

# Sustav upravljanja ljudskim potencijalima: Slučaj poduzeća X

---

Sertić, Marija

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:269863>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-27**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić](#) - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
*Zaprešić*

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**MARIJA SERTIĆ**

**SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA:**

**SLUČAJ PODUZEĆA X**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2019. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA:**

**SLUČAJ PODUZEĆA X**

**Mentorica:**  
**dr. sc. Ivona Santini, v. pred.**

**Naziv kolegija:**  
**KONTROLING**

**Studentica:**  
**Marija Sertić**

**JMBAG studenta:**  
**0234036228**

## SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>SAŽETAK.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>1. UVOD.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2. TEMELJNE ODREDNICE LJUDSKIH POTENCIJALA .....</b>   | <b>4</b>  |
| 2.1    LJUDSKI POTENCIJALI I RAZLIČITOST LJUDSKIH POTENCIJALA.....                                  | 4         |
| 2.1.1    POJMOVNO ODREĐIVANJE LJUDSKIH POTENCIJALA.....   | 4         |
| 2.1.2    RAZLIČITOST LJUDSKIH POTENCIJALA .....   | 5         |
| 2.2    POJMOVNO ODREĐIVANJE PLANIRANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA ..                                    | 7         |
| 2.3    PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA.....   | 8         |
| 2.4    UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....   | 10        |
| 2.4.1    PROFESIONALNI RAZVOJ ZAPOSLENIKA.....  | 10        |
| 2.4.2    OSPOSOBLJAVANJE ZAPOSLENIKA.....   | 11        |
| 2.4.3    MOTIVIRANJE ZAPOSLENIKA .....  | 13        |
| <b>3. SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA: SLUČAJ<br/>PODUZEĆA „CRVENA JABUKA“ D.O.O.....</b> | <b>15</b> |
| 3.1    PREDSTAVLJANJE PODUZEĆA „CRVENA JABUKA“ D.O.O.....   | 15        |
| 3.2    PLANIRANJE I PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA U PODUZEĆU<br>„CRVENA JABUKA“ D.O.O.....      | 16        |
| 3.3    UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU „CRVENA<br>JABUKA“ D.O.O.....                  | 17        |
| <b>4. ZAKLJUČAK .....</b>   | <b>18</b> |
| <b>5. POPIS LITERATURE .....</b>  | <b>20</b> |
| 5.1    KNJIGE I ČLANCI.....   | 20        |
| 5.2    INTERNETSKI IZVORI .....   | 20        |
| <b>6. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....</b>   | <b>21</b> |
| <b>7. ŽIVOTOPIS .....</b>   | <b>22</b> |



## SAŽETAK

*Svrha svakog poduzeća je ostvariti ciljeve i postići uspješnost, a da bi u tome uspjeli, moraju privući i zadržati kvalitetne radnike, odnosno osigurati ljudske potencijale. Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je njihovo pribavljanje, edukacija i motiviranost. Samo kompetentan, kvalificiran i dobro obučeni kadar omogućava razvoj i poslovanje u željenom smjeru. U ovom radu metodom kompilacije obrađena je teorija ljudskih potencijala. Također su iznesene osnove o njihovoj ulozi i značaju u poduzeću u cilju primjene na poduzeće Crvena jabuka d.o.o. Poduzeće „Crvena jabuka“ d.o.o. od 1980. se bavi ugostiteljstvom, no u posljednje vrijeme zbog trenda iseljavanja iz Republike Hrvatske, nailazi na poteškoće upravo u segmentu ljudskih potencijala. Ljudski potencijali teško se nalaze i zadržavaju, a poboljšanje situacije se ne nazire. Stoga poduzeće ulaže velike napore u zadovoljstvo zaposlenika kroz razne materijalne i nematerijalne kompenzacije.*

**Ključne riječi:** Ljudski potencijali, Crvena jabuka d.o.o., trend iseljavanja, nedostatak ljudskih potencijala

**Title in English: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM: CASE OF THE COMPANY X**

**ABSTRACT**

*The purpose of every company is to achieve goals and success, and in order to succeed in this, they must attract and retain quality workers, that is, ensure human resources. The task of managing human resources is to obtain, educate, and motivate them. Only competent, qualified, and well-trained staff can develop and operate in the desired direction. In this paper, the theory of human resources is addressed by the compilation method. The basics of their role and importance in the company with the purpose of applying to the company Crvena Jabuka d.o.o. The company Crvena Jabuka d.o.o. has been involved in food and drink service since 1980., but recently due to the trend of emigration from Croatia, it has encountered difficulties in the segment of the human resources. Human resources are challenging to find and retain, and the improvement of the situation is not visible. Therefore, the company puts great effort into employee contentment through various tangible and intangible compensation.*

**Key words:** Human resources, Crvena jabuka d.o.o., the trend of emigration, lack of human resources

## 1. UVOD

Ljudski potencijali su bitna karika uspješnosti bilo kojeg poslovanja jer bez njih većina ideja ne bi bila izvedena ni razvijena. Njihovo pravilno planiranje i korištenje čine tvrtku uspješnijom i konkurentnijom. Planiranje ljudskih potencijala uključuje njihovo pribavljanje, selekciju, usavršavanje i motiviranje. Trenutno stanje na tržištu rada i nedostatak kadrova u većini segmenata uslužnih djelatnosti čini veliki izazov za svakog poslodavca, pogotovo manjih poduzeća gdje jedna ili dvije osobe vrše sve dužnosti u poduzeću što uključuje nabavu, marketing, odlučivanje, rukovođenje, pribavljanje i upravljanje ljudskim potencijalima, a ponekad i rad u sali na posluživanju ili bilo kojem drugom poslu kada je potrebno. Takvo poduzeće je i „Crvena jabuka“ d.o.o. čiju upravu čini jedan član (vlasnik), koji s uposlenim direktorom obavlja rukovodeću funkciju. Uz navedene zaposleno je još 17 zaposlenika na radnim mjestima poslovođa, kuhar, konobar, dostavljač i čistačica.

Tema ovog rada biti će prezentirana u dva dijela i to teoretski dio i praktični dio rada. U teoretskom dijelu rada su metodom kompilacije (mišljenje, analiza i prosudbi drugih osoba – djela) definirani ljudski potencijali te su iznesene osnove o njihovoj ulozi i značaju u poduzeću. Opisani su i trendovi kod pribavljanja, osposobljavanja i motivacije zaposlenika kako bi se putem navedenog predstavio slučaj poduzeća „Crvena jabuka“ d.o.o. u drugom dijelu rada. U drugom, praktičnom, dijelu rada obrađuje se problematika planiranja, pribavljanja i upravljanja ljudskim potencijalima u navedenom poduzeću. Ovaj dio dotiče se i trenda iseljavanja iz Republike Hrvatske i pojave problema pribavljanja ljudskih potencijala. Zbog nedostatka kadra poduzeće je prisiljeno uposliti i neadekvatan kadar što zahtjeva veće napore za njihovo osposobljavanje. Kadar koji se osposobi često je pod rizikom odlaska van RH na bolje plaćena mjesta. Poduzeće ulaže velike napore u motivaciju zaposlenika kroz razne mjere materijalne i nematerijalne kompenzacije. Obzirom na prognoze, poduzeću će i dalje biti izazov zadržavanje i pribavljanje ljudskih potencijala.

Cilj ovog rada je opisati i kratko analizirati sustav upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću Crvena jabuka d.o.o. te dati smjernice za njihovo bolje iskorištenje.



