku?

DA

NE

7. U organizaciji su prisutni konflikti.
- 1 – u potpunosti se ne slažem
  - 2 – ne slažem se
  - 3 – niti se slažem, niti se ne slažem
  - 4 – slažem se
  - 5 – u potpunosti se slažem
8. Zadovoljan/zadovoljna sam na koji način se rješavaju konflikti u organizaciji.
- 1 – u potpunosti se ne slažem
  - 2 – ne slažem se
  - 3 – niti se slažem, niti se ne slažem
  - 4 – slažem se
  - 5 – u potpunosti se slažem
9. Koje tri vrste ponuđenih nagrađivanja vas najviše motiviraju?
- Plaća
  - Bonusi
  - Putovanja
  - Mogućnost napredovanja
  - Team building
  - Fleksibilno radno vrijeme
  - Pohvale
  - Automobil kompanije
10. Zaokružite koje su vrste nagrađivanja prisutne u tvrtci VM2.
- Plaća
  - Bonusi
  - Putovanja
  - Mogućnost napredovanja
  - Team building
  - Fleksibilno radno vrijeme
  - Pohvale
  - Automobil kompanije

## PRILOG 2. – Pitanja za intervju

1. Kako izgleda postupak zapošljavanja novih kadrova?
2. Postoji li poseban odjel za ljudske resurse, ako ne tko ima ulogu menadžera za ljudske resurse?
3. Vidite li potrebu za uvođenjem odjela ljudskih resursa?
4. Smatrate li da bi novi odjel pridonio poboljšanju poslovanja i kako?
5. Koliko često organizirate edukacije za svoje zaposlenike? Koje?
6. Na koji način pratite radnu uspješnost zaposlenika i koliko često?
7. Koji su sustavi nagrađivanja i motiviranja prisutni u vašoj tvrtci?
8. Na koji način održavate međuljudske odnose u vašoj organizaciji?
9. U slučaju konflikata između djelatnika, na koji način rješavate takve situacije?
10. Smatrate li konflikte pozitivnom ili negativnom pojavom?