

# Analiza upravljanja ljudskim potencijalima u građevinskom poduzeću Kamgrad d.o.o.

---

Gelo, Slavica

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Civil Engineering / Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:237:251171>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**

Repository / Repozitorij:

[Repository of the Faculty of Civil Engineering,  
University of Zagreb](#)





Sveučilište u Zagrebu  
Građevinski fakultet  
Zavod za organizaciju, tehnologiju i menadžment

**ANALIZA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U  
GRAĐEVINSKOM PODUZEĆU KAMGRAD d.o.o.**

**Diplomski rad**

Slavica Gelo

Zagreb, 2023. godina



## TEMA DIPLOMSKOG RADA

Ime i prezime studenta: **Slavica Gelo**

JMBAG: **0083221585**

Diplomski rad iz predmeta: **Upravljanje ljudskim potencijalima**

Naslov teme  
diplomskog rada:

HR	<b>Analiza upravljanja ljudskim potencijalima u građevinskom poduzeću Kamgrad d.o.o.</b>
ENG	<b>Human resources management analysis of the construction company Kamgrad d.o.o.</b>

Opis teme diplomskog rada:

1. Uvod
2. Općenito o upravljanju ljudskim potencijalima
3. Važnost upravljanja ljudskim potencijalima u građevinarstvu
4. Prikaz i analiza upravljanja ljudskim potencijalima za građevinsko poduzeće Kamgrad d.o.o.
5. Zaključak
6. Literatura

Datum: **12.4.2023.**

Komentor:

(Ime i prezime komentora)

Mentor:

**prof. dr. sc. Anita Cerić**

(Ime i prezime mentora)

(Potpis mentora)

## **Sažetak**

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja sve aktivnosti i odluke koje se donose u poduzeću, a vezane su na odnose ljudi i promatranog poduzeća. Upravljanjem ljudskim potencijalima nastoje se ostvariti organizacijski ciljevi i zadovoljstvo svih zaposlenika poduzeća. Kako bi se pomoću ljudskih potencijala postigla zavidna konkurentska prednost na tržištu i ostvarila primjerena poslovna strategija, danas svako poduzeće mora uvidjeti važnost ulaganja u sve dimenzije upravljanja ljudskim potencijalima kao što su planiranje, pribavljanje i selekcija ljudskih potencijala, njihovo motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje i razvoj, upravljanje njihovom radnom uspješnosti te kreiranje organizacijske kulture. Cilj ovog rada je istražiti važnost upravljanja ljudskim potencijalima u građevinskim tvrtkama. Ljudski je rad i dalje osnovni temelj građevinarstva bez obzira na trendove današnjice, svakodnevne promjene i uvođenje novih tehnologija. Studijom slučaja građevinskog poduzeća Kamgrad d.o.o. prikazani su najvažniji čimbenici upravljanja ljudskim potencijalima u tom poduzeću. U rezultatima studije slučaja istaknuti su glavni izazovi s kojima se poduzeće suočava. Neki od njih uključuju zahtjeve radnika za fleksibilnošću, velik udio strane radne snage te komunikacijske probleme. Na kraju rada predložene su mjere poboljšanja i određeni ciljevi koji bi se njima ostvarili.

**Ključne riječi:** upravljanje ljudskim potencijalima, građevinsko poduzeće, Kamgrad d.o.o.

## **Abstract**

Human resource management involves all activities and decisions that are made in the company, related to the relationship between employees and the company. Human resource management strives to achieve the organizational goals and satisfaction of all employees of the company. In order to achieve a competitive advantage on the market and achieve a business strategy with the help of human resources, every company must see the importance of investing in all dimensions of human resource management, such as planning, acquiring and selecting human resources, motivating and rewarding them, training and development, managing their work performance and creating an organizational culture. The aim of this thesis is to investigate the importance of human resource management in construction companies. Human work is still prevailing in construction regardless of trends, daily changes and the introduction of new technologies. Case study of the construction company Kamgrad d.o.o. presents the most important factors of human resource management in that company. Results of this case study highlight the main challenges faced by the company. Some of these include workers' demands for flexibility, a large percentage of foreign employees and communication problems. In conclusion, improvement measures and specific goals that would be achieved are proposed.

**Keywords:** human resource management, construction company, Kamgrad d.o.o.

## Popis slika

Slika 1. Hijerarhija ciljeva i planova (Rupčić, 2018).....	8
Slika 2. Primjer zadatka u Stanford - Binet testu (Stanford – Binet Practice Test, 2023).....	11
Slika 3. Primjer testa osobnosti (Sensa Story, 2023).....	12
Slika 4. Hijerarhija potreba Abrahama Maslowa (Marušić, 2006).....	14
Slika 5. Teorija trostupanjske hijerarhije (Bahtijarević-Šiber, 1999).....	15
Slika 6. Herzbergerova dvofaktorska teorija motivacije (Bahtijarević-Šiber, 1999).....	16
Slika 7. Motivacijsko djelovanje percepcije nejednakosti (Bahtijarević-Šiber, 1999).....	18
Slika 8. Okvir za implementaciju blockchaina (Cerić, 2021).....	46
Slika 9. Organizacijska struktura poduzeća Kamgrad d.o.o. ....	51
Slika 10. Primjer natječaja za posao (Kamgrad, 2023).....	53
Slika 11. Seleksijski proces u poduzeću Kamgrad d.o.o. (Kamgrad, 2023).....	54
Slika 12. Natječaj za studentski posao (Kamgrad, 2023). ....	56

## **Popis tablica**

Tablica 1. Prekretnice u povijesti, evoluciji i razvoju ljudskih potencijala (Rotich, 2015).....	4
Tablica 2. Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike (Bahtijarević- Šiber , 1999). .....	20
Tablica 3. Trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima (Dessler, 2015).....	25
Tablica 4. Utjecaj informacijske tehnologije na ULJP (Bahtijarević-Šiber, 2014). .....	31
Tablica 5. Prijedlog poboljšanja upravljanja ljudskim potencijalima.....	62

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Općenito o upravljanju ljudskim potencijalima.....	3
2.1. Razvoj upravljanja ljudskih potencijala.....	3
2.2. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima.....	6
2.2.1. Planiranje ljudskih potencijala.....	7
2.2.2. Selekcija.....	8
2.2.3. Motivacija.....	12
2.2.4. Nagrađivanje ljudskih potencijala.....	19
2.2.5. Obrazovanje i razvoj.....	21
2.2.6. Kreiranje organizacijske kulture.....	22
2.3. Trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima.....	24
2.3.1. Globalizacija.....	25
2.3.2. Razvoj strateškog ULJP.....	26
2.3.3. Izloženost posuđenom kapitalu i deregulacija.....	27
2.3.4. Održivi ULJP.....	28
2.3.5. Korištenje informacijskih tehnologija za ULJP.....	29
3. Važnost upravljanja ljudskim potencijalima u građevinarstvu.....	32
3.1. Projektna orijentiranost industrije i radni uvjeti.....	32
3.2. Diskriminacija u građevinarstvu.....	33
3.2.1. Rasna diskriminacija.....	33
3.2.2. Dobna diskriminacija.....	35
3.2.3. Spolna diskriminacija.....	35
3.3. Nedostatak kvalificirane radne snage u građevinarstvu.....	37
3.3.1. Obrazovanje u Republici Hrvatskoj.....	37



3.3.2.	Građevinski sektor u Republici Hrvatskoj.....	38
3.3.3.	Mjere rješavanja nedostatka kvalificirane radne snage .....	38
3.4.	Multikulturalnost i multikulturalni timovi .....	40
3.4.1.	Upravljanje multikulturalnim timovima .....	41
3.4.2.	Problemi uzrokovani multikulturalnošću.....	42
3.5.	Komunikacija u građevinarstvu .....	43
3.5.1.	Komunikacijski rizici.....	43
3.5.2.	Uloga povjerenja u građevinskim projektima.....	44
3.5.3.	Smanjenje informacijske asimetrije u projektima primjenom <i>blockchain</i> tehnologije.....	45
3.6.	Motivacija i nagrađivanje u građevinarstvu .....	46
4.	Prikaz i analiza upravljanja ljudskim potencijalima za građevinsko poduzeće Kamgrad d.o.o.....	48
4.1.	Opis organizacije.....	48
4.2.	Istraživanje o poduzeću Kamgrad d.o.o. ....	49
4.2.1.	Općenito o ispitaniku i poduzeću.....	49
4.2.2.	Organizacijska struktura .....	50
4.2.3.	Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću Kamgrad d.o.o.....	52
4.2.4.	Društveno odgovorno poslovanje .....	57
4.2.5.	Trendovi i izazovi u upravljanju ljudskim potencijalima u poduzeću Kamgrad d.o.o.	59
4.3.	Prijedlog poboljšanja upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću Kamgrad d.o.o.	61
4.3.1.	Unaprjeđenje svih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima .....	63
4.3.2.	Obučeni i motivirani zaposlenici koji će ostvariti ciljeve poduzeća.....	63
4.3.3.	Postizanje dugoročnih ciljeva poduzeća .....	64
4.3.4.	Integracija i uključivanje zaposlenika u organizaciju.....	64
4.3.5.	Poticanje slobodnog i otvorenog razmišljanja .....	64

4.3.6.	Privlačenje mladih ljudi .....	64
4.3.7.	Povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika uvođenjem različitih metoda motivacije zaposlenika.....	65
4.3.8.	Povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika uvođenjem anonimnih sugestija i kritika .....	65
4.3.9.	Pružanje mogućnosti za napredovanje i razvoj.....	65
4.3.10.	Povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika unaprjeđenjem komunikacije.....	66
4.3.11.	Stvaranje pozitivnog radnog okruženja i jačanje produktivnosti tima.....	66
4.3.12.	Uspostavljanje ravnoteže u razmjeni informacija između različitih sudionika projekta	66
5.	Zaključak.....	67
6.	Literatura.....	69
7.	Popis priloga .....	77

# 1. Uvod

Različito ljudskih potencijala u današnjem poslovnom svijetu prisutnija je no ikada prije. Razlog je tomu ubrzani razvoj i brojne promjene u poslovanju uslijed globalizacijskih procesa i drugih velikih izmjena te produljenja životnog i radnog vijeka. Turbulentnosti, izazovi i sve učestalije promjene u poslovnom okruženju zahtijevaju brzu reakciju, stalno učenje i prilagodbu, kreativnost i inovativnost. Promjene u načinu poslovanja uvjetuju promjene unutar organizacija, a upravo su ljudi ti od kojih se očekuje brza prilagodba promjenama. S obzirom na to da je najveća odgovornost upravo na ljudima, mora im se posvećivati posebna pozornost te se s poštovanjem odnositi prema njihovim osobnostima i razlikama (Lacmanović i Perhar Baletić, 2022).

Upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) poslovna je funkcija koja objedinjuje poslove i zadatke vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. To je strateški organizirana aktivnost čiji je zadatak upravljanje zaposlenicima s ciljem postizanja dugoročnih, strateških ciljeva poduzeća (Majstorović i Cerić, 2019).

Upravljanje ljudskim potencijalima ima značajan utjecaj u građevinskoj industriji. Ljudski potencijali čine većinu troškova u većini građevinskih projekata. Velika konkurencija na tržištu, razvoj tehnologija, promjene zakonodavstva u industriji i zapošljavanju te promjene sastava radne snage potaknula je voditelje projekata da učinkovitije iskoriste sposobnosti svojih zaposlenika kako bi stekli konkurentsku prednost. ULJP je ključni element za postizanje učinkovitosti, produktivnosti i isplativosti u građevinskoj industriji (Du i dr., 2007).

Problemi zadržavanja zaposlenika stalni su u građevinskoj industriji diljem svijeta. Organizacije se danas neprestano suočavaju s izazovima zbog trendova koji utječu na građevinsku industriju. Globalna konkurencija, deregulacija, tehnološki napredak i demografski izazovi utječu na upravljanje ljudskim potencijalima. Korištenjem informacijskih tehnologija u ULJP-u olakšavaju se različite poslovne funkcije. Degradacija okoliša dovela je do razvoja održivog ULJP-a. Pandemija koronavirusa i posljedična gospodarska kriza utjecala je na povećanje važnosti digitalizacije ULJP-a.

Cilj ovog rada je analiza upravljanja ljudskim potencijalima u građevinarstvu te prikaz značaja pojedinih čimbenika kao što su planiranje, selekcija, motivacija zaposlenika te briga

o zaposlenicima, obrazovanje, nagrađivanje zaposlenika i razvoj organizacijske kulture. U prvom dijelu rada opisan je razvoj upravljanja ljudskim potencijalima, prikazani su trendovi koji utječu na ljudske potencijale te su obrađene funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Drugi dio rada obuhvaća najvažnija pitanja o važnosti ljudskih potencijala u građevinarstvu. Opisani su osnovni problemi koji se javljaju u građevinskoj industriji kao što su diskriminacija, nedostatak kvalificirane radne snage i pojava multikulturalnih timova. Također, obrađene su komunikacija i motivacija zaposlenika kao jedne od najvažnijih čimbenika za uspjeh svakog građevinskog projekta. Nakon pregleda postojeće literature provedeno je istraživanje na slučaju poduzeća Kamgrad d.o.o. U studiji slučaja provedeno je istraživanje o načinu rada poduzeća i upravljanju ljudskim potencijalima u poduzeću. Specijalistica ljudskih potencijala odgovorila je na pitanja vezana za upravljanje ljudskih potencijala. Nakon toga dan je prijedlog poboljšanja upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću Kamgrad d.o.o. Na samom kraju iznesen je zaključak rada.

## **2. Općenito o upravljanju ljudskim potencijalima**

Kako bi jednostavnije shvatili pojam upravljanja ljudskim potencijalima potrebno je objasniti što su to ljudski potencijali. Pod ljudskim potencijalima podrazumijevaju se ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija, odnosno poduzeće (Bahtijarević-Šiber, 1999). Upravljanje ljudskim potencijalima je proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika, te pitanjima pravednosti (Dessler, 2015). Da bi shvatili važnost upravljanja ljudskim potencijalima u ovom poglavlju opisan je razvoj ljudskih potencijala te trendovi i osnovne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.

### **2.1. Razvoj upravljanja ljudskih potencijala**

Da bi se razumjela buduća uloga ULJP-a mora se uzeti u obzir nastanak i povijesni razvoj koji se odvijao paralelno s razvojem ekonomskih, društvenih, političkih i industrijskih čimbenika. Rat, tehnologija, globalizacija i sindikalizam utjecali su na razvoj novih teorija upravljanja (Davidson i dr., 2011).

Značaj ljudskih potencijala pokazala su i neka istraživanja provedena u prvoj polovini 20. stoljeća, koja su upozorila na važnost gledišta, grupa, motivacija, neformalnih odnosa, stila vodstva i drugo. Još ranije, u 18. stoljeću, Adam Smith je u svojim djelima isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini. U 19. stoljeću, Karl Marx je u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost i umješnost radnika, a svestrani razvoj čovjeka je uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva (Jambrek i Penić, 2008).

U građevinarstvu se potreba za složenijim načinom upravljanja građevinskim projektom i ljudskim potencijalima javlja nakon prve industrijske revolucije kada građevinarstvo doživljava veliku promjenu prelaskom sa zanatske proizvodnje, gdje je jednom čovjeku (majstoru) bio prepušten cijeli proces projektiranja, izgradnje i održavanja objekta, uvodi se podjela i specijalizacija rada. Stoga se važnost upravljanja ljudskim potencijalima posebno ističe u građevinarstvu, gdje uspjeh građevinskog projekta ovisi o velikom broju ljudi različite stručnosti i obrazovanja koji međusobno moraju biti dobro usklađeni i organizirani. Većina ukupnih troškova građevinskog projekta otpada na ljudski kapital, odnosno radnu

snagu. Sve to čini građevinsku industriju jednom od najizazovnijih okruženja u kojima uspješno upravljanje ljudskim potencijalima pridonosi uspjehu poduzeća (Loosemore i dr. , 2003).

Rotich (2015) je sintezom dostupne literature o ovoj temi u tablici sažeo prekretnice u povijesti, evoluciji i razvoju ljudskih potencijala kako je prikazano u nastavku.

**Tablica 1. Prekretnice u povijesti, evoluciji i razvoju ljudskih potencijala (Rotich, 2015).**

<b>Razdoblje</b>	<b>Vrijeme</b>	<b>Čimbenici / problemi / karakteristike ljudskih potencijala</b>
Prije Drugog svjetskog rata	2000. – 1000. god. pr. Kr.  1700. – 1900. god.  1920. – 1930. god.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehanizmi odabira plemenskih vođa; bilježenje i širenje znanja o sigurnosti; zdravlje, lov i skupljanje hrane</li> <li>• Pojava znanstvene teorije menadžmenta kao filozofije; početak industrijske revolucije koja je dovela do zamjene kućne radinosti velikim tvornicama; pojava velike radne snage uzrokovane imigrantima</li> <li>• Porastom motivacijskih praksi koje su uslijedile nakon Hawthorne studije počinju se provoditi različiti pokušaji kako bi se povećalo zadovoljstvo radnika (veće plaće i bolji radni uvjeti)</li> </ul>
Poslije Drugog svjetskog rata	1945. – 1960. god.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokret za ljudske odnose oblikovao je sustav vrijednosti i ponašanja tog vremena</li> <li>• Naglasak na produktivnost zaposlenika kroz razne motivacijske tehnike</li> <li>• Naglasak na pitanjima dobrobiti te pojava opisa poslova koja je poboljšala zapošljavanje i selekciju</li> <li>• Pojava strategija ocjenjivanja te donošenje značajnog broja zakona o zapošljavanju</li> <li>• Pojava računalne tehnologije; prvi ULJP softver Comprehensive Occupational Data</li> </ul>

		Analysis Program (CODAP) razvijen u SAD-u; napredak računalne tehnologije koja uključuje obračun plaća, zaliha i računa
Razdoblje društvenih pitanja	1963. – 1980. god.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokret za građanska prava oblikovao je način razmišljanja o menadžmentu tog vremena</li> <li>• Zakon o građanskim pravima (1964.) ukinuo je sve oblike diskriminacije i uveo jednake mogućnosti zapošljavanja</li> <li>• Prijelaz s upravljanja osobljem na upravljanje ljudskim potencijalima</li> <li>• Povećana informatizacija funkcije ljudskih potencijala</li> <li>• Razvoj informacijskog sustava ljudskih potencijala (HRIS)</li> <li>• Donošenje raznih zakona o zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu, mirovinama i poreznoj regulativi</li> <li>• Sudjelovanje zaposlenika u upravljanju odlučivanjem i povećana obuka zaposlenika</li> </ul>
Era isplativosti	1980. – rane 1990. god.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećana automatizacija radnog mjesta zbog povećanje proizvodnje</li> <li>• Naglasak na učinkovitost i djelotvornost kroz usvajanje tehnologije</li> <li>• Pojava rasprave o povratu ulaganja zaposlenika; je li zaposlenik nepotreban trošak koji treba minimizirati/ eliminirati ili vitalni resurs koji treba razvijati?</li> </ul>
Era tehnološkog napretka	1990. – trenutno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ovo je doba oblikovano rastućim silama globalizacije, brzim promjenama izazvanim golemim tehnološkim otkrićima i pritiskom za povećanjem učinkovitosti</li> <li>• Oštra konkurencija karakterizira sve</li> </ul>

		<p>industrije</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pojava Strateškog ULJP-a; pojava strategija reinženjeringa poslovnih procesa; priznavanje intelektualnog kapitala; povećane strategije za priznanje, nagrade, motivaciju, veća svijest o ulozi ljudskih potencijala; pojava poboljšanih strategija za privlačenje, zadržavanje, razvoj i angažman talenata</li> <li>• Pojava metoda ocjenjivanja radne snage, tehnike ocjenjivanja učinka, tehnike planiranja ljudskih resursa; upravljanje raznolikošću; upravljanje talentima;</li> <li>• Pojava e - HR; e obuka, e-zapošljavanje, rad na daljinu, fleksibilni radni aranžmani, virtualni timovi; posao / život balans; društveni mediji trenutno informiraju transformaciju ULJP-a; poboljšano umrežavanje; utjecaj masovnih medija; etika; zelena ekonomija</li> </ul>
--	--	---

Spomenuti trendovi koji utječu na razvoj ULJP-a su detaljnije obrađeni u poglavlju 2.3.