## **2. TEMELJNE ODREDNICE LJUDSKIH POTENCIJALA**

Ljudi, ljudski potencijali i menadžment ljudskih potencijala predstavljaju izazov suvremenim menadžerima i poduzećima. Oni su bitna karika uspješnosti bilo kojeg poslovanja jer bez njih većina ideja ne bi bila izvedena ni razvijena. Ljudski potencijali su kamen temeljac poslovanja i glavni pokretač razvoja te su glavni stup svakog poslovanja bez kojeg poduzeće ne bi ni postojalo (Šverko, 2012). Pravilnim planiranjem i korištenjem ljudskih potencijala moguće dovesti poduzeće u povoljan položaj na tržištu i dobro konkurirati. Trenutno stanje na tržištu rada i njegove fluktuacije čine svaki postupak u ovom segmentu imperativom koji zahtijeva dugoročno planiranje. Postoji problem dobavljanja radne snage, a potom i njenog zadržavanja. Prije se na ljude i ljudske potencijale gledalo kao bilo koji drugi materijalni resurs, no posljednjih 20 godina i praksa i znanost ovaj čimbenik drže ključnim jer o njemu ovisi uspješnost poduzeća. Ipak velik broj znanstvenih spoznaja iz ovog područja nastaje u prvj polovici 18. stoljeća (Bahtijarević-Šiber, 1999).

### **2.1 LJUDSKI POTENCIJALI I RAZLIČITOST LJUDSKIH POTENCIJALA**

U svakom poslovnom okruženju resursi se mogu podijeliti na materijalne i nematerijalne. Osnovni nematerijalni resurs organizacije su ljudi i njihove sposobnosti. Te sposobnosti omogućuju rješavanje postavljenih zadataka i ostvarivanje zajedničkih ciljeva organizacije. Svakog pojedinca treba razmatrati prema znanju koje posjeduje, spremnosti na daljnje učenje, kreativnosti i motiviranosti za posao. Rječnik psihologije Američkog psihološkog saveza ističe kao ključnu sastavnicu uspješnosti poslovanja ljude, jer oni svojim sposobnostima omogućuju ostvarenje ciljeva organizacije. Ljudske resurse promatraju prema brojčanom smislu ili prema njihovu demografskom smještaju što predstavlja pojednostavljen uvid u ljudske resurse (Šverko, 2012). Nešto složeniji pristup izlaže drugi autor koji ističe psihičke različitosti kojima ljudi upravljaju organizacijom i vode ju ka uspjehu. Njihova uloga se prepoznaje u uključenosti u poslovanje poduzeća odnosno na potencijal koji oni imaju, koji će svojim rastom i razvojem doprinijeti donošenju ključnih poslovnih odluka, te samim time imaju ključnu ulogu u stvaranju uspješnog poduzeća (Cascio, 2013). Posebno se naglašava poznavanje potreba zaposlenika, pozitivno poslovno ozračje gdje se prepoznaje njihova vrijednost i cijena rada koja mora biti usklađena s obrazovanjem. Naime to su čimbenici koji mogu uništiti svako poduzeće ako se o njima ne vodi računa.

#### **2.1.1 POJMOVNO ODREĐIVANJE LJUDSKIH POTENCIJALA**

Naziv ljudski potencijal često se poistovjećuje i s pojmom radna snaga koji se prema Hrvatskom leksikonu<sup>1</sup> radna snaga se definira kao:

---

<sup>1</sup> <https://www.hrleksikon.info/definicija/radna-snaga.html>: pristupljeno 08.09.2019.

- a) Skup čovjekovih tjelesnih i duhovnih sposobnosti (snagâ) koje su izvorom svih uporabnih vrijednosti stvorenih u procesu proizvodnje, djelovanja, mišljenja; rad jednoga ili više radnika koji sudjeluje u izradbi nekoga djela ili proizvoda,
- b) Ukupnost svih za rad sposobnih pojedinaca u jednom kolektivu, kraju, državi, međunarodnoj zajednici; skup ljudi plaćenih za svoj rad, odnosno radnika
- c) ekonomska roba koja, kao i druge robe, ima svoju vrijednost iskazanu u najamnini (nadnici), u modernome kapitalističkom svijetu.

Bez obzira na definiciju prepoznaje se da je radna snaga, odnosno ljudski potencijal, širok pojam te da u ukupnosti pojedinaca sposobnih za rad treba prepoznati njihove potencijale i usmjeriti ih za uspješnije poslovanje poduzeća. Moderni način života, donosi različitosti među pojedincima, a i radna snaga se može pribavljati iz različitih sredina i to se najčešće smatra pozitivnim. Ipak velike različitosti mogu dovesti i do problema u radnoj sredini. Do nedavno su se te razlike ponajviše odnosile na dobnu i spolnu različitost, no danas se taj popis uvelike proširio.

### 2.1.2

### RAZLIČITOST LJUDSKIH POTENCIJALA

Prema Bahtijarević-Šiber razlikujemo dvije osnovne dimenzije različitosti ljudskih resursa i to su primarna i sekundarna. Primarnu dimenziju čine razlike koje pojedina osoba nasljeđuje od svojih roditelja i to su spol, dob, rasa, etnička pripadnost i sve one koje oblikuju osobu od samog početka njezina života. Ove razlike mogu određivati kojim će životnim smjerom osoba živjeti svoj život i kojim će se društvenim grupama prikloniti. Tako se određuju i određeni svjetonazori i ponašanje pojedinca. Sve to može utjecati na ponašanje u poduzeću pa treba kod izbora zaposlenika valja voditi računa (Bahtijarević-Šiber, 1999). Sekundarna dimenzija sadrži razlike koje se tiču životnog stila, obiteljskog statusa, radnog iskustva, prihoda i sličnim razlikama koje se oblikuju tijekom života. Smatra se da ove razlike imaju manji utjecaj na pojedinca nego primarna dimenzija. Ove razlike više utječu na to kako pojedinca doživljavaju drugi ljudi, ali isto tako kako pojedinac vidi sebe samog. Spomenute karakteristike sekundarne dimenzije koje uvelike utječu na zaposlenika često se mijenjaju tijekom prolaska kroz različite životne faze.

Primarna i sekundarna dimenzija međusobno su povezane i zajedno utječu na proces zapošljavanja. Kako pojedinac određuje sam sebe, bira karijeru, isto tako i poduzeće bira radnu snagu koja svojim različitostima neće narušiti put ostvarenja temeljnih ciljeva poslovanja. Moderno vrijeme te različite antidiskriminacijske mjere zahtijevaju od poslodavca vođenje računa o izboru kojim će se zadovoljiti i mjere i održati sklad u poduzeću. Vrlo često je potrebno pažljivo provoditi natječaje i razgovore kako pojedinci ne bi imali osnove za eventualne pritužbe. Valja voditi računa o dobi i psihofizičkim sposobnostima koje zahtijeva određeno radno mjesto no u cilju sklada u poduzeću također se mora misliti o spolu, rasi i nacionalnosti, invalidnosti, spolnoj orijentaciji i vjeri.

Dobar poslodavac znat će ove razlike iskoristiti kao prednosti u svom poduzeću, a ne da one budu izvor razdora. Potrebno je i poznavanje zakonskih regulativa. Zabrana diskriminacije pri

radu i zapošljavanju regulirana je odredbama Zakona o suzbijanju diskriminacije (NN, 85/08) i Zakona o radu (NN, 149/09, 61/11). Kad je u pitanju diskriminacija na temelju spola valja imati na umu i odredbe Zakona o ravnopravnosti spolova (NN, 82/08). Zakon o radu zabranjuje izravnu i neizravnu diskriminaciju na području rada i radnih uvjeta, uključujući kriterije za odabir i uvjete pri zapošljavanju, napredovanju, profesionalnom usmjeravanju, stručnom osposobljavanju i usavršavanju te prekvalifikaciji, sukladno posebnim zakonima (čl. 5. st.4). Poslodavac je obavezan zaštititi dostojanstvo radnika tijekom obavljanja posla od postupanja nadređenih, suradnika i osoba s kojima radnik redovito dolazi u doticaj pri obavljanju svojih poslova, ako je takvo postupanje neželjeno i u suprotnosti s posebnim zakonima (čl. 5. st. 5.). U kontekstu pravilnika o radu valja imati na umu da je svaki poslodavac koji zapošljava najmanje 20 radnika dužan donijeti i objaviti pravilnik kojim se uređuju plaća, organizacija rada, postupak i mjere za zaštitu dostojanstva radnika te mjere zaštite od diskriminacije i ostala važna pitanja (čl. 125. st.1.). Postupak zaštite dostojanstva radnika reguliran je odredbama čl. 130 Zakona o radu.

Zakon o suzbijanju diskriminacije (ZSD) obuhvaća područja rada i zapošljavanja, obrazovanja, znanosti i športa, socijalne sigurnosti (socijalnu skrb, mirovinsko i zdravstveno osiguranje i osiguranje za slučaj nezaposlenosti), zdravstvene zaštite, pravosuđa i uprave, pristupa dobrima, informacijama i uslugama, stanovanja, članstva i djelovanja u sindikatima, civilnom društvu, političkim strankama i ostalim organizacijama te pristupa sudjelovanju u kulturnom i umjetničkom stvaralaštvu (čl. 8.). Jednakost kao najvišu vrednotu ustavnog poretka promatra putem diskursa kreiranja pretpostavki za ostvarivanje jednakih mogućnosti i zaštitu od diskriminacije na temelju:

- rase ili etničke pripadnosti ili boje kože
- spola
- jezika
- vjere
- političkoga ili drugog uvjerenja
- nacionalnoga ili socijalnog podrijetla
- imovnog stanja
- članstva u sindikatu
- obrazovanja
- društvenog položaja
- bračnog ili obiteljskog statusa
- dobi

- zdravstvenog stanja
- invaliditeta
- genetskog naslijeđa,
- rodnog identiteta, izražavanja ili spolne orijentacije<sup>2</sup>.

Biranje radne snage i sve ostale radnje vezane za zaposlenike zadaća su menadžmenta ljudskih potencijala.

## **2.2 POJMOVNO ODREĐIVANJE PLANIRANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Menadžment ljudskih potencijala obuhvaća sve aktivnosti koje imaju veze sa zaposlenicima - njihovu produktivnost, izražavanje mišljenja i svakodnevne poslove koje zaposlenici obavljaju. Kako bi zaposlenici dobro radili svoj posao potrebno je vodstvo usmjereno prema njima (Obradović, Samardžija i Jandrić, 2015). Idealno, riječ je o grani poduzeća koja se mora baviti planiranjem zaposlenika, pravilnim upravljanjem, ali i njihovim educiranjem. Daljnji zadaci su usklađivanje poslovanja zaposlenika s ciljevima poduzeća, poticanju veće produktivnosti, stvaranje okoline koja prihvaća različitosti, pravilno reagiranje na promjene i mnoge druge uloge koje se mijenjaju s obzirom na potrebe situacije do koje je došlo (Bahtijarević-Šiber, 1999). Kako bi sve funkcioniralo, osoba koja vodi ljudske potencijale (menadžeri ljudskih potencijala u velikim poduzećima ili samo vlasnici manjih obrta koji obavljaju sve funkcije), mora imati određene osobine koje će im olakšati suradnju sa zaposlenicima.

Planiranje ljudskih potencijala potrebno je provesti kroz strategijske, taktičke i operativne razine poslovanja. Takvim planiranjem obuhvaćaju se sve mogućnosti i izbjegavaju se mogući propusti. Planiranje je ključ budućeg uspjeha poslovanja i njihovo nepravovremeno planiranje može rezultirati nedostupnošću ljudskih potencijala onda kada će biti najpotrebniji. Takav problem moguće je izbjeći ako se krene s planiranjem ljudskih potencijala u pravo vrijeme i na ispravan način. Prije negoli se oformi plan ljudskih potencijala, moraju se odrediti faktori potreba kao što su konkurentnost, prilagodba na promjene, produktivnost i slični kriteriji na temelju kojih se stvara realna slika potreba za zaposlenicima. To su stavke koje određuju temelje plana i provedba plana vodi se pretpostavkama koje su na početku definirane (Bahtijarević-Šiber, 1999). Ako se planiranje ljudskih potencijala postavlja na višu razinu razlikujemo dva modela. Prvi je tradicionalni model, kojim se želi nabaviti potreban broj zaposlenika koji će biti dostupni na područjima na kojima su potrebni u odgovarajuće vrijeme. Takav model iziskuje velike troškove i zanemaruje ključnu stavku odabira zaposlenika, a to su njihove sposobnosti. Drugi je integrirani model je karakterističan po povezivanju tradicionalnog modela s kulturom organizacije i prilagođavanju radnih mjesta zaposlenicima, odnosno njihovim kvalitetama. Velika pažnja posvećuje se potrebama

---

<sup>2</sup>[http://www.hzz.hr/UserDocsImages/NEC\\_prirucnik\\_upravljanje%20ljudskim%20potencijalima.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/NEC_prirucnik_upravljanje%20ljudskim%20potencijalima.pdf), pristupljeno 09.09.2019.

okruženja te se time stvara model koji uvelike olakšava planiranje ljudskih potencijala i odabire zaposlenike koji su najbolji za poduzeće (Obradović i sur., 2015).

Jedan drugi autor naglašava pravilnost potrebnu kod planiranja ljudskih potencijala pa opisuje sustav planiranja ljudskih potencijala koji se sastoji od

- a) Politike ljudskih potencijala – odnosi se na odnos koji poduzeće ima prema zaposlenicima i pravilan način pribavljanja i zapošljavanja kandidata.
- b) Planiranja potreba za ljudskim potencijalima – prikazuje troškove koji će nastati ako se uspiju nabaviti zaposlenici koji su se prvotno planirali. Također, bavi se točnom brojkom zaposlenika koje je potrebno zaposliti u određenim razdobljima.
- c) Plana razvoja ljudskih potencijala – usredotočen je na osposobljavanje trenutačno zaposlenih ili novih zaposlenika. Povezuje se s prethodnim planiranjem potreba jer uključuje troškove edukacije, također ističe i sposobnosti koje zaposlenik mora posjedovati (Vujić, 2004).

## **2.3 PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA**

Pribavljanje ljudskih potencijala je kompleksan i dugotrajan proces koji traži dobro planiranje kako bi se izbjegle komplikacije u njegovu provođenju. Pribavljanjem se želi zaposliti kadar s najboljim kvalifikacijama, a same aktivnosti pribavljanja vezane su za menadžment ljudskih potencijala (Marušić, 2006). Posebno je u današnje vrijeme potrebno proučiti izvore pribavljanja ljudskih potencijala. Njih možemo podijeliti na unutarnje i vanjske izvore.

Unutarnje pribavljanje orijentirano je na potencijal koji se nalazi unutar poduzeća koje traži nove zaposlenike. Zahtijeva praćenje zaposlenika i razvijanje njihovih sposobnosti kako bi se buduće potrebe mogle zadovoljiti već zaposlenim ljudima u poduzeću i kako bi se točno znalo je li potrebno tražiti zaposlenike izvan poduzeća. Tako se smanjuju i nepotrebni troškovi traženja novih zaposlenika, a trenutačno zaposleni su motiviraniji za daljnji rad jer je njihova sposobnost prepoznata. Ovaj način pribavljanja ima i nedostatke. To su sprječavanje promjena, suženi izbor, mogućnost sukoba i nezadovoljstvo zaposlenika koji su se prijavili za višu poziciju, ali su odbijeni (Vujić, 2004).