## **2.2. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima**

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaća različite procese i aktivnosti vezane za upravljanje ljudskim potencijalima unutar organizacije. Neke od najvažnijih aktivnosti koje su vezane za upravljanje ljudskih potencijala su: planiranje ljudskih potencijala, selekcija, motivacija, nagrađivanje, obrazovanje i razvoj te kreiranje organizacijske kulture, što je detaljnije opisano u nastavku. Cilj je osigurati da organizacija privuče, zadrži, razvija i upravlja svojim zaposlenicima na način koji doprinosi postizanju ciljeva organizacije. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima igra ključnu ulogu u osiguravanju da organizacija ima adekvatan i motiviran tim ljudi koji će doprinijeti njezinom uspjehu.



Funkcija obično surađuje s ostalim dijelovima organizacije kako bi se postigla harmonija između poslovne strategije i potreba zaposlenika.

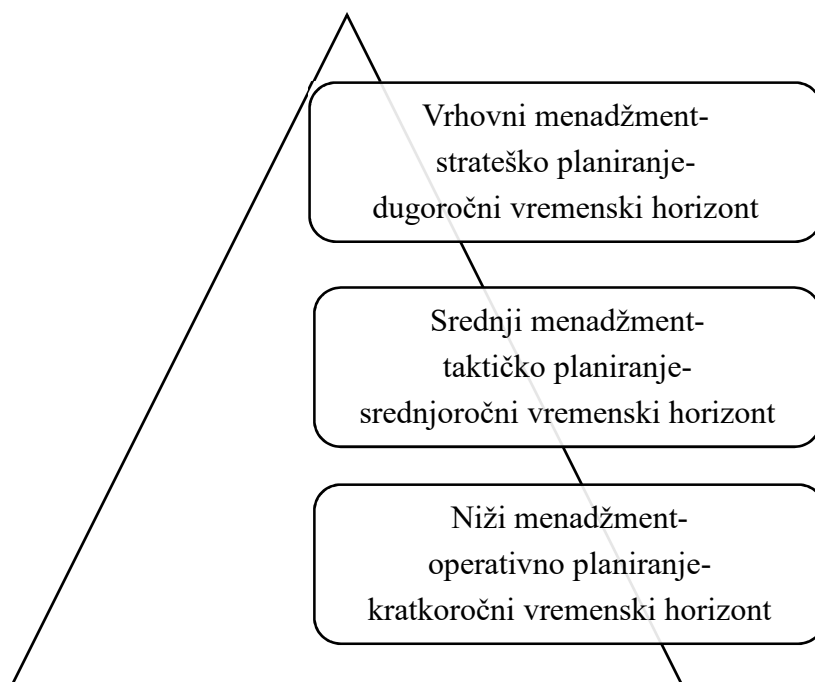
### **2.2.1. Planiranje ljudskih potencijala**

Jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta je postavljati ciljeve i tražiti načine njihova ostvarivanja. Drugim riječima, planiranje predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti menadžmenta. Dobrim planiranjem može se povećati vjerojatnost ostvarivanja zacrtanih ciljeva. No, planiranjem je također moguće izbjeći ili minimalizirati negativne događaje, odnosno štetu do koje može doći u određenim situacijama. Osim toga, planiranje je temelj za sve druge menadžerske funkcije. Nakon određivanja ciljeva utvrđuje se kakve organizacijske pretpostavke su potrebne kako bi se oni ostvarili, koja znanja i vještine su potrebne, kako upravljati ljudskim potencijalima i motivirati ih, te kako kontrolirati stupanj ostvarenja ciljeva. Određivanjem ciljeva, odnosno planiranjem te drugim menadžerskim funkcijama moguće je stoga smanjiti razinu neizvjesnosti, kaosa i složenosti okruženja (Rupčić, 2018).

Prema Bahtijarević–Šiber (1999) planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija managementa ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Da bi strategije postale djelatne, organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine, znanja i talente za njihovo realiziranje. Planovi su instrumenti ostvarivanja strategije, njezina prevođenja u konkretne ljude, aktivnosti i druge potrebne resurse. Planiranje ljudskih potencijala posredna je faza između strategijske namjere i praktične akcije.

Strateški ciljevi i planovi se mogu odnositi na unaprjeđenje trenutne financijske situacije, odnosno unaprjeđenje ponude da bi se postigli takvi ciljevi. Strateški ciljevi mogu ukazivati i na strateški zaokret poduzeća prema novoj kategoriji kupaca, novoj kvaliteti ili kvantiteti ponude ili novom načinu odnosa prema dionicima. Strateški planovi se odnose na definiranje aktivnosti koje su potrebne za realizaciju strateških ciljeva. Na slici 1 prikazana je hijerarhija ciljeva i planova prema razinama menadžmenta i vremenskom horizontu. Strateški ciljevi i planovi su prema vremenskom horizontu dugoročni. To znači da se odnose na razdoblje do idućih pet godina. Na temelju strateških ciljeva i planova provodi se taktičko planiranje, odnosno oblikuju se taktički ciljevi i planovi. Prema vremenskom horizontu radi se o srednjoročnim planovima. U suvremenom poslovanju taktički planovi pokrivaju vremensko razdoblje od šest mjeseci do dvije godine. Iz taktičkih ciljeva i planova provodi se operativno planiranje, odnosno izrađuju se operativni ciljevi i planovi. To su ciljevi i planovi na razini

odjela te pojedinih radnih mjesta, odnosno pojedinaca. Njima se bavi niža razina menadžmenta. Prema vremenskom horizontu ovi planovi su kratkoročni (Rupčić, 2018).



**Slika 1. Hijerarhija ciljeva i planova (Rupčić, 2018).**

### **2.2.2. Selekcija**

Jedno od najvažnijih područja managementa ljudskih potencijala jest selekcija kvalitetnih ili, jednostavno, pravih ljudi. Njezina je važnost povezana s činjenicom da često sve kasnije aktivnosti i ukupna uspješnost ovise o tome kakve smo ljude odabrali za organizaciju. Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima. To je proces evaluacije kandidata za posao i prognoziranja njihove buduće radne uspješnosti na temelju procjene njihove sukladnosti s poslom. Njime organizacija jednostavno odlučuje o tome koje će ljude zaposliti, a koje ne - s obzirom na njihovu usklađenost sa strategijom i kulturom organizacije i konkretnim zahtjevima određenog posla (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Prema Dessleru (2015) analizom radnog mjesta utvrđuju se zaduženja i zahtjevi prema zaposlenicima za svako radno mjesto u tvrtki. Sljedeći korak je odlučivanje koja od tih radnih mjesta treba popuniti, a zatim i pribavljanje i selekcija zaposlenika za ta mjesta. Dessler (2015) tvrdi da je pribavljanje i selekciju najlakše zamisliti kao niz prepreka:

- Odlučite koja ćete radna mjesta popuniti, kroz planiranje i predviđanje kadrova.
- Prikupite bazu kandidata za ta radna mjesta, kroz pribavljanje unutarnjih ili vanjskih kandidata.
- Neka kandidati ispune obrasce za prijavu, a možete provesti i predseleksijske intervju.
- Služite se selekcijskim alatima poput testova, prikupljanja informacija o obrazovanju i fizičkih ispitivanja kako biste utvrdili koji su vam kandidati prihvatljivi.
- Odlučite kome ćete ponuditi zapošljavanje, kroz intervju kandidata s menadžerom i ostalima (prema potrebi).

Selekcija se provodi za kandidate iz poduzeća i vanjske kandidate - u istom postupku. Stručnjaci Odjela ljudskih potencijala i rukovoditelji koji se nađu u ulozi povjerenstva za prijem novih zaposlenika moraju stalno imati na umu da je selekcija dvosmjernan proces. Ako donesemo odluku koja potpuno odgovara poduzeću, temeljem testova i drugih podataka o kandidatu, pogotovo kada se radi o internim kandidatima, napravili smo samo polovicu posla. Naime, kandidat se tek mora uključiti u posao, pa je više nego značajan njegov/njezin osobni interes, motivacija, želja, volja, shvaćanje kulture poduzeća i dr. Posebno ako se gleda unaprijed i razmišlja o obrazovanju, napredovanju i karijeri (Marušić, 2006).

U svom djelu, Bahtijarević-Šiber (1999), navodi da se metode selekcije i postupci prikupljanja relevantnih informacija mogu uvjetno podijeliti u konvencionalne i nekonvencionalne. Konvencionalne metode i izvori podataka jesu: prijava na natječaj, životopis, svjedodžbe i diplome o obrazovanju, preporuke, psihologijski testovi, intervju, testovi uzoraka posla, probni rad, situacijski testovi, centri procjena individualnih potencijala i medicinska ispitivanja. Nekonvencionalne metode i izvori jesu: poligrafska ispitivanja, grafološka analiza, testiranje na drogu i astrologija.

#### *2.2.2.1. Selekcija intervjuom*

Kod selekcijskog intervjuja prikupljaju se informacije potrebne za procjenu odgovara li kandidat, prema svojim osobinama, poslu za koji se kandidira. Prema Armstrongu (2001), intervju bi trebao dati odgovore na tri osnovna pitanja:

- Može li osoba obavljati taj posao? Je li sposobna obavljati ga prema postavljenim standardima?
- Želi li osoba obavljati taj posao? Je li dobro motivirana?

- Kako će se uklopiti u tim? Hoće li se moći dobro s njom surađivati?

Intervju bi se trebao voditi u obliku razgovora sa svrhom. U razgovoru kandidatima treba pružiti priliku da slobodno govore o sebi i o svojoj karijeri. No, ako se žele postići ciljevi u vremenu koje je na raspolaganju, sam razgovor treba planirati, usmjeravati i kontrolirati. Uloga voditelja intervjua je od kandidata dobiti željene informacije. Stoga treba poticati kandidate da uglavnom oni govore (Armstrong, 2001).

Prema Gutić i Rudelj (2012), intervjui mogu biti strukturirani i nestrukturirani. Strukturirani intervjui imaju unaprijed definiran sadržaj i teku po tom sadržaju i formi, dok se nestrukturirani realiziraju prema tijeku intervjua, potrebama i sadržajima intervjuiranja i prema odvijanju situacije tijekom tog procesa. Intervjuiranje kandidata se realizira kroz nekoliko međusobno povezanih i međusobno uvjetovanih faza. Prema Gutić i Rudelj (2012), osnovne i najčešće faze intervjua su:

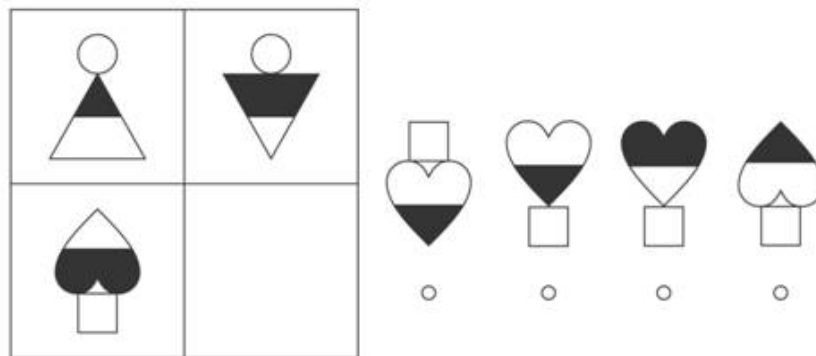
- Pripreme za intervju
- Početak intervjuiranja
- Glavni dio intervjua
- Kraj intervjua.

Prema Armstrong (2001), prvi korak u pripremi intervjua je izbor osobina koje kandidati trebaju posjedovati u pogledu obrazovnog profila, iskustva i značajki ličnosti. U ovoj fazi treba pripremiti sva pitanja koja se postavljaju kandidatima kako bi se došlo do potrebnih informacija. Sadržaj intervjua se može raščlaniti na tri dijela: početak, sredina i kraj intervjua. Na početku razgovora kandidatu je potrebno omogućiti da se opusti. Cilj je da kandidati slobodno odgovaraju na pitanja. U srednjem dijelu intervjua doznaju se informacije o kandidatu. Potrebno je saznati u kojoj mjeri znanja, vještine, sposobnosti i osobne kvalitete kandidata udovoljavaju zahtjevima radnog mjesta te o dosadašnjem radu i ambicijama kandidata. Na kraju intervjua kandidatima se pruži prilika da i oni postave neka pitanja o poslu i organizaciji. Kvaliteta tih pitanja može pomoći za procjenu stupanja njihove zainteresiranosti kao i njihovu sposobnost za postavljanje primjerenih pitanja. Potrebno je izabrati između onih kandidata koji, prema kriterijima, dostižu prihvatljive standarde odnosno tko od njih ima najviše izgleda za uspjeh (Armstrong, 2001).

### 2.2.2.2. Seleksijski testovi

Prema Dessleru (2015) kognitivni testovi podrazumijevaju testove sposobnosti, općeg zaključivanja (testove inteligencije) i testove konkretnih mentalnih sposobnosti kao što su memoriranje i induktivno zaključivanje.

Prema Dessleru (2015) testovi inteligencije ili IQ testovi su testovi općih intelektualnih sposobnosti. Oni ne mjere samo jednu osobinu, nego niz sposobnosti kao što su memorija, vokabular, tečnost govora i matematička sposobnost. Inteligencija se često mjeri provođenjem individualnih testova kao što je Stanford-Binet test ili Wechsler test. Na slici 2. je prikazan primjer zadatka u Stanford – Binet testu u kojem je potrebno odabrati figuru koja odgovara na prazno mjesto.



**Slika 2. Primjer zadatka u Stanford - Binet testu (Stanford – Binet Practice Test, 2023).**

Testovi konkretnih kognitivnih sposobnosti su testovi odnosno mjerenja konkretnih mentalnih sposobnosti, kao što su induktivno i deduktivno zaključivanje, verbalno razumijevanje, memorija i numerička sposobnost. Psiholozi često takve testove nazivaju testovima sposobnosti, jer oni mjere sposobnosti potrebne za obavljanje posla.

Testovi motoričkih i tjelesnih sposobnosti služe za mjerenje motoričkih sposobnosti, kao što je pokretljivost prstiju, pokretljivost ruku te vrijeme reagiranja. Jedan od primjera je Crawfordov test pokretljivosti malih dijelova. On mjeri brzinu i točnost jednostavnog prosuđivanja te brzinu prstiju, šaka i ruku. Testovi tjelesnih sposobnosti također mogu biti potrebni. Oni podrazumijevaju testiranje statične snage, dinamičke snage, koordinacije tijela te izdržljivosti.

Testovi osobnosti mjere osnovne vidove osobnosti kandidata kao što je introvertiranost, stabilnost i motivacija. Neki od tih testova su prognostički. Psiholozi osobi prikažu nejasan stimulans (poput mrlje od tinte ili zamagljene slike). Osoba potom reagira na taj stimulans. Budući da su slike nejasne, osoba navodno na sliku projicira svoje vlastite stavove. Drugi su testovi osobnosti samo izvještavajući. Kandidati ih sami ispunjavaju. Na slici 3 prikazan je test osobnosti. Prema ovom testu odnosno temeljem položaja u kojem osoba sjedi otkriva se je li osoba racionalna, empatična, maštovita, neovisna ili dominantna.



Slika 3. Primjer testa osobnosti (Sensa Story, 2023).

Testovi postignuća mjere što je netko naučio. Većina testova koji se rješavaju u školama testovi su postignuća. Oni mjere vaše „poslovno znanje“ u područjima kao što su ekonomija, marketing i ljudski potencijali. Testovi postignuća također su popularni i na poslu. Pored poslovnog znanja, testovi postignuća mjere i sposobnosti kandidata (daktilografski test).

### 2.2.3. Motivacija

Jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća. O motivaciji zaposlenika se puno piše i psiholozi održavaju brojne seminare gdje pokušavaju objasniti važnost uloge motivacijskog faktora za zaposlenika i njegovo zadovoljstvo. Produkt istog je kvalitetniji rad, veća kreativnost i drugo. Suvremene

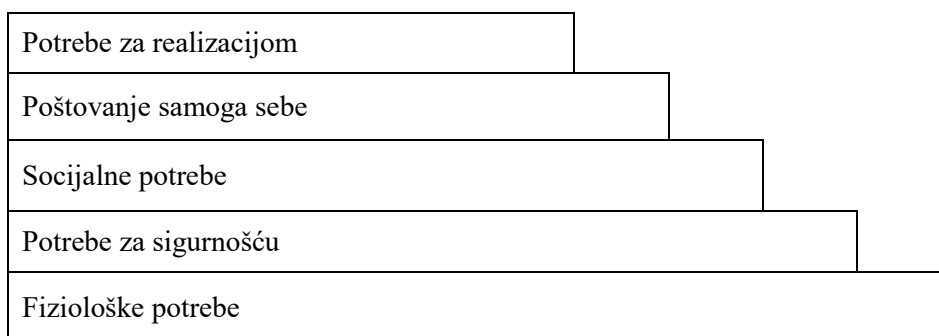
znanosti kao što su komunikologija, psihologija i sociologija pridonijele su novim pogledima na sustav učinkovitog upravljanja i motivacije ljudi (Jambrek i Penić, 2008).

Prema Buntak i dr. (2013), motivacija i zadovoljstvo zaposlenika ključna su područja zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala, jer jedino se izgradnjom dobrog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost poduzeća. U poduzećima koja nemaju razrađenu strategiju motivacije i nagrađivanja vlada loša radna atmosfera, nedostaje odgovornosti i povjerenja pa se zaposlenici loše osjećaju, te neminovno dolazi do stagnacije i nazadovanja. Motivacija zaposlenih nije samo područje psiholoških i socioloških problema rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljavanje potreba. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Zadatak (obaveza) menadžera je da shvate ljudsku složenost i osobnost, motivacijske teorije te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima poduzeće posluje izaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike (Buntak i dr., 2013).

Tijekom povijesti razvilo se više vrsta teorija motivacija koje su opisane u nastavku, a podijeljene su na sadržajne teorije motivacije te procesne teorije motivacije. Sadržajna teorija motivacije orijentirana je na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje te je usmjerena na individualne potrebe. Kod procesne teorije motivacije u analizu, uz potrebe, je potrebno uključiti i percepciju, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. U sadržajnu teoriju spadaju: Maslowljeva hijerarhija potreba, Alderferova teorija, McClellandova teorija te Herzbergova dvofaktorska teorija. U drugu skupinu, odnosno u procesne teorije spadaju teorije Vroom-a, Adams-a te Lawler-ova.

### *2.2.3.1. Hijerarhija potreba Abrahama Maslowa*

Prema Maslowu, individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od pet općih potreba: fiziološke, sigurnost, socijalne, poštovanje samoga sebe i realizaciju sposobnosti. Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije od nižih (fiziološke) prema najvišima (realizacija sposobnosti), što je Maslow prikazao u obliku stepenica kako je prikazano na slici 4 (Marušić, 2006).