Vanjsko pribavljanje ljudskih potencijala vrši se ako se unutarnjim pribavljanjem ljudskih potencijala nije se pronašao zaposlenik koji bi posjedovao sposobnosti koje se vežu za traženo radno mjesto. vanjska ponuda kandidata puno veća negoli je to slučaj kod unutrašnjeg pribavljanja. U vanjskoj okolini se nalaze ljudi čije sposobnosti poprimaju širi spektar znanja, za razliku od zaposlenih u poduzeću, čiji je spektar sposobnosti više-manje orijentiran samo na trenutačni način poslovanja. Nadalje, ovaj pristup omogućava inovacije i minimalizaciju unutrašnjih sukoba i taj način pospješuje se poslovanje poduzeća, veći je izbor zaposlenika, uvode se nova znanja u poduzeće i stvara se novo poslovno okruženje. I ovdje postoje nedostaci a oni se najviše odnose na dužu prilagodbu novih zaposlenika i njihovo skuplje

pribavljanje te nezadovoljstvo zaposlenih unutar poduzeća (Vujić, 2004). Također postoji rizik zapošljavanja zaposlenika za koje se kasnije utvrdi da ne zadovoljavaju razinu sposobnosti koju traženo mjesto zahtijeva (Bahtijarević-Šiber, 1999). Treba naglasiti da je kvaliteta radnika na tržištu često upitna. Najčešće se sastoji od mladih ljudi s vrlo malo ili bez imalo radnog iskustva i bez radnih navika ili od starijih osoba sa dosta radnog iskustva i sa radnim navikama, no bez adekvatnih znanja i sposobnosti. Menadžer/poslodavac mora istražiti mogućnosti u poduzeću i isplati li se zaposliti mladu osobu i utrošiti sredstva u njezino obrazovanje uz nadu da će ta ista osoba na završetku svoja naobrazbe i ostati raditi u njegovom poduzeću. Alternativa je zaposliti stariju osobu koja nema želju prelaziti s jednog radnog mjesta na drugo ali nije u mogućnosti dostići potrebnu kvalitetu niti putem dodatne izobrazbe.

Bez obzira na to jesu li kandidati pribavljeni unutarnjim ili vanjskim pribavljanjem u većinom nije moguće zaposliti sve kandidate te ih je potrebno selektirati. Selekcija se može vršiti psihologijskim testiranjem a testovi koji se koriste su testovi kognitivnih, psihomotoričkih i senzornih sposobnosti te testovi ličnosti (Šverko, 2012). Testovi kognitivnih sposobnosti bave se proučavanjem reagiranja kandidata tijekom rješavanja određenog problema, kojom brzinom pamte informacije i koliko su sposobni osmisliti neku novu ideju i njima se želi utvrditi koliko su uspješni kandidati u obavljanju različitih zadataka. Testovi psihomotoričkih sposobnosti orijentirani su na točnost, brzinu i preciznost pokreta i koriste se kod onih zanimanja koja zahtijevaju preciznost. Idealni su za testirati je li osoba sposobna raditi posao za koji se prijavila. Testovi senzornih sposobnosti omogućuju testiranje osjetila vida i sluha stoga ako posao zahtijeva oštar vid i sluh, kandidati, da bi bili odabrani, moraju proći ovu provjeru. Testovi ličnosti ispituju osobnost kandidata u cilju provjere odgovara li osobnost poziciji za koju se kandidat prijavio.

Najčešće korištena metoda selekcije je intervju. Ona omogućuje ispitivaču procjenu fizičkog izgled kandidata, ponašanja i stvaranje sliku osobnosti. Intervjuom ispitivač također daje kandidatu informacije o poziciji za koju se prijavio pa tako dolazi do obostrane razmjene informacija i uspostave komunikacije. Prikupljene informacije olakšavaju proces odabira i poslodavcu i kandidatu.

Za selekciju mogu se koristiti i školske karakteristike i često su vrlo bitne. U većini je slučajeva potrebna određena razina završenog školovanja kako bi kandidat bio uzet u obzir za traženo radno mjesto.

Radne karakteristike također imaju važnu ulogu kod odabira zaposlenika. Prikupljene informacije direktno od radnika o njegovim sposobnostima često se uspoređuju s informacijama koje se dobiju kroz preporuke od bivših poslodavaca. Tako se stvara se realnija slika o sposobnostima kandidata i stječe se određeno povjerenje ako su informacije prikupljene od kandidata u skladu s dobivenim informacijama od bivših poslodavaca (Šverko, 2012).

Metode selektiranja olakšavaju pronalaženje zaposlenika koji će posjedovati sposobnosti koje su potrebne za posao na koji se prijavio. Njima je moguće pronaći zaposlenika koji će svojim sposobnostima podići poslovanje poduzeća na novu, bolju razinu.

## **2.4 UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Nakon završenog procesa pribavljanja potrebno je započeti upravljanje ljudskim potencijalima. Proces upravljanja ljudskim potencijalima uključuje osposobljavanje, nagrađivanje i motiviranje zaposlenika. Spomenute aktivnosti ključ su uspješnosti zaposlenika koji ispunjavanju ciljeve poduzeća i čine poduzeće još uspješnijim (Marušić, 2006).

Često se završetak školovanja smatra i krajem obrazovanja no stjecanje znanja je cjeloživotno. Brzi razvoj znanja i tehnologija zahtijevaju od poduzeća orijentaciju na obrazovanje zaposlenika čime ono proširuje svoje aspekte djelovanja i stvara veće poslovno okruženje. Zato je potrebno upravljanje ljudskim potencijalima, tj. njihovim znanjem, koje je ključno za svako poslovanje (Bahtijarević-Šiber, 1999).

### **2.4.1 PROFESIONALNI RAZVOJ ZAPOSLENIKA**

Većina zaposlenika se želi razvijati na poslovnom planu iako se mora uzeti u obzir da neki zaposlenici ne mogu postići ili ne žele daljnji razvoj. Dakle razina postignuća s kojom se neki zaposlenik osjeća zadovoljnim uvelike ovisi o osobnosti pojedinca (Marušić, 2006). Jednako tako većina pojedinaca mijenja određeni broj radnih mjesta čime postižu određenu iskustvo i stvaraju karijeru. Karijera je dugotrajna i ostavlja veći trag negoli je to slučaj s poslom. Posao se može lako promijeniti, ali za karijeru je potrebno duže vrijeme da je se stvori što dovodi do uspjeha pojedinca (Bahtijarević-Šiber, 1999). Za uspješno stvaranje karijere osim pojedinca samog, zadužen je i strateški menadžment ljudskih potencijala (Vujić, 2004). Razvoj karijere vezan je za poduzeće u kojem je pojedinac zaposlen. Ukoliko zaposlenik i poduzeće ostvaruju dobru suradnju moguće je postići i uspjeh u karijeri i dobrobit za poduzeće. Unatoč tome svaki pojedinac može i samostalno razvijati svoju karijeru i na taj način napredovati čak i ako se karijera ne veže za poduzeće u kojem zaposlenik trenutno radi. Takav zaposlenik najčešće ne daje „sve od sebe“ i radi smanjenim kapacitetom. Isto tako neki pojedinci nakon određenog vremena shvate da su pogriješili u izboru karijere te rade na svojoj prekvalifikaciji. Poslodavac/menadžer bi trebao prepoznati takve zaposlenike, pokušati im, ukoliko je moguće, ponuditi radno mjesto koje odgovara njihovim željama i sposobnostima, a ako se novi izbor karijere ne uklapa u rad poduzeća, takvog zaposlenika zamijeniti onim koji svoju karijeru vidi u poduzeću.

Poslodavac/menadžer mora biti svjestan da se razvoj karijere pojedinca odvija u nekoliko faza. Pravilnom reakcijom na pojedine faze postiže se maksimalna iskoristivost radne snage na obostranu dobit. Poduzeće dobiva maksimum od zaposlenika, a zaposlenik je motiviran. Faze razvoja karijere prema Bahtijarević-Šiber (1999) su:

1. Faza uspostavljanja – većinom se veže za prvo zapošljavanje nakon završetka školovanja. Zaposlenik se "prizemljuje", spoznaje svoje stvarne sposobnosti i upoznaje se s mogućnostima. U ovoj fazi pojedinac često mijenja svoje mišljenje o karijeri koju je prvotno zamislio. Ova faza u prosjeku traje 6-8 godina, a postignuća u tom vremenu ovise samo o zaposleniku i njegovoj spremnosti na rad.

2. Faza napredovanja - u nju pojedinac ulazi nakon što je postao samostalniji u svom radu i povezo se s radom organizacije. Razdoblje ove faze većinom nastupa od 30. do 45. godine života. Vrlo često kroz ovu fazu pojedinac shvaća u kojoj mjeri je zadovoljan postignućima koje je do tada stekao. I u ovoj fazi su moguća previranja oko toga je li zamišljena karijera upravo ona koja je zamišljena. Iz osobnog iskustva mogu reći da se u ovoj fazi može doći do zasićenja sadašnjom karijerom i to upravo zbog postupaka poduzeća prema zaposleniku. Nedovoljna nagrada za predani rad, zapošljavanje i napredovanje nekompetentnih pojedinaca dok vlastito napredovanje stagnira, lako dovodi do nezadovoljstva i pada motiviranosti za rad. Zaposlenika se uzima „zdravo za gotovo“, njegove sposobnosti i trud su nešto što se očekuje i ne dobiva se pozitivan odjek, već se samo primjećuju i spominju greške. Sve to dovodi do velikog nezadovoljstva i nemira i razmišljanja o promjeni poslodavca i karijere.

3. Faza održavanja - odmah nakon faze napredovanja kreće faza održavanja karijere koja može trajati do 55. godine. Pozicija zaposlenika je općepoznata svima i priznata u poslovnim krugovima. Kao i prethodnoj fazi i tu može doći do situacije u kojoj pojedinac polako shvaća da se nalazi u karijeri koja ga ne zanima, postoji mogućnost da napusti karijeru i krene u novom smjeru. Može se reći da je ovo faza u kojoj dolazi do preispitivanja stečenog uspjeha i stvarnih želja. Tu je ključna uloga poslodavac/menadžera u održavanju daljnje motiviranosti za rad ovog visokovrijednog kadra.

4. Faza kasnije karijere - traje do umirovljenja i karakterizira ju napuštanje radnog mjesta i uživanja u stečevinama kroz karijeru. Znanje koje je pojedinac stekao u ovoj fazi često daje na korištenje mjestu gdje je radio. Velika većina uspješnih ljudi koji se nalaze u ovoj fazi teško se pomiri s činjenicom da se moraju umiroviti. Često se nudi pomoć ljudima koji se nađu u ovakvoj situaciji kako bi mogli dalje normalno nastaviti živjeti.

## 2.4.2

### OSPOSOBLJAVANJE ZAPOSLENIKA

U cilju kompetentnosti zaposlenika i samog poduzeća, ono mora provesti obuku zaposlenika u skladu sa svojim potrebama poslovanja. Pravilnim osposobljavanjem obrazovanje zaposlenika prilagođava se potrebama poduzeća čime se stvara kadar koji je specijaliziran za određeno područjem, a to se može vršiti na poslu i izvan njega (Obradović i sur., 2015).

Unutrašnje ili osposobljavanje na poslu se sastoji od više metoda, a to su osposobljavanje na radnom mjestu, pripravničko i neslužbeno osposobljavanje.

Osposobljavanje na radnom mjestu predstavlja obuku na kojoj duže zaposlena osoba koja posjeduje dovoljno iskustva objašnjava posao novom zaposleniku (Obradović i sur., 2015). Iako se često u praksi shvaća olako („Naučit će“) ovu poduku treba provesti prema unaprijed



definiranim pravilima, te ako je potrebno kontrolirati provedeni rad novog zaposlenika kako bi se izbjegli mogući propusti. Pridržavanjem ovih smjernica učenje novog zaposlenika je znatno olakšano, a njegov doprinos je vidljiv kroz kvalitetu rada. Pravilnom kontrolom se isto tako sprečava situacija u kojoj stariji zaposlenici pod izlikom edukacije iskorištavaju, vrše mobbing i ugrožavaju novozaposleni kadar kako bi smanjili svoj obim posla, prebacili odgovornost za pogreške i sl.

Pripravničko osposobljavanje je osposobljavanje na duži rok koje u kombinaciji sa službenim učenjem daje kompetentne zaposlenike. Na je taj način zaposlenik u direktnom odnosu s poslovanjem što mu omogućuje direktno usvajanje znanja.

Neslužbeno osposobljavanje je način učenja gdje se znanje stječe tijekom obavljanja posla i komuniciranja s kolegama. Ovo je jedan od najčešćih načina usvajanja novih znanja u poduzećima.

Metode unutrašnjeg osposobljavanja kao prednost imaju direktno susretanje s načinom rada, potrebna znanja stječu se odmah kroz rad čime se smanjuju troškovi osposobljavanja, a osposobljavanje traje kraće.

Vanjska obuka zaposlenika obuhvaća načine učenja od kojih su značajniji: metoda rasprave, metoda programirane nastave metode obuke računalom, te predavanja (Obradović i sur., 2015).

Metoda rasprave se veže za moderne načine učenja kao što je telekonferencija. Ovakvom metodom povezuju se udaljena mjesta i olakšava komunikacija, a prenošenje željenih informacija je brzo i efikasno (Šverko, 2012).

Metoda programirane nastave obavlja se kroz korištenje određene opreme u kojoj se nalaze informacije koje su prilagođene potrebama zbog kojih dolazi do procesa učenja. Tu spadaju knjige, računala, e-knjige. Ovom metodom moguće je naučiti potrebna znanja te ih primjenjivati u stvarnom poslovnom procesu.

Metoda obuke računalom odnosi se na dva moguća načina učenja korištenjem računala. Prvi način obuhvaća učenje informacijama koje se nalaze u računalu, dok se drugi način naziva e-učenje koji se prilagođava razini znanja polaznika kroz mogućnost rješavanja različitih testova. Ovakav pristup olakšava proces učenja, učenje se obavlja kada polaznik to želi, te prelazi gradivo brzinom kojom želi (Obradović i sur., 2015).

Predavanja, iako vrlo česta metoda, generalno nisu previše zanimljiva, ali kao prednost je okupljanje većeg broja zaposlenika kojima je potrebno prenijeti određena znanja, osposobljava se u jednom mahu što smanjuje troškove osposobljavanja a svaki od zaposlenika dobiva jednaku količinu potrebnih znanja.

Osposobljavanje zaposlenika je izuzetno bitna stavka ali i vrlo skupa. Svaki oblik izobrazbe mora se posebno platiti, najčešće od strane poslodavca, a odlazak zaposlenika na seminar, tečaj ili školu predstavlja gubitak za poduzeće. Zaposlenik nije na svome radnom mjestu i ne može odraditi svoje radne zadatke, s toga poduzeće mora ili prenijeti obaveze tog zaposlenika

na druge ili uposliti drugu osobu. Trenutni trend je učenje putem interneta, putem takozvanih webinarâ (web – seminara) ili online tečajâ, što uvelike smanjuje trošak poduzeća jer se zaposlenik može ulogirati sa svog radnog mjesta na tečaj ili seminar, odslušati isti, nakon čega nastavlja sa svojim redovnim radnim zadacima u poduzeću.

### 2.4.3

### MOTIVIRANJE ZAPOSLENIKA

Ključ uspjeha svake organizacije su zaposlenici i oni moraju osjećati da ih poduzeće cijeni te je potrebno je uložiti dosta truda u njihovu motivaciju. Motivacija za rad uključuje različite postupke motiviranja koji utječu na zaposlenika na način da se povećava njihova produktivnost (Vujić, 2004). Motivacija također određuje smjer ljudskog ponašanja. Dobar način motiviranja rezultirat će time da će svaki zaposlenik uložiti više truda u svoj rad i time brže doprinijeti ostvarenju ciljeva poduzeća (Obradović i sur., 2015).