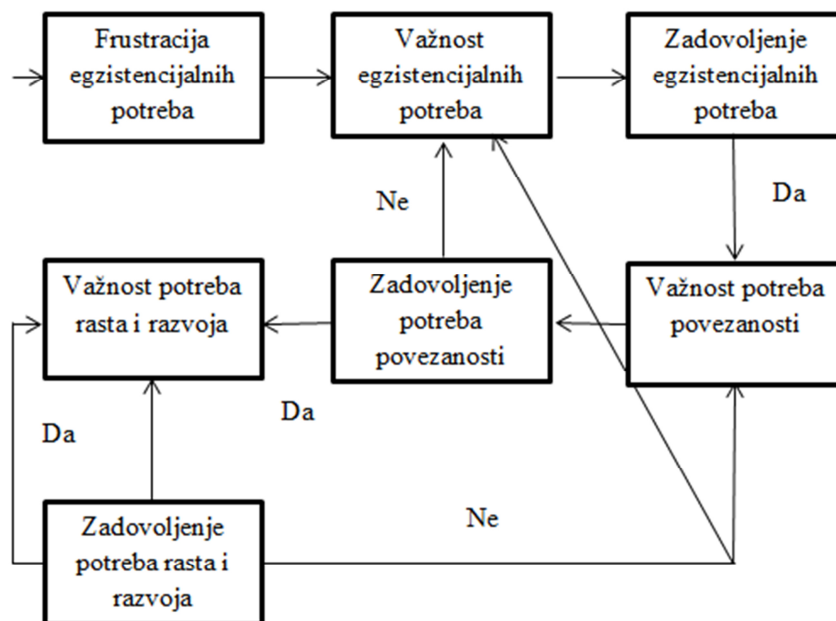
**Slika 4. Hijerarhija potreba Abrahama Maslowa (Marušić, 2006).**

Fiziološke potrebe su na najnižoj stepenici i potrebne su da se održi život. Fiziološke potrebe uključuju hranu, vodu, odjeću, utočište i redovito su prva potreba koju čovjek osjeća. Potrebe za sigurnost počinju se manifestirati tek nakon što su fiziološke ispunjene. Zaštita od opasnosti kao što su vatra ili oluja, primjer su tih potreba. Socijalne potrebe postaju značajni motivatori nakon što su zadovoljene prethodne dvije nižeg ranga. Svaki čovjek želi primati (i davati) znakove prihvatanja, prijateljstva i osjećaja. Poštovanje samog sebe je potreba višeg ranga koja dominira tek što su zadovoljene fiziološke, sigurnosne i socijalne potrebe. Ova je potreba dvostruka; čovjek mora osjećati da je po nečemu značajan, važan, da nešto dobro radi. Potrebe za realizacijom sposobnosti po Maslowu su najvišeg ranga. Čovjek želi postići sve što može, želi primijeniti sva svoja znanja i sposobnosti (Marušić, 2006).

#### 2.2.3.2. Alderferova trostupanjska teorija hijerarhije potreba

U svom djelu, Bahtijarević–Šiber (1999) navodi da kompleksniji i razrađeniji pogled i alternativu Maslowljevoj teoriji daje Alderfer, koji razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba. U toj koncepciji temeljne elemente u motiviranju čine tri kategorije potreba: potrebe egzistencije, povezanosti te rasta i razvoja. Iz toga slijedi i skraćeni naziv teorija EPR (*engl. Existence – Relatedness – Growth theory – ERG theory*). Na slici 5 je prikazana teorija trostupanjske hijerarhije.



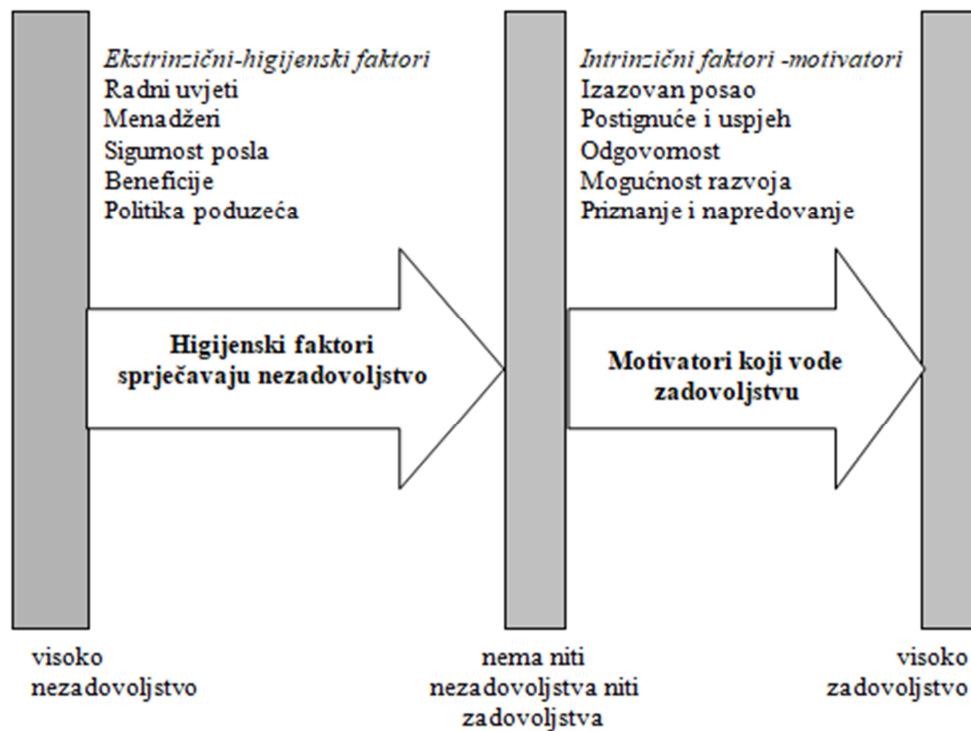


**Slika 5. Teorija trostupanske hijerarhije (Bahtijarević-Šiber, 1999).**

Egzistencijalne potrebe uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških želja. Tu spadaju fiziološke potrebe i faktori koji su u funkciji njihova zadovoljavanja kao što su plaća, ostali materijalni dobici i beneficije, fizički uvjeti rada i sl. Potrebe povezanosti koje se šire mogu označiti kao socijalne potrebe, uključuju sve faktore vezane uz odnose s osobama relevantnim za pojedinca (obitelj, suradnici, manageri, prijatelji itd.). Potrebe rasta i razvoja uključuju sve potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. Zadovoljavaju se u rješavanju problema koji potiču pojedinca da u potpunosti koristi svoje potencijale i da te potencijale dalje razvija (Bahtijarević-Šiber, 1999).

### 2.2.3.3. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Prema podacima sa stranice Moj Posao (2023), kako je u nastavku opisano, Herzberg je dvofaktorsku teoriju razvio 1959. godine, proučavajući uredske zaposlenike, a svojim je istraživanjem želio generirati informacije o tome koji poslovni čimbenici doprinose zadovoljstvu na poslu. Isto tako, zanimalo ga je i koji su poslovni čimbenici koji dovode do izostanka zadovoljstva. Na slici 6 je prikazana Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije.



Slika 6. Herzbergerova dvofaktorska teorija motivacije (Bahtijarević-Šiber,1999).

Zaključak istraživanja bio je da moraju postojati (faktori) čimbenici koji doprinose određenom zadovoljstvu te ih je nazvao „higijenskima“. Ako ovi čimbenici nisu zadovoljeni, zaposlenici će biti nezadovoljni, ali sama njihova prisutnost neće nužno dovesti do visoke motivacije i zadovoljstva poslom. Dakle, oni neće doprinijeti visokim razinama zadovoljstva, međutim, ako nisu prisutni mogu utjecati na razvoj visoke razine izostanka zadovoljstva, odnosno do nezadovoljstva. Uz higijenske, došao je do zaključka da moraju postojati i takozvani motivirajući čimbenici koji, ako su prisutni, mogu uzrokovati veliku količinu zadovoljstva. Nazvao ih je „motivacijskim“ (faktorima) čimbenicima. Motivacijski su čimbenici oni koji izravno pridonose zadovoljstvu poslom i motivaciji na radnome mjestu. Upravo ti motivacijski čimbenici su jedan od zahtjeva današnjih zaposlenika. Motivatori/motivacijski čimbenici tako mogu značajno doprinijeti povećanju produktivnosti zaposlenika (Moj Posao, 2023).

Zbog ta dva čimbenika, tj. faktora, teorija je nazvana dvofaktorskom. Prema Bahtijarević-Šiber (1999), higijenski čimbenici mogu privući čovjeka u organizaciju, zadržati ga u njoj, ali ne djeluju na motivaciju za rad. Stoga je njihovo djelovanje, s obzirom na stupanj nezadovoljstva koji izazivaju, isključivo negativno. Visoka plaća, dobri međuljudski odnosi,

radni uvjeti i sl. samo su pretpostavke otklanjanja i sprječavanja nezadovoljstva, ali ne i faktori koji mogu djelovati na zadovoljstvo i preko njega na motivaciju za rad. Motivatori su faktori motivacije za rad i izvori zadovoljstva. Oni vode većem zadovoljstvu radom te većem radnom angažmanu i poticaj su za bolji rad. U osnovi se nalazi hipoteza o uzročno-posljedičnoj vezi zadovoljstva i radnog ponašanja, odnosno radne uspješnosti. U kontekstu motivacije njihovo je djelovanje pozitivno, odnosno povećavaju motivaciju za rad.

Prema MojPosao (2023), Herzberg je zaključio da je potrebno raditi na oba tipa čimbenika kako bi se postigla visoka razina motivacije i zadovoljstva zaposlenika. To znači da poslodavci trebaju osigurati dobre uvjete rada (higijenski čimbenici), ali istovremeno i pružiti mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj, promociju i prepoznavanje zaposlenika (motivacijski čimbenici). Poslodavci bi trebali osigurati zadovoljenje osnovnih potreba na radnom mjestu, ali i omogućiti zaposlenicima prilike za rast i razvoj, prepoznati njihova postignuća i učiniti njihov posao izazovnim i smislenim. Na taj način poslodavci mogu stvoriti radno okruženje koje potiče motivaciju i zadovoljstvo poslom među zaposlenicima (MojPosao, 2023).

#### 2.2.3.4. McClellandova teorija

David C. McClelland 1960-ih godina daje postavke teorije motivacije, koja se naziva McClellandovom teorijom stečenih potreba. U svom djelu Varga (2011) navodi da ova teorija naglašava tri ljudske potrebe kako slijedi:

- Potreba za postignućem – želja da se nešto napravi bolje ili učinkovitije nego ikad prije.
- Potreba za moći – želja za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge.
- Potreba za pripadanjem – želja za održavanjem bliskih, prijateljskih, osobnih odnosa.

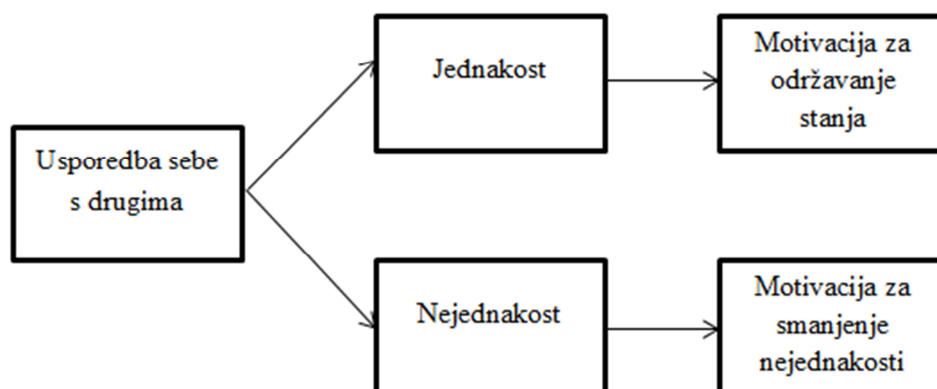
Potreba za postignućem polazi od pretpostavke da pojedince motivira želja, odnosno težnja za postignućem u radu, te takve pojedince karakterizira postavljanje vrlo visokih ali ostvarivih ciljeva, spremni su na rizik ali ga oprezno procjenjuju, te prihvaćaju izazove i odgovornost. Potreba za moći iskazuje se kod pojedinaca koje motivira želja da utječu na druge, preuzimaju odgovornost za ponašanje podređenih i donesene odluke. Potreba za pripadanjem uključuje sklonost timskom radu i suradnji kao motivacijski čimbenik (Varga, 2011).

### 2.2.3.5. Vroomova teorija očekivanja

Važna motivacijska činjenica je da ljudi uglavnom neće ići za nagradom koju ne smatraju privlačnom ili kad su šanse za dobivanje nagrade vrlo niske. Motivacijska teorija očekivanja psihologa Victora Vrooma zrcali ova opažanja. On kaže da motivacija osobe da uloži određenu razinu truda ovisi o tri stvari: očekivanju osobe (u smislu vjerojatnosti) da će njegov ili njezin trud dovesti do učinka, instrumentalnosti, ili uočenoj vezi (ako postoji) između uspješnog učinka i stvarnog dobivanja nagrada i valenci koja predstavlja uočenu vrijednost koju osoba pridoda nagradi. U Vroomovoj je teoriji motivacija tako proizvod tri stvari:  $Motivacija = (O \times I \times V)$ , gdje O stoji za očekivanje, I za instrumentalnost, a V za valencu. Ako je O ili I ili V jednako nuli ili beznačajno, tada neće biti motivacije (Dessler, 2015).

### 2.2.3.6. Adams-ova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Prema Brozd (2016), u nizu procesnih teorija motivacije specifičan pristup je Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni. Ova teorija se bazira na promatranju odnosa pojedinca i organizacije. Polazna osnova koncipiranja motivacije i individualnog ponašanja u radnoj situaciji jest doživljaj ili percepcija nejednakosti. Na slici 7 je prikazano motivacijsko djelovanje percepcije nejednakosti.



**Slika 7. Motivacijsko djelovanje percepcije nejednakosti (Bahtijarević-Šiber, 1999).**

Pojedinci su skloni sebe uspoređivati s drugima, odnosno procjenjuju odnos onoga što ulažu u rad prema onome što dobivaju zauzvrat i uspoređuju to s drugim zaposlenicima. U toj razmjeni može se primijetiti nejednakost koju može osjetiti jedna ili druga strana, te taj osjećaj nejednakosti Adams smatra osnovnim pokretačem različitog ponašanja. Ako

pojedinaac zapazi da je intenzitet njegova posla, u usporedbi s drugim zaposlenicima nerazmjernan s onim što dobiva zauzvrat on postaje nezadovoljan. Takva procjena je uglavnom subjektivna, ali prema njoj pojedinac donosi odluku kako će djelovati unutar organizacije (Brozd, 2016).

#### *2.2.3.7. Lawlerov model očekivanja*

Doprinos daljnjem razvoju procesnog pristupa motivaciji dali su mnogi autori, pojašnjavajući i razrađujući početni Vroomov model i uključujući i druge značajne faktore. Tako Porter i Lawler u svojoj modifikaciji procesnog modela integriraju elemente Vroomove i Adamsove teorije i neke druge elemente koji utječu na radnu uspješnost. Značajan doprinos preciziranju modela daje Lawler svojim modelom očekivanja, raščlanjivanjem i objašnjavanjem različitih vrsta očekivanja koje utječu na individualnu motivaciju i faktora koji ih određuju. Model razlikuje intrinzične nagrade, koje rezultiraju iz individualnog odnosa prema poslu, samog posla i osjećaja uspjeha i postignuća te ekstrinzične nagrade (plaće, priznanja itd.) za čije dobivanje je radna uspješnost samo instrument (Bahtijarević-Šiber, 1999).

#### **2.2.4. Nagrađivanje ljudskih potencijala**

Nagrađivanje obuhvaća dizajn, implementaciju i održavanje sustava koji podržavaju poboljšanje organizacijske radne uspješnosti (Loosemore i dr., 2003).

Prema Patton (1977), učinkovit sustav nagrađivanja mora biti:

- prikladan: omogućiti osnovnu sigurnost zaposlenicima/organizaciji
- pravedan: u skladu sa zalaganjem i doprinosom
- balansiran: materijalno i nematerijalno nagrađivanje
- isplativ: dostupan poslodavcu
- poticajan: omogućiti djelatnicima da vide dobrobit marljivosti
- prihvatljiv: zaposlenici moraju biti zadovoljni sa sustavom.

Kod nagrađivanja ljudskih potencijala razlikujemo materijalne i nematerijalne strategije nagrađivanja koje su objašnjene u nastavku.

##### *2.2.4.1. Materijalna strategija motiviranja*

Prema Buntak i dr. (2013), materijalna odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšavanje materijalnog

položaja zaposlenih i finansijskih kompenzacija za rad. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa finansijskih primanja, dvije su temeljne vrste finansijskih kompenzacija:

1. Izravni finansijski dobici koje pojedinac dobiva u novcu
2. Neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca.

U prvoj grupi obuhvaćene su izravne nagrade za rad, dok se neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti. Promotri li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, tada se može vidjeti da se materijalne nagrade vezuju uz organizacijsku razinu i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva (Buntak i dr., 2013).

Menadžeri moraju shvatiti ljudsku složenost i osobnost kako ne bi pogrešno primijenili općenite stavove o motivaciji, vodstvu i komunikaciji i prilagoditi ih specifičnoj situaciji poduzeća što je prikazano u tablici 2.

**Tablica 2. Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike (Bahtijarević- Šiber , 1999).**

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
RAZINA	Pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaća</li> <li>• Bonusi i poticaji</li> <li>• Naknade za inovacije</li> <li>• Naknade za širenje znanja i fleksibilnost</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>
	Tvrtka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>• Udio u profitu</li> <li>• Udio u vlasništvu (distribucija 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 odmor</li> <li>• Božićnica</li> </ul>

#### *2.2.4.2. Nematerijalna strategija nagrađivanja*

Nematerijalne kompenzacije u svrhu motiviranja zaposlenika imaju sve veći značaj kao i svijest o potrebi njihova uvođenja, te se u tvrtkama sve više uvodi briga o kontinuiranom razvoju karijere zaposlenika. Razvoj karijere zapravo započinje već tijekom samog školovanja i odabira smjera obrazovanja, te kroz natječaj, odabir, razmještaj na radna mjesta, uvođenje u posao, premještaj, te motiviranje i stimuliranje, pa sve do pripreme za umirovljenje, primjenjuje se psihologija praćenja uspješnosti u svrhu zadovoljenja individualnih potreba zaposlenika kroz organizacijske potrebe, i obrnuto. Važno je napomenuti da se zaposlenike može motivirati i redizajniranjem njihova radnog mjesta, i to proširenjem radnog mjesta ili rotacijom na novo radno mjesto (Varga, 2011).

Za motivaciju zaposlenika su važne, i svakim danom postaju za većinu ljudi sve važnije potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, određenog statusa i drugo. Nematerijalne strategije motiviranja su: dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja, organizacijska kultura te usavršavanje i razvoj karijere. Nematerijalni aspekt sustava nagrađivanja u pravilu ima veći učinak kao motivacijski faktor kod visokoobrazovanih zaposlenika, s obzirom na to da su djelatnici na niže pozicioniranim i jednostavnijim radnim mjestima više usmjereni na visinu plaće i zadovoljenje egzistencijalnih potreba (Bahtijarević-Šiber, 1999).

#### **2.2.5. Obrazovanje i razvoj**

Edukacija, obrazovanje i obuka utječu na performanse organizacije ako su usklađeni sa strateškim ciljevima organizacije i integrirani u funkciju upravljanja ljudskim resursima. Razvijenost funkcije menadžmenta ljudskih resursa ima utjecaja na planiranje, realizaciju i primjenu obrazovnog programa što se odražava na pozitivniji stav zaposlenih prema obuci i njezinoj ulozi i doprinosi uspješnosti poslovanja. Postoji pozitivan utjecaj edukacije, obuke i obrazovanja na motivaciju zaposlenih kao i na zadovoljstvo poslom.