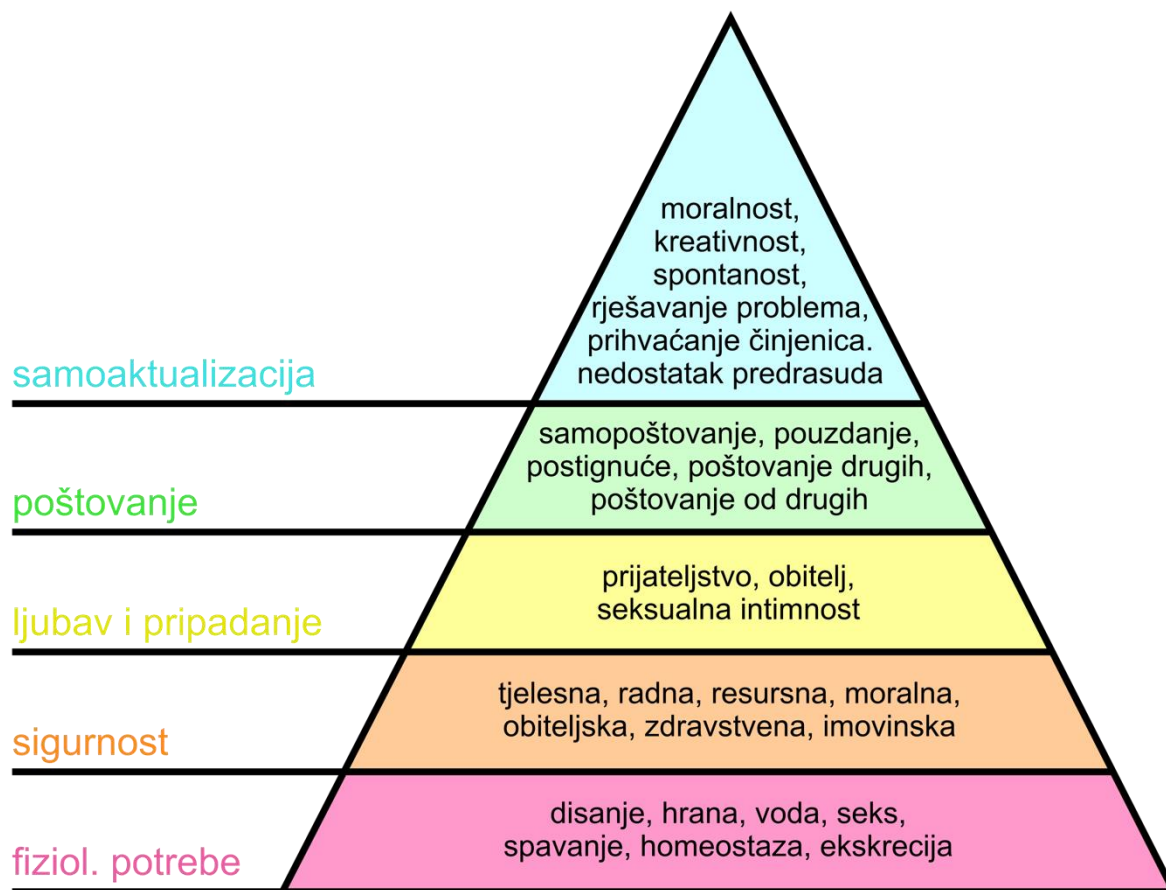
Poslodavac/menadžer u cilju motivacije zaposlenika mora ostvariti određeni pristup prema njima. Prema zaposleniku treba pokazati slušanje njegovih potreba, odanost, pohvaliti dobar rad, pokazati povjerenje, postavljati mu realne izazova i ponekad uspostavljati kontakt i nakon završenog posla. Time zaposlenici i u budućnosti žele raditi s osobom koja je uspjela doprijeti do njih i pokazala im njihovu pravu vrijednosti i kvalitetu.

Svaki poslodavac/menadžer pri radu s zaposlenicima treba imati na umu njihove potrebe. Dobro je slijediti Maslowljevâ teoriju hijerarhija<sup>3</sup> potreba kao metodu na koju se većina ljudi danas poziva kada govori o tome što je ključna stavka motiviranja zaposlenika (Slika 1) (Bahtijarević-Šiber, 1999). Poduzeće bi moralo svojim pristupom prema zaposleniku postići zadovoljenje navedenih potreba te se nadalje pravilnim motiviranjem postiže zadovoljan zaposlenik koji svoje zadovoljstvo širi u svom radnom okruženju te teži ispunjenju ciljeva poduzeća. To se zadovoljenje odnosi na naknadu za rad, odmor, sigurnost plaće i radnog mjesta i dr. Kako bi menadžeri pokazali svojim zaposlenicima koliko su im oni vrijedni, treba im dati određena priznanja za njihov rad, kao što su riječi hvale koje je najbolje izreći pred ostalim zaposlenicima. Na taj način zaposlenik postaje svjestan kako je njegov ustrajan rad rezultat pohvale te stječe motivaciju za daljnji rad.

Motivaciju podižu i razne nagrade. Nagrađivanje zaposlenika vrlo je kompleksna i osjetljiva funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. Riječ je o funkciji koja se ostvaruje kreiranjem sustava nagrađivanja koji podrazumijeva plaće, naknade, stimulacije i ostale vrijednosti koje poslodavac pruža zaposlenima u zamjenu za izvršeni rad.

---

<sup>3</sup> [https://sh.wikipedia.org/wiki/Maslowljeva\\_hijerarhija\\_potreba](https://sh.wikipedia.org/wiki/Maslowljeva_hijerarhija_potreba), pristupljeno 10.09.2019.



Slika 1 Maslowljeva hijerarhija potreba.

Izvor: [https://sh.wikipedia.org/wiki/Maslowljeva\\_hijerarhija\\_potreba](https://sh.wikipedia.org/wiki/Maslowljeva_hijerarhija_potreba)

Sustav nagrađivanja sastoji se od materijalnih kompenzacija ili nagrada, koje se dijele na redovne i neredovne materijalne kompenzacije te od nematerijalnih kompenzacija ili nagrada.

Pod materijalnim nagradama podrazumijevaju se plaće, naknade i općenito svi oblici materijalnih naknada za zaposlenikov uloženi rad te se zbog svoje važnosti smatraju ključnim čimbenikom upravljanja ljudskim resursima. U prošlim vremenima se povećanje motivacije svodilo isključivo na novac, no danas se koristi mnogo vrsta nagrađivanja. Plaća prije svega služi kao motiv za što veće korištenje fizičkih napora, a razni bonusi na plaće stimuliraju mentalni napor. Bonusi potiču zaposlenike i menadžere na angažiranje cjelokupnog znanja i iskustva, ali i za neprestano usavršavanje. Novac je bitan kod nagrađivanja, a kada se riješe egzistencijalni problemi javljaju se potrebe kao što su npr. poštovanje ili samopotvrđivanje (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013).

U cilju potpunijeg motiviranja zaposlenih u organizacijama se primjenjuju različite nematerijalne kompenzacije i strategije motiviranja. Nematerijalne kompenzacije uključuju mnoge radnje poslodavca kojima se zaposleniku povećava status. Primjer su rezervirana parkirališna mjesta, korištenje službenih vozila, priznavanje uspjeha za dobro obavljen posao, razgovor sa zaposlenicima na radnom mjestu i pohvala za rad, proslavljanje na neformalan

način važnijih događaja i sitnih poslovnih i radnih uspjeha, poklanjanje sitnica koje označavaju zahvalu za dobro obavljen posao, slobodan dan i dr. (Buntak i sur., 2013).

### **3. SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA: SLUČAJ PODUZEĆA „CRVENA JABUKA“ D.O.O.**

#### **3.1 PREDSTAVLJANJE PODUZEĆA „CRVENA JABUKA“ D.O.O.**

Poduzeće „Crvena jabuka“ d.o.o. osnovano je 1980. godine kao obiteljski obrt s pet zaposlenih članova obitelji i djelovalo je kao kafić. Poduzeće 2000. godine prelazi u društvo s ograničenom odgovornošću, proširuje se upravlja pub-om pod nazivom „The Red Apple Pub“. Potom pub proširuje svoju ponudu i otvara kuhinju 2010. te je u tom stanju do danas. Poduzeće „Crvena jabuka“ d.o.o. je danas društvo s ograničenom odgovornošću upisano u sudski registar Trgovačkog suda u Zagrebu na reg. ul. 1-41841 pod matičnim brojem subjekta 080415964 (OIB: 02303276749). Sjedište društva je u Zagrebu, Krste Odaka 10, a temeljni kapital iznosi 22.200,00 kn. Društvo ima jednog člana uprave koji je ujedno i vlasnik.

Osnovne djelatnosti poduzeća su kupnja i prodaja robe, pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka, pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama i sl.) i opskrba tom hranom (catering), te druge.<sup>4</sup> U 2017. godini poduzeće je uprihodilo 2 233 100kn dok su ukupni rashodi iznosili 1 924 000kn. Dobit poduzeća prije oporezivanja iznosila je 309 100kn<sup>5</sup>. <http://nova.poslovna.hr/lite/info/tour.aspx>. Prema navedenom troškovi za plaće zaposlenika, što uključuje neto plaće i nadnice, troškove poreza i doprinosa iz plaća i doprinosi za plaće iznosili su 438 900kn, odnosno 23% udjela u ukupnim troškovima.

Prosječan broj zaposlenih u 2018. godini bio je 16. U kolovozu 2019 u poduzeću je zaposlen jedan direktor, jedan poslovođa, sedam kuhara (tri glavna kuhara, dva pomoćna i dva pizza-majstora), šest konobara, jedan dostavljač i čistačica.

---

<sup>4</sup> <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/crvena-jabuka/Detaljno/9409>, pristupljeno 10.09.2019.

<sup>5</sup> <http://nova.poslovna.hr/lite/info/tour.aspx>, pristupljeno 10.09.2019.

### **3.2 PLANIRANJE I PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA U PODUZEĆU „CRVENA JABUKA“ D.O.O.**

Upravljanjem i planiranjem ljudskih potencijala u poduzeću se bave se vlasnik (Uprava) i zaposleni direktor. Uz postojeći, prethodno opisani kadar, poduzeće trenutno potražuje još dva konobara, jednog kuhara i dostavljača. Ljudski potencijali se planiraju prema prometu poduzeća. Buduće proširenje ponude i kapaciteta poduzeća se ne nazire, no izražava se zabrinutost zbog nedostataka primjerenih i kvalificiranih ljudskih potencijala.

Nedostatak ljudskih potencijala u poduzeću se pribavlja samo vanjskim pribavljanjem budući da unutarnje pribavljanje nije moguće kako zbog općenitog nedostatka kadra tako i zbog specifičnosti radnih mjesta i sposobnosti koje zaposlenik mora posjedovati za traženo radno mjesto. Vanjska ponuda kandidata prema podacima na Hrvatskom zavodu za zapošljavanje je velika stoga se radna mjesta oglašavaju pri Zavodu, na portalima poput „Moj posao“ te putem preporuka. Radna mjesta koja su deficitna su kuhar (SSS) i konobar (SSS). Kao jedan od načina pribavljanja ljudskih potencijala je i omogućavanje stručne prakse učenicima ugostiteljskih škola koji se upoznaju s radnim procesom, integriraju se u njega i tako se može procijeniti njihov učinak u poduzeću. Unatoč navedenom teško se pronalazi kadar. Zbog trenda iseljavanja iz Republike Hrvatske, radno sposobni kvalitetni pojedinci su vrlo rijetki. Mnogi traže velika primanja koje poduzeće zbog visokih doprinosa i davanja državi ne može omogućiti. Tako na tržištu rada ostaju slabo kvalificirani kadrovi koji ne unapređuju poslovanje. Ponekad u smjeni mora raditi više konobara nego je potrebno kako bi se ispunili standardi klijenata. To također smanjuje plaće i nagrade uspješnijim zaposlenicima.

Proces selekcije ljudskih potencijala vrše vlasnik (Uprava) i direktor, a indirektno i zaposlenici od povjerenja koji kadar zaposlen na određeno ili na probni rok ocjenjuju. Sam proces selekcije najviše se obavlja putem intervjua, a ponekad se osoba zapošljava na preporuku uz probni rok. Potrebno je naglasiti da su trenutno kriteriji za zapošljavanje vrlo niski te se zapošljava gotovo svatko tko želi raditi. Kako je prije navedeno, ovakav pristup bez primjerene selekcije, omogućava zapošljavanje kadra koji nije dovoljno osposobljen za obavljanje poslova u poduzeću na odgovarajući način. Time se gomila posao na sposobnim zaposlenicima, povećava se njihovo opterećenje, a to ne može popratiti njihova plaća.

Iako struka jasno navodi prednosti pravilne selekcije kadra, pri čemu se trebaju uvažavati različitosti, sposobnosti i kvalifikacije, te je poželjna posebna služba unutar poduzeća koja upravlja ljudskim resursima, mala poduzeća si u današnjim uvjetima poslovanja to ne mogu priuštiti. Većina je prisiljena zapošljavati radnike s minimalnim ili nikakvim kvalifikacijama, posvetiti dobar dio vremena njihovom osposobljavanju i uvođenju u posao, te onda koristiti velike napore za njihovo zadržavanje.

### **3.3 UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU „CRVENA JABUKA“ D.O.O.**

Po pribavljanju ljudskih potencijala, kako bi oni zadovoljili potrebe poslovanja, vrši se njihovo osposobljavanje. Ono u poduzeću najviše obuhvaća osposobljavanje u kuhinji i osposobljavanje za posluživanje u sali.

U poduzeću se osposobljavanje najviše vrši na radnom mjestu. Nažalost ni ovdje nije u potpunosti moguće poštovati pravila struke te razviti unaprijed definirana pravila koja onemogućuju rad bez kontrole. Nastoji se novog zaposlenika staviti u smjenu s iskusnijim kolegom od povjerenja (kuhar, konobar) koji potom novog zaposlenika uvodi u posao i evaluira. Unatoč tome što je ovdje uloga iskusnijeg zaposlenika ključna često se njega „zatrpava“ dodatnim poslom za koji najčešće nije dovoljno plaćen iako se od njega puno očekuje.

Kuhari se povremeno dodatno osposobljavaju na radionicama. Te radionice najčešće čine edukaciju za specifičnu kuhinju (npr. talijansku) ili pojedinu namirnicu (npr. meso). Zaposlenik dobiva potvrdu o usavršavanju, a restoran proširuje ponudu čime privlači veći broj mušterija. Konobari također prisustvuju radionicama vezanim za svoju struku (načini posluživanja za pojedine kuhinje, radionice o pivu, enološke radionice, radionice za pripremu kave).