Ljudi kao potencijal društva predstavljaju njegovu najveću pokretačku i stvaralačku snagu. Oni imaju presudnu ulogu i značenje u procesu proizvodnje, nosioci su uvođenja promjena, stvaranja dodatne vrijednosti, povećanja efikasnosti poslovanja i pokretači budućih performansi društva. Od stupnja osposobljenosti za rad, razvijenosti radnih navika, kreativnosti i motiviranosti zaposlenih ovisi u krajnjoj liniji realizacija postavljenih ciljeva i

misije društva. Danas je sve više društava zainteresirano za nematerijalna ulaganja i ulaganje u ljudski kapital kao način da se dođe do prednosti u odnosu na konkurenciju. Obuka i razvoj mogu pomoći konkurentnosti jer mogu direktno povećati vrijednost društva kroz doprinos na nematerijalna ulaganja (Nakić i Lindov, 2020).

Svaka karijera ima svoje razvojne faze. U svom radu, Gutić i Rudelj (2012) su pokazali da se najčešće govori o sljedećim fazama:

- Početna faza
- Napredna faza
- Srednja faza
- Kasna faza.

Početnu fazu karakterizira ispitivanje vlastitih želja, sklonosti i mogućnosti. To je u stvari eksperimentalna faza kroz koju prolazi svaki čovjek. Napredna faza dolazi nakon završetka početne. Podrazumijeva da je osoba utvrdila svoje sklonosti i interese te da je sada spremna usmjeriti svoju energiju i interes za određene poslove. U ovoj fazi će nastojati što više ovladati potrebnim znanjima i sposobnostima za taj posao. U kasnijoj etapi ove faze najčešće dolazi do izražavanja inovativnosti i općenito kreativne usmjerenosti pojedinca. Srednja faza je razvojna etapa pojedinca koju karakterizira naglasak na usavršavanju u postojećim znanjima i stjecanju novih znanja. To se usavršavanje odvija kroz različite oblike učenja, posebno kroz treninge. Kasna faza je etapa privođenja osobne karijere kraju. Karakterizira je napuštanje liderskih pozicija u timu i usmjeravanje prema savjetodavnim pozicijama. Pojedinac se u ovoj fazi usmjerava na davanje podrške drugima, naročito mladim kolegama (Gutić i Rudelj, 2012).

#### **2.2.6. Kreiranje organizacijske kulture**

Temelj uspjeha poduzeća sve više postaje odnos između njegove interne i vanjske okoline. Kritičan element interne okoline poduzeća je organizacijska kultura, jer ona predstavlja samu bit organizacije. U fokusu interesa strateškog menadžmenta je organizacijski razvoj i budućnost organizacije, što je fundamentalno povezano s okolinama: internom (sadrži organizacijsku kulturu, strukturu i resurse), poslovnom i općom (Gutić i Rudelj, 2012).

Organizacijska ili korporacijska kultura je izuzetno značajan koncept analize i razumijevanja organizacijskog ponašanja i uspješnosti. Ona je svojstvo organizacije, najznačajniji segment socijalnog sustava i osnovno vezivno tkivo između tehničkog i socijalnog podsustava. Svaka



organizacija razvija vlastitu organizacijsku kulturu te joj se njezini članovi trebaju prilagođavati i usvajati ju. Organizacijsku kulturu možemo odrediti kao relativno trajan i specifičan sustav osnovnih vrijednosti, stavova, uvjerenja, normi i običaja koji određuju i usmjeravaju organizacijsko ponašanje i mišljenje kao i sve aktivnosti pojedinaca i grupa koje ih čine (Bahtijarević-Šiber, 1992).

Organizacijska kultura povezuje poduzeće i njegovo okruženje, odnosno određuje način njihove interakcije. Ako značajke organizacijske kulture nisu usklađene s namjerama poduzeća iskazanima u ciljevima i strategiji, uspjeh nije izgledan, odnosno može se dogoditi samo slučajno. Stoga je njenom oblikovanju potrebno posvetiti veliku pozornost. Organizacijska kultura može se prikazati metaforom ledenjaka. Drugim riječima, sastoji se od vidljivog i nevidljivog dijela. Vidljivi dio predstavljaju značajke koje su vidljive posjetitelju poduzeća kao što su: logotip i slogan poduzeća, način odijevanja, način ponašanja prema kolegama i prema klijentima, način prezentiranja poduzeća u medijima i na raznim svečanostima, izgled poduzeća i interijera te različiti fizički simboli i predmeti. Vidljivi dio kulture proizlazi iz nevidljivoga. Nevidljivi dio kulture predstavljaju ključne vrijednosti, uvjerenja i pretpostavke na kojima se temelji organizacijsko ponašanje (Rupčić, 2018).

Svaka organizacijska promjena, bez obzira na to radi li se o reinženjeringu poslovnih procesa, unapređenju kvalitete, uvođenju nove tehnologije, promjeni strategije ili organizacijske kulture, implicira individualnu promjenu. Naime, ljudski faktor predstavlja osnovni i ključni resurs svake organizacije, pa je nemoguće očekivati realizaciju promjene na razini organizacije ako se ne dogodi promjena u onima koji je sačinjavaju. Organizacijska promjena mora započeti i završiti s promjenom čovjeka, njegova ponašanja, stava, vrijednosti i načina razmišljanja. Međutim, ljudi više vole rutine i navike pri kojima se osjećaju sigurno, nego promjene koje predstavljaju nešto novo i nepoznato. Stoga ljudi imaju tendenciju pružiti otpor promjenama jer osjećaju tjeskobu o tome kako će te promjene utjecati na njih, njihove performanse na poslu, njihov odnos s drugim zaposlenicima i niz drugih čimbenika koji su vezani za posao koji obavljaju. Ukoliko se zaposlenicima omogući da sudjeluju u kreiranju i realiziranju organizacijskih promjena kao što su sitna poboljšanja, onda će se individualne promjene odvijati bez većih opiranja. To je stoga što zaposlenici osjećaju kontrolu nad procesom promjene i vlastitu odgovornost za uspješnost procesa. Ovakve situacije najčešće se odvijaju u onim organizacijama u kojima prevladava demokratski menadžerski stil, pri čemu se zaposlenicima daje velika autonomnost u odlučivanju. Međutim, kada se provode

radikalne organizacijske promjene, pri kojima je bitno djelovati hitno i smišljeno (npr. reinženjering poslovnih procesa), presudnu ulogu u procesu planiranja i realizaciji promjene imaju menadžeri (Belak i Ušljebrka, 2014).

Organizacijska kultura u građevinarstvu značajno se razlikuje od organizacijske kulture u drugim djelatnostima. Specifičnost organizacijske kulture proizlazi iz temeljnih obilježja građevinske djelatnosti: dislociranost pojedinih organizacijskih jedinica građevinskih tvrtki zbog projektne prirode posla, dinamičnost upravljanja projektima, stalna mobilnost zaposlenika, veliki udio sezonskih radnika, veliki broj različitih sudionika koji rade zajedno na istom projektu, a kojima je završetak projekta zajednički cilj, ali istovremeno svaki sudionik ima vlastite ciljeve, koji su često u sukobu s ciljevima drugih sudionika (Šandrk Nukić i Matotek, 2014).

Dva najvažnija čimbenika organizacijske kulture u građevinarstvu su postavljanje i ostvarivanje ciljeva te timska orijentacija. Ti čimbenici ističu karakteristike građevinskih poduzeća usmjerenih na rezultate i timski rad. To je vidljivo kroz upravljanje građevinskim projektima jer jasni ciljevi vode formuliranju strategija i planova provedbe, što zahtijeva zajednički rad svih članova multidisciplinarnog tima (Cheung i dr., 2011).

### **2.3. Trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima**

Netko je oduvijek morao pribavljati nove zaposlenike, tako da menadžeri ljudskih potencijala, odnosno kadrovski menadžeri već dugo imaju važnu ulogu u organizacijama. U suradnji s rukovoditeljem na glavnim poslovima oni odavna pomažu u administraciji naknada, vođenju podataka o zaposlenicima ili odabiru obrazaca za procjenu. Ipak njihove konkretne zadaće i način rada se mijenjaju. Neki razlozi takvih promjena su jako očiti. Primjerice, poslodavci danas koriste internetske stranice kako bi omogućili zaposlenicima da sami mijenjaju svoj plan mirovinskih naknada, što očito nisu mogli prije 20 godina. Neki drugi trendovi koji danas utječu na upravljanje ljudskim potencijalima možda su manje očiti. Ti trendovi obuhvaćaju globalizaciju, tehnologiju, deregulaciju, zaduženost, demografske promjene i drugačiju prirodu posla te razne ekonomske izazove (Dessler, 2015). Spomenuti trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima su prikazani u tablici 3.

**Tablica 3. Trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima (Dessler, 2015)**

<b>Trendovi</b>	<b>Tvrtke stoga moraju biti</b>	<b>Tvrtke će očekivati da menadžeri ljudskih potencijala</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalizacija</li> <li>• Jača konkurencija</li> <li>• Deregulacija i povećana zaduženost</li> <li>• Tehnološke inovacije</li> <li>• Tehnološki napredniji poslovi</li> <li>• Više uslužnih poslova</li> <li>• Više potrebnih znanja</li> <li>• Starija radna snaga</li> <li>• Dramatičan ekonomski pad od 2007./2008. godine</li> <li>• Smanjivanje razlike u moći uz očekivano ublažavanje deregulacije i globalizacije</li> <li>• Sporiji ekonomski rast u mnogim zemljama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetitivnije</li> <li>• Brže i prilagodljivije</li> <li>• Isplativije</li> <li>• Usmjerene na ljude kao glavni kapital</li> <li>• Usmjerene na kvalitetu</li> <li>• Manje po veličini</li> <li>• Hijerarhijski „ravnije“ (s manje stepenica)</li> <li>• Organizirane oko samostalnih timova</li> <li>• Manje formalne</li> <li>• Poslovno konzervativnije pristup u donošenju odluka</li> <li>• Usmjerene na znanstveni pristup donošenju odluka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sagledavaju širu sliku poput pomaganja tvrtki da ostvari svoje strateške ciljeve</li> <li>• Pronalaze nove načine pružanja transakcijskih usluga poput vođenja administracije naknada</li> <li>• Stvaraju visoko učinkovite poslovne sustave</li> <li>• Nastoje pomoći tvrtki da bude učinkovitija u izazovnim vremenima</li> <li>• Osmisle procedure i brane svoje poteze na temelju jasnih dokaza</li> <li>• Rade u skladu s etičkim standardima</li> </ul>

### **2.3.1. Globalizacija**

Globalizacija označava sklonost organizacija širenju svoje prodaje, poslovanje i/ili proizvodnje na nova tržišta u inozemstvu. Područja slobodne trgovine i sporazumi o manjoj carini i uklanjanju prepreka među trgovinskim partnerima dodatno potiču međunarodnu razmjenu. U poslovnom svijetu glavna je osobina globalizacije sljedeća: veća globalizacija znači veću konkurenciju, a veća konkurencija znači veći pritisak da tvrtke budu prvorazredne odnosno s nižim troškovima, produktivnijim zaposlenicima te boljim i jeftinijim proizvodima. Veća integracija svjetske ekonomije u jedno golemo tržište povećava konkurenciju u brojnim proizvodnim i uslužnim djelatnostima. Zaposlenici tvrtke se moraju više truditi i poslovati pametnije nego što su to morali prije globalizacije (Dessler, 2015).

Svijet je u proteklim desetljećima transformiran globalizacijom koja utječe na sve nas. Građevinska industrija jedinstvena je po tome što projektiranje, izgradnja i održavanje fizičkog i prirodno izgrađenog okoliša na globalnoj razini zahtijeva ne samo tehničke informacije već i poznavanje lokalnih, regionalnih, međunarodnih kodeksa i poslovne kulture. Imperativ je da se globalni aspekti gradnje, uključujući etičke i kulturne karakteristike, ugrade u proces obrazovanja i osposobljavanja građevinskih inženjera kako bi bili bolje pripremljeni za svoju praksu i bili globalno kompetentni (Darwish i dr.,2012).

### **2.3.2. Razvoj strateškog ULJP**

Strateški ULJP može se definirati kao obrazac planiranog razvoja ljudskih potencijala i aktivnosti koje imaju za cilj omogućiti organizaciji da postigne svoje ciljeve. ULJP prakse se smatraju skupom ili sustavom koji kolektivno poboljšava vještine i motivaciju radne snage. Zajednica ljudskih potencijala stvara se i održava, kao i motivira korištenjem višestrukih praksi ljudskih potencijala, što će povećati ukupnu učinkovitost sustava ljudskih potencijala. U usporedbi s tradicionalnijim pristupom za upravljanje ljudskim potencijalima koji se fokusira na specifične prakse ljudskih potencijala, kao što su zapošljavanje, selekcija, obuka, razvoj, procjena učinka i nagrade, strateški se ULJP usredotočuje na to hoće li i kako sustavi praksi ljudskih potencijala pomoći organizacijama u postizanju strateških ciljeva i poboljšanju učinka poduzeća. Istraživanje strateškog ULJP-a usredotočeno je na sustave praksi ljudskih potencijala, koji kao cjelina utječu na rezultate povezane s učinkom na organizacijskoj razini (Boon i dr., 2017).

Prema Harrison (1993), strateški ULJP se može definirati kao cjelovito i dugoročno planiranje i kratkoročno upravljanje, kontrola i praćenje ljudskih potencijala organizacije da bi se osigurao maksimum dodane vrijednosti i najbolje pozicionirali za postizanje organizacijskih ciljeva i misije.

Bahtijarević–Šiber (1999), u svom radu navodi da uspješan strateški treba ostvariti sljedeće ciljeve:

- Uključivanje inteligencije, znanja, vještina, motivacije i odanosti svih članova organizacije u postizanje strategijskih ciljeva poduzeća.
- Jačanje organizacijskih općih i specifičnih razlikovnih sposobnosti i konkurentske prednosti putem osiguravanja, razvoja i maksimalnog iskorištavanja talenata.

- Sustavno povezivanje, integriranje i uključivanje procesa i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u cjelovito strategijsko upravljanje.
- Sveobuhvatno analiziranje i spoznavanje trendova i promjena u okolini i praksi upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u konkurentskim poduzećima
- Povezivanje i usmjeravanje strategijskog izbora poduzeća k jakim stranama, odnosno specifičnim sposobnostima i prednostima ljudskih potencijala i izbjegavanje onih koji potenciraju nedostatke i slabosti.
- Kreiranje cjelovite strategije razvoja ljudskih potencijala sukladne strategiji razvoja poduzeća i njezinoj uspješnoj primjeni.
- Dugoročna orijentacija na sagledavanje potreba i mogućnosti razvoja ljudskih potencijala u kontekstu dugoročnih potreba i strategijskih ciljeva poslovanja.
- Razvoj inovativne strategije i programa ljudskih potencijala koji će biti temeljna potpora, ali i pokretač, strategijskih promjena u poduzeću.
- Razvoj kulture i klime stalnih promjena koja uspostavlja stalnu promjenu i prilagođavanje zahtjevima okoline i poslovanja kao cilj i način života, a ne prijetnju stabilnom funkcioniranju i ustaljenoj, samodostatnoj praksi ljudskih potencijala.

### **2.3.3. Izloženost posuđenom kapitalu i deregulacija**

Deregulacija je napuštanje propisa i drugih mjera državne regulacije gospodarske aktivnosti i ostavljanje gospodarskim subjektima više slobode u inicijativi, organizaciji i načinu poslovanja. Deregulacija je došla kao reakcija na jaku državnu intervenciju i strogu regulaciju gospodarstva, potaknutu praktičnim potrebama prevladavanja kriznih i depresivnih stanja u gospodarstvu. Prema Dessleru (2015), deregulacija je također jedan od trendova koji je doprinio ekonomskom rastu. Mnoge su zemlje postupno ukinule neka svoja pravila i propise. Primjerice, u SAD-u i Europi ublaženi su propisi koji su sprečavali komercijalne banke da šire svoje poslovanje u područja poput trgovanja dionicama. Ubrzo su se pojavili golemi međunarodni financijski supermarketi. S procvatom ekonomije sve više kompanija i potrošača uvelike se zadužilo. Ljudi su kupovali nekretnine iako često nisu imali dovoljno novca. Banke su slobodno posuđivale novac tvrtkama da izgrade još više nekretnina. Kroz razdoblje od gotovo 20 godina američki su potrošači zapravo trošili više nego što su zarađivali, što znači da je i sam SAD postajao sve zaduženija zemlja. Jedini način da zemlja nastavi kupovati u inozemstvu više nego što prodaje bio je posuđivanje novca. Dakle, velik dio procvata zapravo se temeljio na dugovima.

#### 2.3.4. Održivi ULJP

Održiv ULJP ima za cilj stvoriti radno okruženje koje omogućuje zaposlenicima da rastu i razvijaju se, dok istovremeno doprinosi dugoročnom uspjehu organizacije i pozitivnom utjecaju na okoliš i društvo. Prema Westerman i dr. (2020), održivi ULJP velik je izazov za disciplinu ULJP. Za uvođenje održivog ULJP potrebno je proširiti teorije, modele, sustave i procese ULJP-a s jedinstvenog cilja, koji je bio profit, na tri cilja (*engl. triple bottom line - TBL*) koji uključuju društvene i ekološke čimbenike. Koncept TBL-a, koji uključuje ljude, planet i profit ključan je za preoblikovanje područja ULJP-a. Održivi ULJP vrlo je važan pothvat koji će omogućiti stvaranje novih poslovnih modela i sustava koji se mogu učinkovito pozabaviti društvenim i ekološkim krizama u budućnosti (Westerman i dr., 2020).

Održiv ULJP uključuje različite strategije i prakse koje pomažu u očuvanju i unapređenju dobrobiti zaposlenika, poticanju njihovog razvoja i angažmana, te promicanju dugoročne produktivnosti. Održiv ULJP predstavlja promicanje raznolikosti, obrazovanja i razvoja zaposlenika, poticanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života, očuvanje okoliša te promicanje etičkog ponašanja i društvene odgovornosti unutar organizacije.

Očuvanje okoliša ostvaruje se uključivanjem održivosti u strategije upravljanja ljudskim potencijalima, kao i poticanje svijesti o važnosti ekoloških pitanja među zaposlenicima. Progresivna degradacija prirodnog okoliša zbog ljudskog iskorištavanja dovela je do potrebe za uvođenjem koncepta održivog razvoja. Ljudski faktor je taj koji potiče prakse usmjerene na poboljšanje ekološke učinkovitosti organizacija (Bombiak, 2019). Zaposlenici su ključni za održivo okruženje tvrtke zbog svojih stavova prema mjerama zaštite okoliša. Ponašanje zaposlenika koje se karakterizira kao pro - ekološko ponašanje (*engl. pro-environmental behaviors - PEB*) doprinosi smanjenju utjecaja tvrtke na okoliš, čime se smanjuje buduća degradacija okoliša i klimatske promjene. PEB promiče dosljednost u društveno i ekološki odgovornim ciljevima organizacije što pomaže dugoročnom uspjehu i razvoju organizacije (Papademetriou i dr., 2023).

Veza između održivog upravljanja ljudskim potencijalima i zelenog upravljanja ljudskim potencijalima (*engl. Green Human Resource Management - GHRM*) leži u tome što se oba područja bave pitanjima održivosti i društvene odgovornosti. Organizacije koje primjenjuju održive prakse upravljanja ljudskim potencijalima često također uključuju elemente GHRM kako bi unaprijedile ekološku održivost i smanjile negativan utjecaj na okoliš.

Radi boljeg razumijevanja mogu se ukazati razlike između ULJP- a i GHRM. ULJP se fokusira na zapošljavanje, upravljanje i usmjeravanje svih ljudi koji rade u organizaciji. GHRM se definira kao usklađivanje između tradicionalnih praksi ljudskih potencijala (kao što su obuka i ocjenjivanje učinka) i politika i ciljeva zaštite okoliša. GHRM se smatra ekvivalentom ULJP-u kada selekcija, zapošljavanje, radna mjesta, obuka, procjena učinka, timski rad i druge prakse ULJP-a uključuju uvjete zaštite okoliša. Na primjer, u slučaju obuke, ULJP uključuje opću obuku zaposlenika, dok GHRM uključuje obuku o zaštiti okoliša. Drugi primjer je procjena učinka. ULJP uključuje ocjenu učinka zaposlenika i nagrade za njihovu posvećenost ciljevima tvrtke, a GHRM obuhvaća uključivanje ekološke dimenzije u procjenu učinka i nagrade za zaposlenike (Molina – Azorin i dr., 2021).

GHRM odražava upravljanje ljudskim potencijalima u upravljanju okolišem ističući važnost upravljanja ljudskim potencijalima u prevenciji onečišćenja, kontroli i zaštiti okoliša. Kao rezultat toga, GHRM postaje istaknuto pitanje u korporativnom upravljanju okolišem. GHRM može pomoći u povećanju konkurentne prednosti na promjenjivim tržištima i smanjenju fluktuacije radne snage jer stvara zadovoljne zaposlenike. Usvajanje praksi GHRM-a unutar poduzeća može dovesti do poboljšanja ljudskih potencijala, pomaže u zadržavanju osoblja te pomaže tvrtkama u poboljšanju ekološke učinkovitosti. GHRM strategija je dobitna i za ljude i za tvrtke. Provedbom ove strategije, korporacija bi mogla uspješno zaposliti i zadržati visokokvalitetne zaposlenike kroz nagrade i angažman na radnom mjestu. To može poboljšati zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika. Sve gore navedeno može se postići uz pravu pomoć i usmjeravanje kroz snažno vodstvo, emocionalnu podršku, poboljšane mogućnosti za profesionalni rast, prilike koje daju osjećaj osnaženosti i fleksibilno radno vrijeme što rezultira boljom ravnotežom između poslovnog i privatnog života (Papademetriou i dr., 2023).

### **2.3.5. Korištenje informacijskih tehnologija za ULJP**

Korištenje informacijskih tehnologija u upravljanju ljudskim potencijalima omogućuje organizacijama da učinkovito upravljaju svojim ljudskim potencijalima, povećaju produktivnost, poboljšaju iskustvo zaposlenika i ostvare bolje poslovne rezultate.

U informacijskom dobu važan zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je korištenje znanstvene baze podataka za istraživanje te predlaganje odgovarajućih rješenja. S razvojem tehnologija poput interneta i velikih količina podataka (*engl. big data*) poslodavci mogu brzo

tražiti veliki broj kandidata za posao, a zaposlenici mogu tražiti odgovarajuće tvrtke na različitim podatkovnim platformama (Wang i Ma, 2021).

Temelj za inovacije u području upravljanja ljudskim potencijalima često su disruptivne tehnologije. Te tehnologije se smatraju pokretačima poslovanja koji olakšavaju različite poslovne funkcije i pružaju bolje iskustvo zaposlenicima. Disruptivne tehnologije za upravljanje ljudskim potencijalima su društveni mediji, računarstvo u oblaku (*engl. cloud computing*), velike količine podataka (*engl. big data*), analitika podataka (*engl. data analytics*), mobilna tehnologija (*engl. mobile technology*) i internet stvari (*engl. Internet of Things - IoT*). Ove disruptivne tehnologije stvorile su automatiziranije funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.

Društveni mediji koriste se u različite svrhe, uključujući regrutiranje i odabir kandidata, internu komunikaciju, timsku suradnju, obuku, učenje i razvoj. Za bolje donošenje odluka, velike količine podataka i podatkovni analitički softverski paketi pružaju informacije o učinku, zadovoljstvu, angažmanu, zdravlju, sigurnosti i dobrobiti zaposlenika. Računarstvo u oblaku automatizira sve procese ULJP-a kao što su rješenja softvera za ljudski kapital. Praćenje zaposlenika, upravljanje učinkom, zdravlje, sigurnost, dobrobit i dizajn rada potpomognuti su IoT-om. Mobilne tehnologije olakšavaju korištenje svih društvenih medija, velikih količina podataka, softvera za analitičke podatke, računarstva u oblaku i IoT-a. Svaka ULJP tehnologija koja se razvila, od informacijskih sustava ljudskih potencijala (*engl. Human Resources Information System - HRIS*) do elektroničkog ULJP-a (*engl. Electronic Human Resource Management - E-HRM*) ili od E-HRM-a do disruptivnih tehnologija za ULJP, može proizvesti bolje rezultate za poslovanje od ranijih ULJP tehnologija (Priyashantha, 2022).

Koncept elektroničkog ULJP- a temelji se na primjeni digitalnih tehnologija, kao što je informacijska i komunikacijska tehnologija (*engl. Information and Communication Technology - ICT*), kako bi se poboljšala produktivnost rada, optimiziralo poslovanje ili kako bi se razvili neki novi poslovni modeli. Elektronički ULJP učinkovit je alat za obavljanje relevantnih korporativnih funkcija putem interneta (Zavyalova i dr., 2022).



Prema Bahtijarević–Šiber (2014), za sve intenzivniju upotrebu informacijske i komunikacijske tehnologije u ULJP-u postoje različiti termini i nazivi: E-ULJP, virtualni ULJP, ULJP zasnovan na webu i poslovanje tvrtke sa zaposlenicima.

**Tablica 4. Utjecaj informacijske tehnologije na ULJP (Bahtijarević–Šiber, 2014).**

Virtualni ULJP	odnosi se na tehnološki posredovane mreže različitih unutarnjih i vanjskih sudionika koji pružaju organizaciji potrebne usluge funkcije LJP-a bez potrebe da dalje postoji tradicionalni odjel LJP-a koji postaje virtualan.
ULJP zasnovan na webu	povezuje koncepciju ULJP-a isključivo s internetskim tehnologijama
E-ULJP	također je orijentiran na web, ali obuhvaća i druge tehnologije kao umrežene sustave za planiranje poslovnih resursa ( <i>engl. Enterprise Resources Planning systems - ERPs</i> ) i dr.
Poslovanje tvrtke sa zaposlenicima	reducira koncepciju na unutarnje sudionike poslovanja odnosno poslovne organizacije, primarno linijske menadžere i stručnjake LJP-a i zaposlenike

Digitalna revolucija koja se posljednjih godina odvija u mnogim područjima organizacije poslovanja nije zaobišla ni sferu upravljanja ljudskim potencijalima. Digitalne tehnologije transformiraju konvencionalne ULJP procese, strukturu i funkcije odjela ljudskih potencijala. Pandemija koronavirusa i posljedična gospodarska kriza povećale su važnost digitalizacije ULJP-a. Digitalne tehnologije postale su univerzalni odgovor na nove izazove. Tvrtke koje su sposobne brzo svladati nove alate stječu komparativnu prednost u odnosu na konzervativnije konkurente (Zavyalova i dr., 2022).

### **3. Važnost upravljanja ljudskim potencijalima u građevinarstvu**

Upravljanje ljudskim potencijalima igra ključnu ulogu u građevinskoj industriji. Upravljanje ljudskim potencijalima pomaže u pronalaženju, zapošljavanju i zadržavanju stručnog osoblja s potrebnim kvalifikacijama. Učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima može pomoći u povećanju produktivnosti na gradilištima. Građevinski projekti uključuju velike timove različitih zaposlenika koje je potrebno motivirati za rad. Uz motivaciju jako je važna i dobra komunikacija kako bi svi sudionici u procesu gradnje imali potrebne informacije što dovodi do uspješnih projekata. U građevinarstvu se često susrećemo s različitim vrstama diskriminacije, nedostatka kvalificirane radne snage i sve češće pojave multikulturalnih timova što je opisano u nastavku.

#### **3.1. Projektna orijentiranost industrije i radni uvjeti**

Projektna orijentacija industrije odnosi se na organizacijsku strukturu i pristup u kojem organizacije često rade na projektima, umjesto da imaju kontinuirane procese proizvodnje. Građevinarstvo je projektno orijentirana djelatnost, s izrazitom potrebom za kvalificiranim stručnim voditeljima projekta. Projekt je svaki jednokratni ljudski pothvat koji ima jasno određen cilj. Izvodi se po fazama, unutar zadanog vremena i uz trošenje ili iskorištavanje određenog broja različitih i ograničeno raspoloživih resursa. Upravljanje projektom jest primjena znanja, vještina i tehnika na projektne aktivnosti radi ostvarivanja ciljeva projekta. Ono, između ostalog, podrazumijeva: planiranje, organizaciju, praćenje i kontrolu te motiviranje svih uključenih osoba, radi postizanja projektnih ciljeva unutar planiranih troškova, vremena i prema zadanoj kvaliteti (Radujković i dr., 2010).

Kada je riječ o radnim uvjetima u građevinskoj industriji postoje specifični izazovi kao što su: dugo radno vrijeme, opasni uvjeti na gradilištu, fizički napor, naglašavanje sigurnosti na radu, prilagodba vremenskim uvjetima, higijena na radnom mjestu, rad s opasnim alatima i tvarima. Važno je da organizacije vode računa o sigurnosti i dobrobiti svojih zaposlenika te provode sve potrebne korake kako bi se osiguralo sigurno i učinkovito radno okruženje. Također, važno je da se radnici educiraju o sigurnosnim postupcima i opremi kako bi se smanjila mogućnost ozljeda i nezgoda.

Većina problema na gradilištu proizlazi iz određenih faktora od kojih se najviše ističu: radni uvjeti, stavovi zaposlenika, ljudske pogreške, ekonomski uvjeti te struktura industrije. Kako

bi se izgradila uspješna strategija za rješavanje opasnosti na radu i opasnosti za zdravlje radnika potrebno je u obzir uzeti navedene faktore. Opasnosti na radu su elementi radnog okoliša koji imaju potencijal izazvati ozljedu ili čak smrt. Primjeri takvih opasnosti na gradilištu uključuju loše održavanu opremu, nesigurne strojeve, izlaganje opasnim kemikalijama i sl. Potencijalne ozljede uključuju oštećenje vida, ozljede dijelova tijela, ogrebotine, istegnuća, opekline, modrice, prijelome kostiju i električni udar. Zdravstvene opasnosti su elementi radnog okoliša koji polako i često nepovratno dovode do pogoršanja zdravlja. Osoba može razviti kroničnu ili ozbiljnu bolest ili postati trajno onesposobljena. Tipični uzroci su toksične i kancerogene prašine i kemikalije te stresni radni uvjeti. Ovi faktori mogu uzrokovati rak, trovanje teškim metalima i drugim otrovima, respiratorne bolesti te psihološke poremećaje poput depresije (Loosemore i dr.,2003).

Radni uvjeti koji su karakteristični za građevinsku industriju uključuju prenatrpana gradilišta, loše dizajniranu, nepravilno korištenu ili nedovoljno održavanu mehanizaciju i opremu, nedostatak osobne zaštitne opreme, prisutnost opasnih kemikalija ili plinova te neadekvatne sanitarne uvjete. Uz to, na gradilištu postoje i problemi kao što su: dug radni dan (što dovodi do umora), buka, nedostatak odgovarajuće rasvjete, izlaganje nepovoljnim vremenskim uvjetima i suncu, neprimjereno ponašanje ili fizički sukobi (Loosemore i dr., 2003).

### **3.2. Diskriminacija u građevinarstvu**

Diskriminacije je stavljanje neke osobe u nepovoljni položaj na osnovi rase ili etničke pripadnosti i boje kože, spola, jezika, vjere, političkog ili drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla, imovnog stanja, članstva u sindikatu, obrazovanja, društvenog položaja, bračnog i obiteljskog statusa dobi zdravstvenog stanja, invaliditeta, genetskog naslijeđa, rodnog identiteta, izražavanja ili spolne orijentacije (Zakon o suzbijanju diskriminacije, 2012). Ovim se Zakonom osigurava zaštita i promicanje jednakosti kao najviše vrednote ustavnog poretka Republike Hrvatske, stvaraju se pretpostavke za ostvarivanje jednakih mogućnosti i uređuje zaštita od diskriminacije.

#### **3.2.1. Rasna diskriminacija**

U svom radu, Loosemore i Lim (2015) tvrde da diskriminacija i rasizam i dalje postoje na gradilištima na znatno višim razinama nego u općoj populaciji. Sigurnost i dobrobit građevinskih radnika također su se pokazali kao stalni problemi, unatoč dugogodišnjim inicijativama i reformama u raznim dijelovima svijeta.

Rasna diskriminacija u građevinarstvu odnosi se na prakse nejednakog tretiranja zaposlenika na osnovu njihove rase ili etničke pripadnosti. Rasna diskriminacija može se manifestirati na različite načine kao što su: ograničavanje prilika za zapošljavanje zaposlenika određene rase ili etničke pripadnosti, ograničavanje mogućnosti za napredovanjem, nejednako plaćanje te stvaranje neprijateljskog okruženja. Organizacije u građevinskoj industriji trebaju aktivno raditi na promociji raznolikog radnog okruženja i osigurati da se svi zaposlenici tretiraju jednako.

Rasna diskriminacija u građevinskoj industriji može biti prisutna u zemljama širom svijeta. Sjedinjene Američke Države uzete su za primjer zemlje u kojoj je prisutna rasna diskriminacija u građevinarstvu. Prema istraživanju Američkog zavoda za statistiku rada (*engl. U.S. Bureau of Labor Statistics - BLS*) (2020), pokazano je da su menadžerske pozicije u građevinskim tvrtkama većinom zauzimali bijeli Amerikanci (90,1%), dok su Hispanoamerikanci činili 3,9 %, Amerikanci azijskog podrijetla 2,5% i Afroamerikanci 3,5%. Ove rasne razlike unutar domene građevinarstva negativno utječu na zastupljenost manjina u obrazovanju i na radnom mjestu. Građevinarstvo je industrija u kojoj je veća vjerojatnost da će manjine biti na slabo plaćenim pozicijama. Rasne razlike obeshrabruju manjine da se pridruže i ostanu u domeni građevinarstva. Kako bi se ublažili učinci rasnih razlika uzrokovanih rasizmom potrebno je uložiti napore za stvaranje raznolikije kulture u građevinskoj industriji (Isingizwe i dr., 2023).

U svojoj etnografskoj studiji o građevinskim radovima, Paap (2008) je utvrdila da su rasistički komentari sveprisutni u građevinskoj kulturi. U istraživanju je potvrđeno da su radnice koje pripadaju rasnim/ etničkim manjinama radije održavale dobre odnose sa svojim kolegama ignorirajući njihovo ponašanje ili mijenjajući svoje ponašanje, umjesto da se suočavaju ili prijavljuju rasističko ponašanje nadređenima.

U Republici Hrvatskoj je sve veći broj stranih radnika kojima se nastoji nadoknaditi nedostatak radne snage. Međutim, javne politike usmjerene ka njihovoj integraciji u društvo izostaju, a nije određeno niti tijelo javne vlasti koje bi trebalo koordinirati te aktivnosti. Strani radnici su češće izloženi predrasudama i diskriminaciji, zbog čega ih je nužno osnažiti. Iako za sada nema velikog broja pritužbi na diskriminaciju stranih radnika, Istraživanje o stavovima i razini svijesti o diskriminaciji i pojavnim oblicima diskriminacije iz 2022. ukazuje da preko 50% ispitanika misli da je diskriminacija u RH najraširenija upravo u području rada i zapošljavanja, a boja kože ili rasa s 21,8% je među najraširenijim osnovama.

Stoga je potrebno posvetiti dodatnu pažnju smanjenju rasne ili etničke diskriminacije stranih radnika, tim više jer mogu biti izloženi diskriminaciji temeljem jezika, etničke pripadnosti i imovnog stanja (Pučka pravobraniteljica, 2022).

### **3.2.2. Dobna diskriminacija**

Dobna diskriminacija je slična rasizmu ili seksizmu, a vodi prema nepriznavanju ili ograničavanju prava starosnih skupina, pri čemu se to ne čini zbog ideoloških, moralnih ili političkih razloga, već isključivo zbog starosti. Uzroci su slični uzrocima ostalih oblika diskriminacija, a radi se o reakciji okoline na vlastiti osjećaj ugroženosti (Rusac i dr., 2013).

Od 2022. Povjerenstvo za jednake mogućnosti zapošljavanja Sjedinjenih Američki Država (*engl. Equal Employment Opportunity Commission – EEOC*) je intenzivirao nadzor nad prijavama diskriminacije u građevinskim tvrtkama i označio taj sektor kao područje koje izaziva zabrinutost u svom petogodišnjem planu provedbe. U 2022. srednja dob radnika u građevinarstvu bila je 41,2 godine. Oko 45% građevinskih radnika ima 45 i više godina, prema najnovijim dostupnim podacima Američkog zavoda za statistiku rada. Potreba za radnicima u građevinarstvu mogla bi se pogoršati jer srednja dob onih koji su već u industriji nastavlja rasti. Kako srednja dob raste i kvalificirani radnici odlaze u mirovinu, sve je manje kvalificiranih, iskusnih radnika koji bi zauzeli njihova mjesta. Američki radnici ostaju u radnoj snazi dulje nego ikad prije. Osnovni cilj je da EEOC zaštiti prava starijih radnika kako ne bi došlo do dobne diskriminacije tijekom procesa zapošljavanja (Phillips, 2023).

### **3.2.3. Spolna diskriminacija**

Građevinska industrija je tradicionalno dominantno muška industrija. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2022), više od 100 tisuća ljudi je zaposleno u sektoru građevinarstva u Hrvatskoj. Udio žena zaposlenih u građevinarstvu u Hrvatskoj je 10,2%, a udio muškaraca 90,4%. Iako je broj žena, kako na gradilištima tako i u uredima građevinskih tvrtki, sve veći još uvijek postoji ogroman rodni jaz. Prema dostupnim podacima Američkog zavoda za statistiku (2022), žene čine svega 10,9% svih građevinskih radnika u SAD-u. Te brojke uglavnom čine žene na administrativnim i uredskim poslovima, dok mali broj njih radi na gradilištima. Ovaj rodni jaz može se objasniti nizom čimbenika, od nesvjesne rodne pristranosti i nedostatka odgovarajuće edukacije do opće percepcije žena koje rade u građevinarstvu (Poduzetnik, 2022).

Prema istraživanju koje je proveo Odsjek za prava građana i ustavna pitanja Europskog parlamenta (*engl. Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs, European Parliament*) (2021), utvrđeno je da se broj žena u građevinarstvu dodatno smanjio tijekom pandemije. Istraživao se ekonomski utjecaj pandemije COVID-19 na žene u pet europskih država, Italiji, Francuskoj, Njemačkoj, Poljskoj i Švedskoj. Zbog karantene i mjera socijalnog distanciranja, globalna kriza 2020. dovela je do odustajanja u gotovo svim karijernim područjima, uključujući građevinarstvu. Gubitak posla, smanjenje radnog vremena i prijelaz na rad od kuće bili su češći za žene nego za muškarce tijekom pandemije. Isto tako, žene su se tijekom karantene suočile s dodatnim teretom brige o djeci, zbog čega su morale napustiti posao ili otići na neodređeni dopust. Nadalje, administrativna i pomoćna radna mjesta, koja su uglavnom zauzimala žene, često su prva ukidana u mnogim građevinskim tvrtkama. Iako na razini Europske Unije postoje određene inicijative za potporu projekata u sektoru građevinarstva, kao što su Sektorska grupa Europske poduzetničke mreže Održiva gradnja (*engl. Sustainable construction*), žene još uvijek nisu dovoljno zastupljene na ovim pozicijama iako vode vrlo uspješne projekte i posluju na međunarodnoj razini. Manjak radne snage u kombinaciji sa stalnom svjetskom potrebom za dodatnom infrastrukturom, stambenim objektima i drugim građevinskim projektima, podrazumijeva da je sada pravo vrijeme da žene imaju mogućnosti ispuniti svoj potencijal i napredovati u karijerama u građevinskom području (Poduzetnik, 2022).