Poseban segment u poduzeću čini motiviranje zaposlenika za rad i ostanak u poduzeću. Uprava i direktor ulažu velike napore kako bi uz ograničena sredstva učinili zaposlenike motiviranima i zadovoljnima. Jedna od mjera je osiguravanje radne odjeće i uniformi za zaposlenike. Uniforme zaposlenici ne peru sami već to za njih čini poduzeće. Poseban se naglasak stavlja na to da zaposlenike dočeka sve čisto i spremno kada dođu na posao. Nadalje, zaposlenici imaju osiguran topli obrok svaki dan, kao i članstvo u teretani. Kada je moguće, posebno zalaganje zaposlenika se nagrađuje i bonusom na plaću, a uredno se isplaćuju božićnica, uskrsnica i regres. Zaposlenicima se također organizira Team building kako bi se zbližili i bili učinkovitiji u izvršavanju raznih zadataka. Uz navedeno, direktor i uprava vode računa o tome da se zaposlenike koji se ističu primjereno usmeno pohvali pred kolektivom.

#### 4. ZAKLJUČAK

Svako poduzeće (da ne kažemo svaki poduzetnik), neovisno nalazimo li se u privatnom ili pak javnom sektoru, stremi ili teži ostvarivanju profita, odnosno ekonomskoj održivosti svojeg poslovanja. Za razliku od mjerljivih ili tvrdih potencijala poduzeća, meke potencijale poduzeća poput ljudskih potencijala daleko je teže povezati adekvatnom ekonomskom metrikom s ostvarivanjem i/ili uništavanjem profita. Kako je čovjek, kao nukleus ljudskih potencijala, određen psihološkim, socijalnim i inim karakteristikama, njegovu učinkovitost valja povezati s njegovom sposobnosti i spremnosti za rad. Kako bi se to učinilo valja jasno uspostaviti sustav ljudskih potencijala. Na temelju provedene kvalitativne analize sustava ljudskih potencijala u poduzeću Crvena jabuka d.o.o. može se jasno zaključiti kako u poduzeću postoji sustav upravljanja ljudskim potencijalima i o njemu vode računa vlasnik i direktor, a ponekad i iskusniji djelatnici od povjerenja jer pomažu kod selekcije, edukacije i ocjenjivanja zaposlenika. Poduzeće nastoji educirati zaposlenike u cilju kompetentnosti zaposlenika i samog poduzeća, ali i u cilju samoostvarenja i napredovanja zaposlenika. Veliki se napor ulaže u motiviranje zaposlenika za rad i ostanak u poduzeću. Koriste se razni oblici materijalne i nematerijalne kompenzacije poput bonusa, božićnica, uskrsnica regresa, članstva u fitness klubu, toplog obroka, osiguravanje i čišćenje radne odjeće, team bulding, pohvale i priznanja.

Ono što predstavlja problem u poduzeću je pribavljanje ljudskih potencijala. Trend iseljavanja iz Republike Hrvatske znatno je smanjio udio kvalitetnih i adekvatno osposobljenih ljudi na tržištu rada. Poduzeću se nerijetko događa da im se nitko ne javi na oglas za posao, a često prijavljeni imaju nerealne zahtjeve za plaćom i radnim uvjetima. Kriteriji zapošljavanja su vrlo niski te se zapošljava radnike s minimalnim ili nikakvim kvalifikacijama što poduzeću predstavlja trošak u više pogleda. Prvo, treba posvetiti dobar dio vremena njihovom osposobljavanju i uvođenju u posao, a ponekad je za određeno radno mjesto potrebno uposliti više zaposlenika kako bi posao bi obavljen. To se negativno odražava i na fond plaća u poduzeću. Drugo, poduzeće zbog doprinosa i drugih davanja državi nije u mogućnosti zadržati zaposlenike većim plaćama te se često događa da poduzeće educira zaposlenika i osigura mu potrebne dodatne kvalifikacije, a zaposlenik zbog boljih uvjeta ode na rad u inozemstvo. Na kraju, obzirom na prognoze iseljavanja i napise u medijima o mogućnosti nove recesije općenito se osjeća nesigurnost opstanka manjih poduzeća pri čemu ključnu ulogu igra nedostatak radne snage. Ovaj problem bi se mogao riješiti uvozom kadrova, no tu će se naići na jezične barijere, razlike u mentalitetu i kulturi i pomalo ksenofobno društvo i politika koja ne podržava pravo na različitost.

## IZJAVA

### Izjava o akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Marija Sertić

Matični broj studenta: 425/11-PEI

Naslov rada: Sustav upravljanja ljudskim potencijalima: slučaj poduzeća X

Svojim potpisom jamčim:

- Da sam jedini/a autor/ica ovog rada.
- Da su svi korišteni izvori, kako objavljeni, tako i neobjavljeni, adekvatno citirani i parafrazirani te popisani u bibliografiji na kraju rada.
- Da ovaj rad ne sadrži dijelove radova predanih na Veleučilište Baltazar Zapešić ili drugim obrazovnim ustanovama.
- Da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio nastavnik.

Potpis studenta

---



## 5. POPIS LITERATURE

### 5.1 KNJIGE I ČLANCI

- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing Zagreb.
- Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički Glasnik*, 7(2), 213–219.
- Cascio, W. F. (2013). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill/Irwin.
- Marušić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima. *Addeco, Zagreb*.
- Obradović, V., Samardžija, J., i Jandrić, J. (2015). *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Plejada.
- Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb: Hrvatska Sveučilišna Naknada.
- Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.

### 5.2 INTERNETSKI IZVORI

- <https://www.hrleksikon.info/definicija/radna-snaga.html>, pristupljeno 08.09.2019.
- [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/NEC\\_prirucnik\\_upravljanje%20ljudskim%20potencijalima.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/NEC_prirucnik_upravljanje%20ljudskim%20potencijalima.pdf), pristupljeno 09.09.2019.
- [https://sh.wikipedia.org/wiki/Maslowljeva\\_hijerarhija\\_potreba](https://sh.wikipedia.org/wiki/Maslowljeva_hijerarhija_potreba), pristupljeno 10.09.2019
- <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/crvena-jabuka/Detaljno/9409>, pristupljeno 10.09.2019.
- <http://nova.poslovna.hr/lite/info/tour.aspx>, pristupljeno 10.09.2019.

## **6. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1 Maslowljeva hijerarhija potreba..... | 14 |
|--|----|

## 7. ŽIVOTOPIS

### OSOBNJE INFORMACIJE Sertić Marija

 Krste Odaka 10, 10000 Zagreb (Hrvatska)

 marija.kukuruzovic@gmail.com

### RADNO ISKUSTVO

2010–danas **Direktor**  
Crvena Jabuka d.o.o. , Krste Odaka 10, Zagreb, 10000

### OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE

10/2001–06/2004 **Srednja stručna sprema (SSS)**  
**HOTELJERSKO-TURISTIČKI TEHNIČAR**  
HOTELJERSKO-TURISTIČKA ŠKOLA, Zagreb (Hrvatska)

### OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

#### Ostali jezici

|            | RAZUMIJEVANJE |         | GOVOR               |                    | PISANJE |
|------------|---------------|---------|---------------------|--------------------|---------|
|            | Slušanje      | Čitanje | Govorna interakcija | Govorna produkcija |         |
| engleski   | B2            | B2      | B2                  | B2                 | B2      |
| talijanski | B2            | B2      | B2                  | B2                 | B2      |

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusi korisnik  
[Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

Komunikacijske vještine Posjedujem jake pregovaračke i prezentacijske, pisane i komunikacijske vještine.

Organizacijske / rukovoditeljske vještine Izvrsno sam organizirana i orijentirana na bitne detalje te sposobana djelovati na svim razinama poslovnih aktivnosti. Odlične sposobnosti u koordiniranju i planiranju.

#### Digitalna kompetencija

| SAMOPROCJENA       |                     |                     |                   |                     |
|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Obrada informacija | Komunikacija        | Stvaranje sadržaja  | Sigurnost         | Rješavanje problema |
| Iskusni korisnik   | Samostalni korisnik | Samostalni korisnik | Temeljni korisnik | Samostalni korisnik |

[Informacijsko-komunikacijske tehnologije - tablica za samoprocjenu](#)