Oo i Lim (2021) naglašavaju kako je pandemija COVID-19 dovela je do jedinstvenih okolnosti za žene u građevinarstvu, uključujući potrebu za radom od kuće, promjene u radnim odnosima i obiteljskim obavezama nakon karantene. Rezultati istraživačke studije, Promjene u poslu za žene u građevinarstvu tijekom pandemije COVID-19, koja je provedena šest mjeseci nakon početka pandemije pokazuju da je većina ispitanica bila zaposlena na puno radno vrijeme u vrijeme ankete, ali da je došlo do velikih promjena u njihovom radnom mjestu i radnom vremenu, uključujući rad od kuće i više radnih sati nego inače. Studija daje kritičan uvid u situaciju žena u građevinskoj industriji tijekom pandemije s implikacijama na praksu ljudskih potencijala u rješavanju izazova za zadržavanje ženske radne snage tijekom i nakon pandemije COVID-19.

Razvoj karijere kod žena je kompliciraniji nego kod muškaraca zbog prepreka uzrokovanih rodnom diskriminacijom. Prepreke su složene i višestruke te utječu na ciljeve u razvoju karijere i donošenju odluka. Prepreke se mogu definirati kao oni događaji, kako interni tako i

u okolini pojedinca, koji ometaju napredovanje u karijeri. Prepreke s kojima se žene suočavaju su sljedeće: briga oko skrbi za djecu, seksualno uznemiravanje, nejednakost u plaći, nedostatak prilika za napredovanje, nedostatak modela ponašanja koji bi mogli usmjeravati karijeru, zabrinutost zbog kritika drugih i percepcija da se njihove pogreške strože osuđuju (Navarro–Aston i dr., 2016).

### **3.3. Nedostatak kvalificirane radne snage u građevinarstvu**

Rad je važan element tržišta, a za njegovo obavljanje važan je pojedinac koji se svojim kvalifikacijama lakše može uklopiti i svrstati na tržištu. Kvalifikacija je naziv za objedinjene skupove ishoda učenja određenih razina, obujma, vrste i kvalitete (Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru, 2021). Kvalificirana radna snaga je radna snaga koja ima profesionalne ili tehničke vještine za izvršavanje zadataka u proizvodnom procesu i obavlja visokospecijalizirane zadatke. Nekvalificirana radna snaga su ljudi koji ne trebaju imati tehničke ili profesionalne vještine za obavljanje posla. To je najbrojnija radna snaga na tržištu i iz tog razloga je njihova cijena ili plaća zarađena na tržištu rada niska. Ova radna snaga ne zahtijeva formalno obrazovanje, ali postaje vrlo važan dio za tvrtke jer im omogućuje da svoj proizvodni proces provode po niskim troškovima.

#### **3.3.1. Obrazovanje u Republici Hrvatskoj**

Uzrok problema nedostatka radne snage u građevinarstvu treba tražiti u samom obrazovnom sustavu Republike Hrvatske. Prema vrsti obrazovnoga programa, srednjoškolske ustanove se dijele na strukovne škole, umjetničke škole i gimnazije. Strukovne škole učenike osposobljavaju za posao odnosno odmah ih mogu uputiti na tržište rada, gimnazije pripremaju za dalje obrazovanje, a umjetničke škole potiču stjecanje znanja, razvoj vještina i kreativnosti u različitim područjima (Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru, 2021). Strukovno obrazovanje je najraširenije među građevinskim radnicima, čije zanimanje trenutno u Hrvatskoj bilježi velike deficite što negativno utječe na gospodarski rast.

Hrvatski kvalifikacijski okvir (HKO) instrument je uređenja sustava kvalifikacija u Republici Hrvatskoj koji osigurava jasnoću, pristupanje stjecanju, pouzdano stjecanje, prohodnost i kvalitetu kvalifikacija kao i povezivanje razina kvalifikacija u Republici Hrvatskoj s razinama kvalifikacija Europskoga kvalifikacijskog okvira (EKO) te s razinama kvalifikacija kvalifikacijskih okvira u drugim zemljama. Osnovni su ciljevi HKO-a, između ostalog, osiguravanje uvjeta za kvalitetno obrazovanje i učenje u skladu s potrebama gospodarskog

razvoja, socijalne uključenosti i ravnomjernog razvoja, jačanje konkurentske prednosti hrvatskog gospodarstva koja se temelji na ljudskim potencijalima, osiguravanje uvjeta za jednaku dostupnost obrazovanju tijekom cijelog života te jednostavnost prepoznavanja i priznavanja inozemnih kvalifikacija u Republici Hrvatskoj i hrvatskih kvalifikacija u inozemstvu (MZO, 2023).

### **3.3.2. Građevinski sektor u Republici Hrvatskoj**

Kako bi se realizirao građevinski projekt važni su svi sudionici, od onih najobrazovanijih, do radnika na gradilištima ili tvornicama koji svojim znanjima i umijećem ostvaruju zamisao investitora. Ukoliko nedostatak radnika pogodi bilo koji stupanj ovog lanca, dolazi do nemogućnosti postizanja cilja. Kada u građevinarstvu govorimo o visokoobrazovanim ljudima, prvotno mislimo na građevinske inženjere/ inženjerke. Prema istraživanju Stepinac i Ahac (2017) postoje izrazito negativni trendovi vezani uz zapošljavanje mladih koji dovode do nemogućnosti usavršavanja i daljnjeg obrazovanja te sve većom usmjerenosti prema pronalasku posla u inozemstvu. U hrvatskome građevinarstvu kriza traje u kontinuitetu od travnja 2009., a od tada do 2017. izgubljeno je više od 53 tisuće radnih mjesta (oko trećine svih radnih mjesta u sektoru). Uz dugotrajnu krizu građevinskog sektora dodatna tri problema mladih u građevinskome sektoru u Republici Hrvatskoj odnose se na nedostatke u provedbi bolonjskog procesa, ali i načine provođenja vrlo popularnih mjera zapošljavanja mladih te trend rasta broja sklopljenih ugovora na određeno.

Prema Cerić i Ivić (2020) zbog globalnog rasta građevinske industrije, nedostatak kvalificiranih radnika postao je ozbiljan problem u cijelome svijetu. Na hrvatskom građevinskom tržištu otkrivena su dva nepovoljna trenda, a to su povećanje broja nekvalificiranih radnika i smanjenje broja radnika sa stručnom spremom. Spomenuti trendovi rezultiraju lošom kvalitetom, niskom produktivnošću i kašnjenjem projekata.

### **3.3.3. Mjere rješavanja nedostatka kvalificirane radne snage**

Da bi se riješio problem nedostatka kvalificirane radne snage potrebno je provesti određene mjere koje su detaljnije opisane u nastavku.

#### *3.3.3.1. Država kao pokretač promjena*

Problemom nedostatka kvalificirane radne snage trebala bi se baviti država u vidu donošenja mjera potpora mladim ljudima koji se odluče na jedno od mnogih deficitarnih zanimanja, ali i promidžbenim aktivnostima i širenju svijesti o važnosti tog problema.



Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ) svake godine objavljuje publikaciju pod nazivom Preporuke za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja. Riječ je o analizi koja pokazuje koja su srednjoškolska i visokoškolska zanimanja deficitarna u Hrvatskoj i za koja bi trebalo povećati kvote te koja su suficitarna i u kojima bi trebalo smanjiti broj upisanih i stipendiranih. Kada je riječ o Zagrebu i Zagrebačkoj županiji, i to dvogodišnjim ili trogodišnjim školama, preporuke HZZ-a za tekuću 2022. godinu su da se povećaju kvote i stipendije za tesare, armirače, fasadere i mnoga druga zanimanja (Srednja.hr , 2022). Osim navedenog, država može utjecati na buduće radnike da odaberu deficitarna zanimanja tako što će povećati minimalne plaće. Važno je i osmisliti dobru strategiju oglašavanja kako bi se na sve načine pokušao smanjiti nedostatak kvalificirane radne snage. Velika je važnost dakle, prestrukturirati obrazovni sustav jer se to direktno odražava na cjelokupnu gospodarsku sliku države.

### *3.3.3.2. Prekvalifikacija radnika*

Prekvalifikacijom radnika osposobljavaju se ili usavršavaju ljudi kojima je cilj stjecanje znanja i vještina za povećanje zaposlenja i prilagođavanje potrebama tržišta rada. Ovaj način namijenjen je nezaposlenim osobama, ali i zaposlenima koji se žele dodatno educirati kako bi ostali konkurentni na tržištu rada. HZZ je 2015. proveo Sporazum o izravnoj dodjeli sredstava za dvije mjere – Osposobljavanje za zapošljavanje radnika u višku i dugotrajno nezaposlenih osoba i Stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa. U okviru mjere obrazovanja financira se osposobljavanje i prekvalifikacija radnika u višku i dugotrajno nezaposlenih osoba. Zavod radnicima koji su višak i kojima prijeti otkaz nastoji pomoći svojim aktivnostima tako da još tijekom otkaznog roka posreduje pri zapošljavanju radnika za drugo radno mjesto, upućuje ih na prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, za ostanak na drugom radnom mjestu u istom poduzeću ili za posao izvan matičnog poduzeća. U provedbi navedenih aktivnosti pri zbrinjavanju viška radnika Zavod se susreće s nizom problema objektivne prirode, od kojih je na prvom mjestu nedostatak novih radnih mjesta te psihofizičko stanje radnika koji su obuhvaćeni kolektivnim viškom (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2015).

### *3.3.3.3. Zapošljavanje stranih radnika u građevinskom sektoru u Hrvatskoj*

Sektor graditeljstva u Hrvatskoj već desetljećima zapošljava najveći broj stranih radnika, od kojih većina tradicionalno dolazi iz susjednih država. Gospodarska kriza koja je Hrvatsku zahvatila 2008. snažno se odrazila na graditeljstvo. Zbog naglog i velikog pada potražnje za

građevinskim radovima brojna velika građevinska poduzeća u Hrvatskoj otišla su u stečaj, a razdoblje od 2010. do 2012. smatra se najtežim za graditeljstvo. Tijekom krize taj je sektor izgubio velik broj radnika, dio je iselio u razvijenije zemlje, a odljev se nastavio i ulaskom Hrvatske u EU-u. Početkom gospodarskog oporavka u 2015. započeo je rast potražnje za građevinskim radovima i porasle su potrebe za radnom snagom. Donedavno je glavnina stranih radnika u Hrvatsku dolazila uglavnom iz Bosne i Hercegovine. Ulaskom u EU struktura radnika migranata počela se mijenjati te se postupno smanjio broj radnika iz Bosne i Hercegovine, a povećao broj radnika iz Albanije, Sjeverne Makedonije i Ukrajine. Postupno se povećao i broj radnika iz dalekih zemalja, kao što su Filipini, Indija, Bangladeš i Kina (Sindikatski graditeljstva Hrvatske, 2021).

Prema Hrvatskoj udruzi poslodavaca (2021), zapošljavanje stranih radnika poslodavcu donosi dvostruko više troškove u odnosu na domaće radnike. Poslodavci stoga prednost daju domaćoj radnoj snazi ili radnicima iz regije koji razumiju jezik i imaju slične navike i mentalitet. To je važno jer na gradilištu prijete brojne opasnosti te je jednostavnije ako radnici razumiju jezik kako bi se u slučaju potrebe moglo brzo reagirati i izbjeći tragične posljedice. Dodatni troškovi za poslodavce povezani su s uvođenjem višejezičnosti u poslovne procese i dokumentaciju, smještajem, prijevozom i prehranom stranih radnika. Tijekom pandemije problem su i osiguravanje objekta za karantenu za strane radnike kada je to potrebno kao i pratećih troškova (Hrvatska udruga poslodavaca, 2021).

### **3.4. Multikulturalnost i multikulturalni timovi**

Prema Kuoribo i dr. (2022) građevinska poduzeća se sve više globaliziraju što dovodi do toga da multinacionalne tvrtke, koje zapošljavaju globalnu radnu snagu, moraju imati više razumijevanje za kulturne razlike koje utječu na izvedbu projekta. Pojam multikulturalna radna snaga odnosi se na radnike svih dobi, spola, etničke pripadnosti, fizičkih sposobnosti, rasa i seksualnih orijentacija. Kako se multikulturalnost sve više povezuje s građevinskom industrijom došlo je do prepoznavanja važnosti boljeg razumijevanja međukulturalnog upravljanja. Građevinski radnici dolaze iz različitih zemalja, govore više različitih jezika i imaju raznoliku kulturnu povijest. Multikulturalizam postaje ključna briga svake tvrtke i svake industrije.

Multikulturalizam je postao važan fokus u raspravama u istraživanju menadžmenta izgradnje. Opsežan pregled literature pokazao je da je multikulturalizam često nejasno korišten pojam, koji ima raznolik raspon značenja, a vrlo je malo empirijskih studija provedeno o njegovoj

ulozi u upravljanju građevinskim projektima. Stoga se može predložiti da je svaki građevinski projekt u kojem izvođači donose različite pretpostavke o radnim normama (bilo u projektiranju ili timskom ponašanju) multikulturalni projekt (Ochieng i dr., 2013).

### **3.4.1. Upravljanje multikulturalnim timovima**

Multikulturalni timovi jedna su od važnih karakteristika građevinskog sektora. Upravljanje multikulturalnim timovima u građevinarstvu zahtijeva razumijevanje i poštovanje različitosti, fleksibilnost i otvorenost za učenje. Različite kulture, jezici i radne prakse mogu dovesti do različitih izazova. Problemi uzrokovani multikulturalnošću su obrađeni u sljedećem podnaslovu.

Ochieng i dr. (2013) navode da čak i kada su svi izvođači iz jedne zemlje, voditelj građevinskog projekta možda će se ipak morati nositi s kulturnom raznolikošću. Upravljanje multikulturalnim projektom predstavlja nove izazove i prilike za iskorištavanje novih vještina, posebice znanja jezika i kulture. Na primjer, u globalnom okruženju građevinskih projekata učinkovita komunikacija ključna je vještina. Zahtijeva od klijenata i voditelja građevinskih projekata stjecanje i promicanje znanja i razumijevanja kultura i stavova. Kulturološke razlike i nedostatak upravljačkog talenta mogu multinacionalnim građevinskim organizacijama otežati postizanje njihovih globalnih poslovnih ciljeva. Prema Connaughtonu i Shuffler (2007), organizacije koje rade s multikulturalnim timovima suočavaju se s trostrukim multikulturalnim izazovom te moraju:

- omogućiti mješovitoj grupi da radi prema zajedničkom cilju
- maksimizirati doprinos svakog člana projektnog tima
- osigurati pravedno postupanje prema svima bez obzira na podrijetlo.

Bez obzira na to proizlazi li multikulturalni karakter organizacije iz njezina djelovanja u različitim zemljama ili iz mješovitog podrijetla radne snage na jednoj lokaciji, organizacija se mora pozabaviti ovom međukulturalnom raznolikošću ako želi postići svoje ciljeve. Svaka multinacionalna građevinska organizacija ima strateški izbor kako će se suočiti s ovim izazovom odnosno hoće li usvojiti obrambeni pristup ili onaj koji razvija pojedinca i grupu.

Prema Han i dr. (2008), ključne točke za bolju uključenost stranih radnika u projekt su:

- fleksibilni sustavi zapošljavanja za strane radnike - inozemnom je radniku potrebno više od tri godine kako bi se upoznao s novom kulturom i običajima,

- obrazovanje i programi obuke za komunikaciju - knjige za obuku, radni priručnici i audio pomagala,
- implementacija sustava evaluacije - prema sustavu gdje plaće ne ovise o osobnim sposobnostima i performansama, strani radnici nisu motivirani za razvoj i unapređenje svojih sposobnosti i vještina,
- organiziranje timskog rada - predlaže se miješanje radnih grupa nekvalificiranih stranih radnika s kvalificiranim domaćim radnicima s ciljem poboljšanja produktivnosti. Time bi se stranim radnicima povećalo tehničko znanje i vještine,
- dobro planirani program životnih uvjeta za bolje radne uvjete.

### **3.4.2. Problemi uzrokovani multikulturalnošću**

Stres je naziv za stanje u kojem se nalazi određena osoba zbog djelovanja različitih, najčešće štetnih, agensa, koji djeluju na strukturu ili funkciju organizma. Postoje različiti oblici stresa, a to su fiziološki, sociološki i psihološki stres. Psihološki stres je presudan za kvalitetno djelovanje i aktivnosti organizacija, a njemu je često izloženo osoblje zaposleno u organizaciji. Psihološki stres, najčešće se definira kao štetna transakcija između pojedinca i određenog svojstva okoline. Takva transakcija uključuje i podražaj i reakciju, stoga pojam stresa obuhvaća uzroke, reakcije i njihove posljedice. Nastanak psihološkog stresa uvjetovan je procjenom pojedinca, o kojoj ovisi hoće li neki podražaj ili situacija djelovati kao stresor ili ne. Stres izaziva smetnje i bolesti zaposlenika te posredno time i izuzetno velike materijalne gubitke organizacija (Jambrek i Penić, 2008).

Prema Liu i dr., (2021), stres uzrokovan multikulturalnošću dovodi do tjeskobe, depresije, osjećaja izoliranosti i zbunjenosti, što može dovesti do narušavanja psihičkog zdravlja pojedinaca. Sukobi između različitih kulturnih skupina na gradilištu uzrokuju negativne učinke na različite elemente građevinskih radova što dovodi do smanjene kvalitete građevinskih projekata.

Produktivnost je mjera učinkovitosti i postaje glavni cilj za sudionike u izgradnji (npr. izvođače, klijente, arhitekta). Često se javljaju poteškoće u međukulturalnoj komunikaciji, što rezultira sukobima, od nesporazuma uzrokovanih jezičnom barijerom, problema s koordinacijom uzrokovanih razlikama u vremenskim zonama, do nesporazuma uzrokovanih kulturološkim razlikama u stilovima rada, protokolima interakcije i percepcijom prikladnog ponašanja. Smatra se da multikulturalni timovi imaju složenu timsku dinamiku i komunikacijske mreže koje imaju veliki utjecaj na izvedbu projekata, osobito onih s

posebnim karakteristikama. Loša komunikacija između različitih etničkih skupina, posebice onih iz različitih zemalja, zbog jezičnih barijera umanjuje produktivnost (Kuoribo i dr., 2022).

Konflikti su svakodnevna pojava i bitan segment organizacijskih odnosa, ponašanja i života uopće, a uspješno upravljanje njima jedna je od temeljnih pretpostavki organizacijske i menadžerske uspješnosti. Konflikt je dinamičan proces koji se odražava na različitim razinama, a može se pojavljivati u latentnom ili manifesnom obliku. Kada se radi o neslaganju u mišljenjima, osoba na nižem hijerarhijskom položaju u organizaciji, uglavnom prešućuje neslaganje s osobom na višoj hijerarhijskoj ljestvici sve dok ipak ne dođe do kulminacije i otvorenog konflikta. Dakle, konflikti koji se mogu riješiti, pogotovo ako se radi o neslaganju mišljenja i ako se u cijeloj situaciji može naći kompromis. Međutim, postoje i otvoreni konflikti koji uključuju različite oblike ponašanja, primjerice agresivne istupe kada kompromis više ne može biti djelotvorno rješenje (Jambrek i Penić, 2008).

### **3.5. Komunikacija u građevinarstvu**

Komunikacija ima ključnu ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima. Efikasna komunikacija odnosno jasno prenošenje informacija, očekivanja i ciljeva između svih sudionika u projektu je osnova uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima. Svi sudionici u projektu moraju imati sve potrebne informacije kako bi uspješno izvršili svoje zadatke. Loša komunikacija dovodi do komunikacijskih rizika tj. dovodi do nesporazuma, grešaka u izgradnji, povećanih troškova i kašnjenja u projektima. Povjerenje u upravljanju ljudskim potencijalima ključno je za stvaranje produktivnog radnog okruženja. Kako bi se uspješno izvodili građevinski projekti potrebno je uspostaviti povjerenje između svih sudionika.

#### **3.5.1. Komunikacijski rizici**

Komunikacijski rizici u građevinarstvu odnose se na potencijalne probleme koji proizlaze iz nedostatka jasne, precizne i učinkovite komunikacije između sudionika u građevinskom projektu. Ovi rizici mogu uzrokovati nesporazume, pogreške u izvedbi, produženje rokova i povećane troškove. Važno je osigurati da se informacije dijele transparentno i pravovremeno kako bi se izbjegli potencijalni problemi.

Kao jedan od glavnih uzroka komunikacijskih rizika ističe se informacijska asimetrija. Prema Zhang i dr. (2015), informacijska asimetrija se događa kada sudionici u projektu ne dijele sve informacije zbog vlastitih interesa. Na građevinskom tržištu, investitor i izvođač su suprotne

strane u asimetriji informacija. Prema Ivić i Cerić (2023), informacijska asimetrija između sudionika u građevinskom projektu utječe na komunikaciju i stvara rizike koji mogu ugroziti ciljeve projekta. Odnosi između sudionika u građevinskom projektu mogu se opisati agencijskom teorijom (*engl. Principal – Agent theory*). Nwajei i dr. (2020) ističu da se agencijska teorija koristi za određivanje optimalnih mehanizama upravljanja odnosom, kao što je upotreba hijerarhijske kontrole ili poticaja. Problem principal-agent se može podijeliti na rizik nepovoljnog odabira (tj. rizik odabira krivog agenta za posao) prije nego što strane formaliziraju ugovor i moralni rizik (tj. rizik da agent djeluje u osobnom interesu) koji se javlja kada je odnos uređen ugovorom. U oba slučaja, proturječni ciljevi i asimetrija informacija vide se kao ključni izvori problema. Međutim, problem može počivati i na asimetriji moći odnosno da principal nema moć prisiliti agenta da posluša njegove naredbe.

Prema Hu (2004), problem principal-agent javlja se kada jedna osoba (agent) može donositi odluke koje utječu na drugu osobu (principal). Problem postoji jer je agent ponekad motiviran djelovati u vlastitom interesu, a ne u interesu principala. Odnos agent-principal koristan je analitički alat u političkim znanostima i ekonomiji, ali se može primijeniti i u građevini. Problem nastaje kada dvije strane imaju različite interese i asimetrične informacije (agent ima više informacija), tako da principal ne može izravno osigurati da agent uvijek djeluje u njegovom najboljem interesu. To je osobito izraženo kada se radi o aktivnostima koje su korisne za principala, a skupe za agenta ili gdje su aktivnosti koje agent radi skupe za principala. Može doći do moralnog rizika i suprotnih interesa principala i agenta. Odstupanje agenta od principalovog interesa naziva se agencijskim troškovima.

### **3.5.2. Uloga povjerenja u građevinskim projektima**

Glavni mehanizmi komunikacijskog procesa su povjerenje i predanost između članova projekta. Komunikacijski sustav, temeljen na povjerenju i predanosti, potiče ekonomski učinak u smislu smanjenih prekoračenja troškova, vremenski učinak, kvalitetu i zadovoljstvo kupaca, ekološki učinak, radno okruženje i inovativnost (Khoury, 2019).

Kako bi se građevinski projekt uspješno proveo bitno je uspješno upravljati rizicima u projektu. Problem u komunikaciji jedan je od najvećih rizika u svakom projektu, a komunikacija se najbolje provodi ako postoji povjerenje između sudionika u timu. Hartman (2001) je dao primjere koji pokazuju značaj povjerenja za uspjeh projekta:

- Između ljudi koji si vjeruju lakše se postiže uspješna komunikacija.

- Ispunjavanje i provođenje ugovorne dokumentacije lakše je ako postoji povjerenje između investitora i drugih građevinskih sudionika.
- Otkrivanje i implementiranje kvalitetnih poslovnih ideja zaposlenicima je mnogo lakše ako mogu računati na pravednu kompenzaciju te da će njihovi osobni interesi biti zadovoljeni sa strane poslodavca.
- Timovi su efikasniji ako članovi imaju međusobno povjerenje.
- Lakše je identificirati potrebe investitora sa strane izvođača ako između njih postoji otvorena komunikacija koja se zasniva na velikoj razini povjerenja.
- Vjerojatnost točnosti vremenskog planiranja znatno se povećava ako se osoba zadužena za vremensko planiranje osjeća cijenjena i ako nadređeni te drugi članovi tima imaju povjerenje u njene procjene.
- Izvještavanje o izvršenju projekta je iskrenije i točnije u okruženju gdje postoji povjerenje.
- Uspjeh voditelja projekta znatno ovisi o razini povjerenja koje članovi tima te njegovi klijenti i suradnici imaju prema njemu.

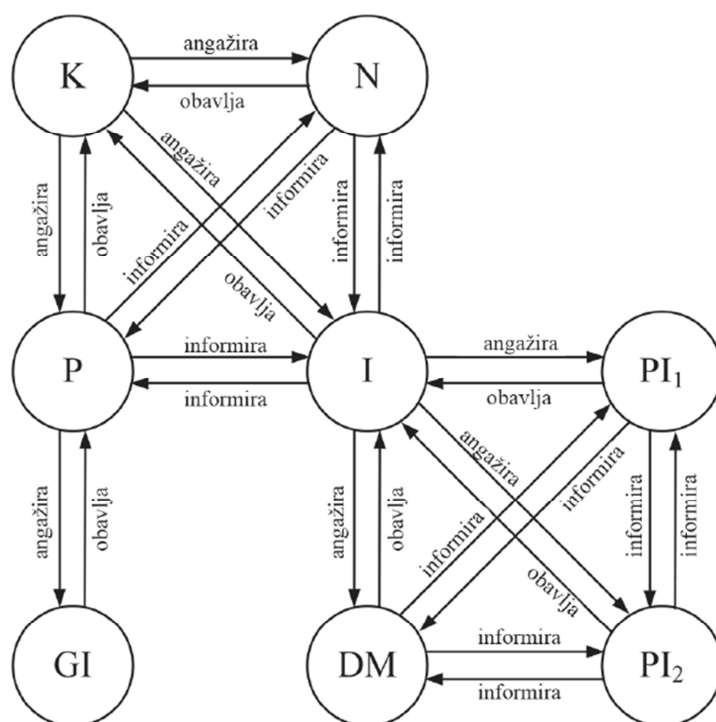
### **3.5.3. Smanjenje informacijske asimetrije u projektima primjenom *blockchain* tehnologije**

Prema Celik i dr. (2023), građevinska industrija je karakteristična po složenosti i velikom broju sudionika u projektu. Često dolazi do pojave rizika i nedostatka povjerenja među različitim sudionicima projekta. Tehnologija *blockchain* može dovesti do smanjenja rizika stvaranjem transparentnog sustava, gdje svi sudionici imaju pristup zajedničkoj bazi podataka. To omogućava praćenje i nadzor različitih faza projekta što povećava učinkovitost.

*Blockchain* tehnologija omogućuje distribuirano, kriptirano i sigurno bilježenje digitalnih transakcija. *Blockchain* može pružiti pouzdanu infrastrukturu za upravljanje informacijama tijekom svih faza životnog ciklusa građevine. Čak i ako se koristi informacijsko modeliranje gradnje (*engl. Building Information Modelling - BIM*), koje pretpostavlja centralizirani informacijski model gradnje, postoji uloga *blockchaina* da upravlja informacijama o tome tko je što učinio i kada. Na gradilištu *blockchain* može poboljšati pouzdanost građevinskih dnevnika, izvedenih radova i zabilježenih količina materijala. U fazi održavanja objekata, glavni potencijal *blockchaina* je sigurna pohrana privatnih podataka. *Blockchain* nudi rješenja za mnoge aktualne probleme u upravljanju građevinskim informacijama. Međutim, vjerojatnije je da će biti ugrađen u generičku IT infrastrukturu na kojoj se izgrađuju

građevinske aplikacije, umjesto da ga izravno koriste autori softvera vezanog uz građevinarstvo. Ima potencijal učiniti građevinske procese manje centraliziranim što otvara potrebe za istraživanjem u tom smjeru (Turk i Klinc, 2017).

Uspostavljanje komunikacijskih protokola korištenjem *blockchain* tehnologije osigurava da svi sudionici projekta imaju pristup svim informacijama koje su međusobno razmijenjene tijekom projekta. *Blockchain* tako pomaže u razvoju odnosa s više povjerenja između sudionika projekta (Cerić, 2021).



Slika 8. Okvir za implementaciju blockchaina (Cerić, 2021).

Odnosi između ključnih sudionika projekta prikazani su na slici 8. Tijekom faze gradnje postoji osam sudionika projekta: investitor - K, izvođač - I, nadzor - N, dobavljač materijala - DM, projektant - P, građevinski inženjer - GI i dva podizvođača – PI<sub>1</sub> i PI<sub>2</sub> (Cerić, 2021).

### 3.6. Motivacija i nagrađivanje u građevinarstvu

Prema Ghoddousi i dr. (2014), u većini današnjih tvrtki radnici igraju ključnu ulogu u svakom aspektu poslovanja. Održavanje motivacije i zadržavanje radne snage postalo je važno za konkurentsku prednost ili čak uvjet za opstanak. Kao rezultat toga, jedan od sveprisutnih smjerova za istraživanje povećanja produktivnosti radnika bio je u vezi s povećanjem razine motivacije građevinskih radnika. Mnogi dokazi potvrđuju snažne učinke razine motivacije radnika na njihovu produktivnost unutar građevinskog konteksta u velikom



broju. Od velike važnosti je posjedovanje znanja o različitim aspektima motivacije radnika od strane građevinskih menadžera.

Motivacija je važan čimbenik u razumijevanju kako zadovoljiti potrebe zaposlenika i poboljšati učinak zaposlenika u građevinskom projektu. Općenito je poznato da visoko motivirani građevinski radnici mogu pomoći u poboljšanju izvedbe građevinskog projekta. Mnogi su istraživači proveli studije kako bi opisali motivaciju građevinskih radnika. Međutim, motiviranje samo radnika na gradilištu možda neće biti dovoljno za postizanje ciljeva građevinskog projekta. Motivacija i građevinskih stručnjaka i građevinskih radnika igra ključnu ulogu u uspješnom dovršetku građevinskih projekata. Nemotivirani građevinski stručnjak može biti neučinkovit u obavljanju većine zadataka, kao što su donošenje odluka, rješavanje problema i upravljanje promjenama, što zauzvrat može imati negativan učinak na završetak građevinskog projekta. Nažalost, studije o motivaciji građevinskih stručnjaka (npr. arhitekata, građevinskih inženjera i slično) rijetke su u literaturi o motivaciji (Damci i dr., 2020).

Prema Tafra i dr. (2017), svaki zaposlenik unutar poduzeća ima različite motivacijske čimbenike, a zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je informiranost o motivacijskim čimbenicima svakog pojedinog zaposlenika u svrhu maksimiziranja zadovoljstva zaposlenika, a time i davanja doprinosa uspješnijem poslovanju. Postoji povezanost zadovoljstva i motivacije, a navedeni autori su utvrdili da nematerijalne strategije ljudskih potencijala imaju veću prednost ispred materijalnih strategija. Postoji pozitivna korelacija između motivacije zaposlenika, sustava nagrađivanja i uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima. Uvođenjem inovativnih sustava materijalnog nagrađivanja, nematerijalnih povlastica, poput kliznog radnog vremena te participiranja zaposlenika u donošenju važnih odluka, povećava stupanj motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Dobra radna atmosfera i motivirani zaposlenici također su važan čimbenik u postizanju veće konkurentne prednosti i boljeg upravljanja radnom uspješnošću.

## **4. Prikaz i analiza upravljanja ljudskim potencijalima za građevinsko poduzeće Kamgrad d.o.o.**

Za analizu upravljanja ljudskim potencijalima u ovom radu odabrano je jedno od vodećih hrvatskih poduzeća u sektoru graditeljstva Kamgrad d.o.o. Poduzeće je poznato po svojoj pouzdanosti odnosno kontinuiranoj poslovnoj izvrsnosti i kvaliteti kroz pouzdano djelovanje. Kolegijalnost se ističe kao važna osobina poduzeća Kamgrad d.o.o. jer doprinosi pozitivnom radnom okruženju, timskom duhu i učinkovitoj suradnji. Ljudi, suradništvo i partnerstvo su preduvjet svakog uspjeha ovog poduzeća. Poduzeće adekvatno odgovara na sve zahtjevnije izazove suvremenog tržišta te donosi brza i učinkovita rješenja u dinamičnoj okolini.

### **4.1. Opis organizacije**

Osnovne značajke poduzeća koje su napisane u nastavku su preuzete s internetske stranice poduzeća Kamgrad d.o.o. (Kamgrad, 2023). Građevinsko poduzeće Kamgrad d.o.o. osnovano je 1979. godine, kada je g. Dragutin Kamenski osnovao građevinski obrt koji se 1993. transformirao u društvo s ograničenom odgovornošću. Upravu čine tri člana: prokurist Dragutin Kamenski, direktor Domagoj Kamenski i direktorica Mirjana Igrac. Kamgrad d.o.o. je vodeća hrvatska kompanija u sektoru graditeljstva. Glavninu svojih poslova Kamgrad bazira na izgradnji turističkih, uredskih, prodajnih, proizvodnih, skladišnih te sakralnih objekata za poznate investitore, a manjim dijelom na izgradnju stambenih i poslovnih jedinica za vlastitu prodaju ili iznajmljivanje.

Zahvaljujući svom dugogodišnjem, kontinuirano uspješnom, poslovanju Kamgrad se etablirao kao kompanija koju odlikuju profesionalan pristup poslu, poštivanje ugovorenih rokova te zaposlenici koji posjeduju stručne tehničke i organizacijske kompetencije.

Kamgrad se ističe kao kompanija okrenuta ljudima. Najvažnije vrijednosti su pouzdanost, kolegijalnost i snalažljivost. Poduzeće se vodi svojom vizijom da ostanu pouzdani partneri u izgradnji suvremenih rješenja za život. Misija Kamgrada glasi „Stvaramo za Vas, gradimo svijet oko nas“.

U cilju unapređenja i modernizacije poslovanja, podizanja razine kvalitete sustava upravljanja, povećanja energetske djelotvornosti te osiguranja konkurentnosti, Kamgrad kontinuirano brine i provodi edukaciju i osobno usavršavanje svakog djelatnika, razvija poslovne procese te ulaže u implementaciju novih tehnologija.

## **4.2. Istraživanje o poduzeću Kamgrad d.o.o.**

Sva najvažnija pitanja koja su vezana za ovo istraživanje su odgovorena od strane specijalistice za upravljanje ljudskim potencijalima poduzeća Kamgrad d.o.o. Pitanja i odgovori specijalistice nalaze se u Prilogu 1. U nastavku su opisani rezultati koji su dobiveni istraživanjem.

### **4.2.1. Općenito o ispitaniku i poduzeću**

Specijalist za upravljanje ljudskim potencijalima, gđa Ivona Krivić, odgovorila je na najvažnija pitanja vezana za tvrtku, odjel ljudskih potencijala, funkcije upravljanja ljudskim potencijalima te o trendovima i izazovima s kojima se odjel ljudskih potencijala susreće.

Gđa Krivić je po struci magistra psihologije sa radnim iskustvom od 3 godine. U odjelu ljudskih potencijala radi dvije godine i šest mjeseci. U poduzeću Kamgrad d.o.o. radi na mjestu specijalista za upravljanje ljudskim potencijalima te obavlja određene zadatke koji su opisani u nastavku. Kao glavni zadatci se ističu regrutacija i selekcija zaposlenika. Regrutacija i selekcija obuhvaćaju identifikaciju otvorenih radnih mjesta, oglašavanje tih pozicija, prikupljanje i pregledavanje prijava, intervjuiranje kandidata i donošenje odluka o zapošljavanju. Nakon toga, sudjeluje tijekom provođenja psihološkog testiranja zaposlenika. Također, sudjeluje prilikom provođenja unutarnjih i vanjskih edukacija zaposlenika. Uz to, bavi se procesom bavi se procesom orijentacije i uhodavanja novozaposlenih osoba u poduzeću (*engl. onboarding*), procesom brendiranja poslodavca (*engl. employer branding*), istraživanjem zadovoljstva zaposlenika, marketingom te organiziranjem događaja.

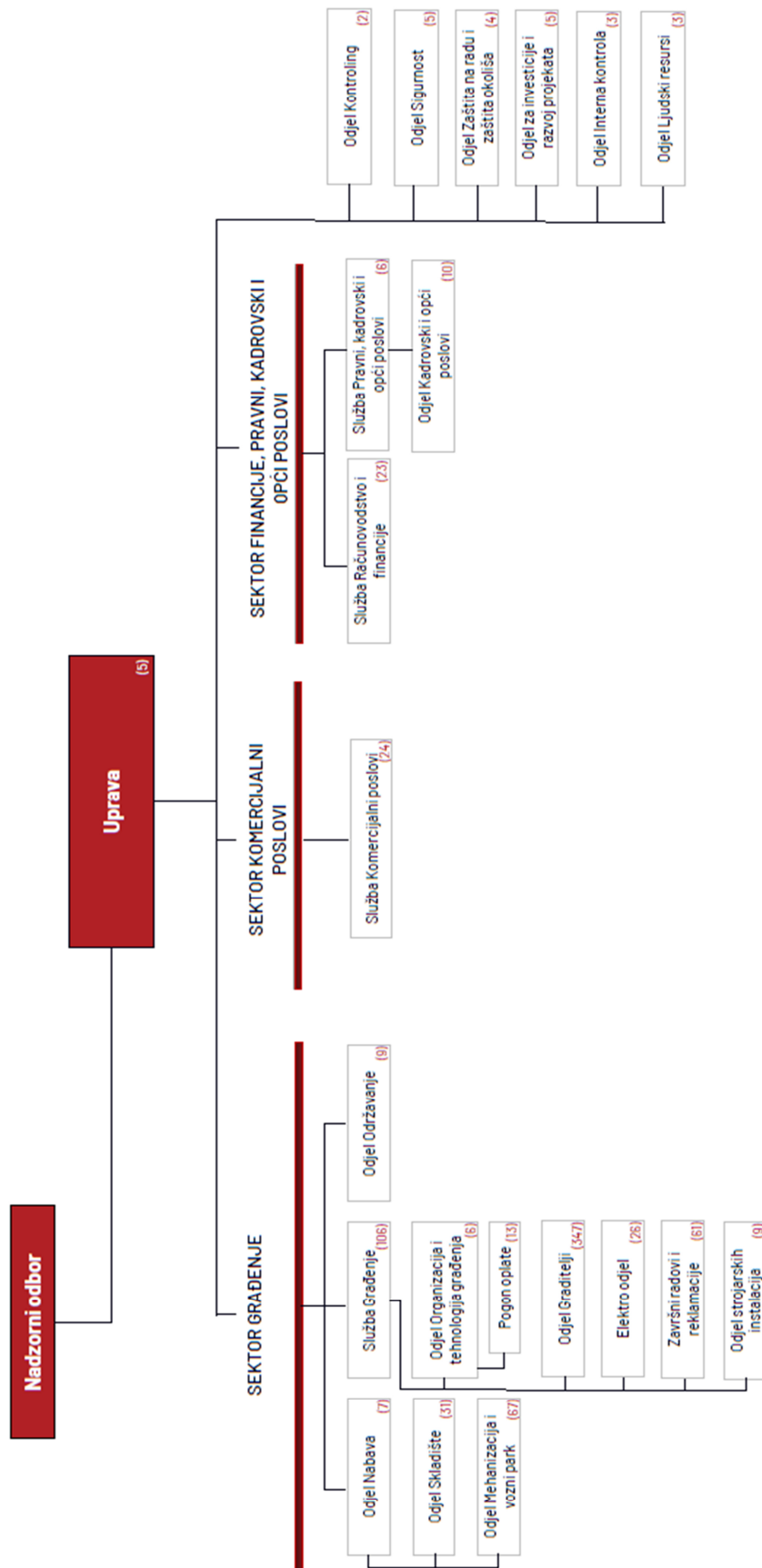
Odjel ljudskih potencijala u poduzeću Kamgrad d.o.o. osnovan je 2019. godine. U to vrijeme u odjelu je bila zaposlena samo gđa Petra Kralj. Gđa Krivić se pridružuje 2021. godine na mjesto specijalista, a gđa Kralj postaje voditeljica odjela ljudskih potencijala. Od 2023. godine zaposlena je još jedna osoba na mjesto regrutera koji radi na terenu. Zadatak regrutera je da aktivno regrutira potencijalne kandidate što se najviše odnosi na proizvodni kadar odnosno radnike koji su direktno uključeni u izgradnju građevinskih objekata. Odjel je na početku svoga rada najviše bio fokusiran na selekciju i testiranja zaposlenika, ali kroz godine preuzimaju sve više zaduženja. Kao što je navedeno, u odjelu ljudskih potencijala trenutno su tri stalno zaposlene osobe, a uz njih i dvije studentice psihologije.

#### 4.2.2. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura predstavlja hijerarhijski raspored međusobnih odnosa između različitih dijelova organizacije. Na slici 9 je prikazana organizacijska struktura poduzeća Kamgrad d.o.o. te je vidljivo da je riječ o funkcijskoj organizacijskoj strukturi. Prema Sikavici i Novaku (1999), funkcijska odnosno funkcionalna organizacijska struktura predstavlja strukturu u kojoj se podjela rada te formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama.

Na vrhu organizacije Kamgrad d.o.o. je uprava, odnosno direktori sa svojim nadzornim odborom. Na nižoj hijerarhijskoj razini nalaze se tri glavna sektora: sektor građenja, sektor komercijalnih poslova i sektor financije, pravni, kadrovski i opći poslovi. Na istoj hijerarhijskoj razini smješteni su i odjel kontroling, odjel sigurnost, odjel zaštita na radu i zaštita okoliša, odjel za investicije i razvoj projekata, odjel interna kontrola i odjel ljudski potencijali. Svaki od tri glavna sektora podijeljen je na različite službe i odjele. Primjerice, sektor građenja dijeli se na službu građenje, odjel nabave i odjel održavanje.

Sektor građenja se sastoji od više odjela i službi u koje se ubrajaju majstori tesari, armirači, zidari i sl., a i tehnički dio kojeg čini preko 120 osoba: inženjera, tehničara, poslovođa, pripravnika, administratora, geodeta, voditelja gradilišta, voditelja projekata, voditelja aluminijskih sustava i crne bravarije i sličnih pozicija. U sektoru građenja postoji sustav koji pokriva sve faze izgradnje i to, najčešće, izgradnje velikih projekata poput Grand Hotela Park Rovinj, Zračne luke Zagreb i Zračne luke Split, Rotor Remetinec u Zagrebu, Matrix Office Park koje je poduzeće Kamgrad d.o.o. posljednjih par godina uspješno realiziralo (Kamgrad, 2023). Kamgrad d.o.o. trenutno ima oko 750 zaposlenika te je na slici 9 vidljiv i broj zaposlenih osoba u svakom dijelu organizacije.



Slika 9. Organizacijska struktura poduzeća Kamgrad d.o.o.

### **4.2.3. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću Kamgrad d.o.o.**

#### *4.2.3.1. Planiranje ljudskih potencijala u poduzeću Kamgrad d.o.o.*

Planiranje je jedna od najvažnijih aktivnosti menadžmenta, planiranjem se postavljaju ciljevi i traže načini za njihovo ostvarivanje. S obzirom na trenutno stanje tržišta kada se fokus stavi na nedostatak radne snage svih profila, gđa Krivić zaključuje da je teško konkretno provesti planiranje ljudskih potencijala. Poduzeće kontinuirano traži zaposlenike na pozicijama tehničkog kadra kao što su inženjeri, poslovođe, tehničari i sl. Potrebno je pronaći kandidate prije nego što određeni projekt počne. Zapošljavaju sve više pripravnika i studenata kako bi se od početka učili Kamgradovim procedurama i načinu rada. Poduzeće provodi planiranje na način da od svih voditelja zatraži informacije o potrebama za zapošljavanje na njihovim projektima. Uz to, potrebno je uzeti u obzir i zaposlenike koji će uskoro u mirovinu. Na taj način je unaprijed moguće planirati ljudske potencijale kako ne bi došlo do nedostatka radne snage. Strategija upravljanja ljudskim potencijalima postoji. Prema riječima gđe Krivić ona je fleksibilna zbog trenutnog stanja na tržištu, ali nije formalno raspisana.

#### *4.2.3.2. Selekcija zaposlenika u poduzeću Kamgrad d.o.o.*

Natječaje za posao poduzeće oglašava na različitim mjestima kao što su: Hrvatski zavod za zapošljavanje, posao.hr, LinkedIn, Jooble te ponekad preko radija. Ovisno o profilu zaposlenika koji se traži postoje natječaji koji su stalno aktivni te oni koji su aktivni prema potrebama u tom trenutku. Poduzeće najčešće traži proizvodne radnike (zidar, tesar i sl.) te tehnički kadar (naglasak na poslovođe). Na slici 10 je prikazan primjer aktivnog natječaja za posao Građevinskog poslovođe.

# Građevinski poslovođa / Poslovođa na gradilištu (m/ž)

Cijela Hrvatska, Hrvatska

Prijavi se na oglas

**Lokacija rada:** cijela Hrvatska, ovisi o lokaciji gradilišta

## Opis posla

Rukovođenje radnicima na gradilištu, Rukovođenje, koordinacija i kontrola rada podizvođača, Kontrola kvalitete i detalja izvedbe, Preuzimanje naručenih roba i usluga, Evidencija učinka radnika na gradilištu, Nadzor i upravljanje sredstvima rada, Provođenje i kontrola mjera zaštite na radu, urednosti i čistoće gradilišta.

## Nudimo Vam

mogućnost da budeš dio renomirane, rastuće kompanije sa sljedećim **benefitima**:

- Besplatnim smještajem (vlastita soba unutar apartmana), prehranom (topli obroci) i opremom za rad
- Besplatnim prijevozom od sjedišta firme do-od gradilišta
- Terenskim dodatkom u slučaju rada na terenu (van Zagreba i prebivališta kandidata)
- Razvojnim i stručnim edukacijama na godišnjoj razini
- Mogućnošću stimulacije za izvanredne rezultate
- Božićnicom, Uskršnicom i ostalim prigodnim nagradama
- Poklon paketom za rođenje djeteta
- Plaćenim dopustom za 1. dan škole djeteta koji ide u 1. razred osnovne škole
- Njegovanjem zdravlja kroz interni Health day i subvenciju Multisport kartice
- Organiziranim druženjem van kompanije: predstave, kino eventi, domjenci
- Nagrađivanjem godina lojalnosti
- Mogućnošću povoljnijih usluga naših dobavljača i partnera, sukladno aktualnoj ponudi

## Koga tražimo i što očekujemo?

- Srednja škola građevinskog smjera KV, SSS ili VKV - priznati majstorski status iz područja graditeljstva
- Min. 5 godina radnog iskustva na navedenim poslovima na gradilištima visokogradnje i prateće niskogradnje
- Iskustvo i tehnička znanja u izvedbi svih faza radova
- Samostalnost, pouzdanost i kolegijalnost
- Dobro poznavanje i provođenje mjera zaštite na radu
- Vozačka dozvola B kategorije
- Spremnost na terenski rad po cijeloj Hrvatskoj
- Osnovno znanje engleskog jezika
- Aktivno znanje hrvatskog jezika, minimalno na razini B1

Slika 10. Primjer natječaja za posao (Kamgrad, 2023)

Selekcija zaposlenika u poduzeću Kamgrad d.o.o. provodi se putem selekcijskog procesa koji je prikazan na slici 11. Prema Kamgrad (2023), selekcijski proces se sastoji od tri kruga:

- U prvom krugu se obavlja razgovor s osobom iz odjela ljudskih potencijala i stručnom osobom iz odjela u koji se kandidati prijavljuju. Obavljaju se razgovori o radnom iskustvu i obrazovanju kandidata te samoj poziciji odnosno opisu poslova. Uz to, predstavlja se i rad poduzeća Kamgrad d.o.o.
- Drugi krug obuhvaća psihološka i/ili stručna testiranja.
- Završni krug selekcijskog procesa predstavlja dogovor oko svih detalja vezanih za poziciju odnosno posao na koju će kandidat biti primljen.

## Kako izgleda selekcijski proces?

Na tebi je da pošalješ prijavu, a onda možeš očekivati:



Slika 11. Selekcijski proces u poduzeću Kamgrad d.o.o. (Kamgrad, 2023).



Kako je prethodno navedeno, prilikom selekcijskog procesa s kandidatima se obavljaju razgovori odnosno intervjui te selekcijski testovi. Gđa Krivić ističe kako se prilikom odabira kandidata najviše fokusiraju na njihovo iskustvo, motivaciju te hoće li se kandidat uklopiti u rad poduzeća Kamgrad d.o.o. Jedan od selekcijskih koraka uključuje psihološko testiranje gdje se testiraju kognitivne sposobnosti i ispunjava upitnik ličnosti. Uz psihološko testiranje ponekad se provodi i test stručnog znanja kojeg pripremaju voditelji odjela.

Nakon odabira kandidata, postoji probni rok rada. U poduzeću postoje ugovori na određeno i na neodređeno, a trajanje samog ugovora ovisi o poziciji i iskustvu zaposlenika. Prema Kamgrad (2023), mladi inženjer ili inženjerka bez iskustva ili s veoma malo radnog iskustva svoj karijerni put počinje na pripravničkoj poziciji. Na toj poziciji očekuje se spremnost na terenski rad, neovisno o tome gdje se sam projekt i gradilište nalazi te visoka motiviranost na učenje, upijanje znanja drugih i kolegijalnost, želja te određeno odricanje koje radno vrijeme gradilišta nosi. Pripravništvo traje maksimalno 12 mjeseci, a tijekom tih mjeseci pripravniku se dodjeljuje stariji i iskusniji kolega tj. mentor koji je odgovoran za razvoj mladog pripravnika. U trenutku kad se uspješno završi pripravništvo napreduje se na novu poziciju tj. poziciju inženjera na gradilištu. Nova pozicija, naravno, znači više odgovornosti, više samostalnosti i bolje financijske uvjete unutar novog platnog razreda. Svakog inženjera, poduzeće potiče i financijski podržava da što ranije pristupi polaganju stručnog ispita i postane ovlaštenu inženjer gradilišta. Polaganje samog ispita ne znači nužno preuzimanje voditeljske pozicije, ali signalizira želju za napretkom i potencijalno, većom odgovornošću (Kamgrad, 2023).

Poduzeće sve više zapošljava i studente, koji kao i svi drugi kandidati prilikom zapošljavanja prolaze psihološka testiranja. Na slici 12 prikazan je natječaj za studentski posao.

### **Psiholog vježbenik ili student (m/ž)**

Opis posla:

#### 1) Rekrutacija i predselekcija

- regrutacija, redovito ažuriranje promjena na dnevnoj razini
- sve aktualne pozicije ili one trenutno naglašene od strane Voditelja HR
- davanje i ažuriranje povratnih informacija kandidatima
- dnevni upload otvorenih molbi i agencijskih ponuda sa svih izvora koje dolaze "otvorenim putem" u TalentLyft, ažuriranje u Excel

#### 2) Selekcija uz superviziju

- objava natječaja na svim kanalima selekcija, ažuriranje statistike kanala
- kontaktiranje kandidata i dogovor razgovora
- psihološko testiranje: provedba i interpretacija rezultata
- davanje povratnih informacija kandidatima unutar i nakon selekcijskog procesa
- ažuriranje povratnih informacija u TalentLyft-u

#### 3) Općenito:

- Sudjelovanje u provedbi i razvoju edukacija
- Organizacija neformalnih druženja u svrhu povećavanja zadovoljstva zaposlenika
- Administrativni poslovi (skeniranje, arhiviranje, unos podataka o zaposlenicima)

### **Slika 12. Natječaj za studentski posao (Kamgrad, 2023).**

#### *4.2.3.3. Motivacija i nagrađivanje ljudskih potencijala u poduzeću Kamgrad d.o.o.*

Motivacija je jedan od osnovnih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima te na nju utječu različiti faktori koji variraju od zaposlenika od zaposlenika. Na motivaciju zaposlenika najviše mogu utjecati njihovi nadređeni. Obzirom na veliki broj zaposlenika u poduzeću nemoguće je da odjel ljudskih potencijala pojedinačno utječe i motivira svakog zaposlenika. U poduzeću postoje određene metode kojima se zaposlenici nagrađuju: novčana stimulacija za izvanredne rezultate, božićnica, uskrsnica te poklon paket za rođenje djeteta.

#### *4.2.3.4. Mjerenje radne uspješnosti u poduzeću Kamgrad d.o.o.*

Kada je u pitanju radna uspješnost u poduzeću, gđa Krivić ističe kako je poduzeće trenutno u procesu definiranja i uvođenja ključnih pokazatelja uspješnosti (*engl. Key Performance*

*Indicators - KPI*). Trenutno postoji godišnje ocjenjivanje rada, što je standardna procedura, a sve izvan toga ide na inicijativu uprave, voditelja ili odjela ljudskih potencijala.

#### *4.2.3.5. Obrazovanje i razvoj zaposlenika u poduzeću Kamgrad d.o.o.*

U Kamgradu se puno ulaže u edukacije i razvoj zaposlenika. Poduzeće ima godišnji plan školovanja (stručni seminari, webinar, konferencije i sl.), ali i kada se pojavi nešto van toga plana školovanja u pravilu se organizira ako je bitno za razvoj zaposlenika.

#### *4.2.3.6. Kreiranje organizacijske kulture u poduzeću Kamgrad d.o.o.*

Kamgrad d.o.o. uvodi organizacijske promjene na način da se stavlja naglasak na fleksibilnost. Osnovni razlog toga je zato što zaposlenici zahtijevaju fleksibilnost. Stoga je uvedeno klizno radno vrijeme (na posao se može doći između 7 i 9 h, ali se mora odraditi smjena od 8h) te je uveden plaćeni dopust za prvi dan škole djeteta koji ide u prvi razred osnovne škole. Također, uvedena je interna rotacija zaposlenika. Izvedena je na relaciji financije – računovodstvo te se pokušava primijeniti na što većem broju odjela. Poduzeće ima subvencioniranu dnevnu prehranu za zaposlenike te besplatnu kavu ili čaj. Naglasak se stavlja na zadovoljstvo zaposlenika jer onda dolazi do veće efikasnosti zaposlenika i cijelog poduzeća. Poduzeće sudjeluje na raznim događanjima, kao npr. Dani inženjera, OTMC konferencija, GRADify, itd. Po nalogu uprave, vrlo se često organiziraju razna druženja i team buildinzi koji su uglavnom neformalne prirode i na kojima se zaposlenici zbližavaju kako bi se unaprijedila međusobna komunikacija (Grgić, 2022).

#### **4.2.4. Društveno odgovorno poslovanje**

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) odnosi se na niz vrijednosti, djelovanja i aktivnosti organizacije koji se fokusiraju i formiraju prema održivom odnosu prema svojim zaposlenicima te zajednici i društvu u kojem djeluju. DOP pomaže organizacijama da stvaraju pozitivni prikaz sebe u javnosti. Ono je srž poslovne kulture i etičkih principa organizacije koji su jasno izneseni u njenim vrijednostima, misijama i vizijama prema kojima se formira i oblikuje organizacijsko ponašanje. Glavni elementi društveno odgovornog poslovanja jesu etično poslovanje, odgovornost prema zaposlenicima, doprinos društvu te društvenim pitanjima kao što su ekologija, sigurnost, zdravlje, obrazovanje i slično. Takav se tip poslovanja ostvaruje kroz razvoj i implementaciju poslovnih praksi i djelovanja tvrtke s namjerom ili ciljem povećavanja dobrobiti zajednice i društva u kojoj organizacija posluje,

poboljšanja kvalitete života zaposlenika te stvaranja pozitivnog dojma tvrtke u javnosti (Quien, 2012).

Prema Kamgrad (2023), glavni elementi DOP-a u poduzeću su: briga o zaposlenicima, zaštita zdravlja i okoliša, donacije i sponzorstva, briga o mladim naraštajima te potrošnja energenata.

#### *4.2.4.1. Briga o zaposlenicima*

Poslovni uspjeh poduzeća Kamgrad d.o.o. temelji se na radu i trudu njihovih zaposlenika – bivših, sadašnjih i budućih. Stoga, kontinuirano kroz godinu, ulažu u edukacije, druže se kroz formalna i neformalna događanja te zajedničkim radom polažu temelje uspjeha poduzeća. Zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću je važno te ih usmjerava ka svakodnevnom poboljšanju (Kamgrad, 2023).

#### *4.2.4.2. Zaštita zdravlja i okoliša*

Poduzeća pridaje veliku pažnju zaštiti zdravlja i sigurnosti svojih zaposlenika. Posebna se pozornost posvećuje pravovremenoj i kontinuiranoj edukaciji te osposobljavanju za rad na siguran način kako bi se rizici svakodnevnog poslovanja sveli na najmanju moguću razinu. Odgovornim ponašanjem tijekom izvođenja radova, stvaraju se preduvjeti za bolju i zeleniju budućnost (Kamgrad, 2023).

#### *4.2.4.3. Donacije i sponzorstva*

Kroz razne programe donacija i sponzorstava poduzeće aktivno djeluje i pomaže lokalnoj zajednici. Donacije su prvenstveno namijenjene kao pomoć za liječenje, pomoć udrugama i društvima bolesnika, bolesnim pojedincima, a posebno djeci koja boluju od teških bolesti (Kamgrad, 2023).

#### *4.2.4.4. Briga o mladim naraštajima*

Naša budućnost je na novim generacijama, te poduzeće godinama brine o mladima kroz stipendiranje učenika i studenata. Kamgrad nudi učeničku i studentsku praksu uz mentorstvo starijih i iskusnijih kolega sa znanjem i vještinama za kvalitetan razvoj mladih generacija (Kamgrad, 2023).

#### 4.2.4.5. *Potrošnja energenata*

S ciljem pametnog upravljanja potrošnje energenata, poduzeće je implementiralo sustav upravljanja energijom. Također, poduzeće je član Hrvatskog savjeta za zelenu gradnju za promicanje pozitivnih utjecaja održive gradnje, infrastrukture i mobilnosti (Kamgrad, 2023).

### **4.2.5. Trendovi i izazovi u upravljanju ljudskim potencijalima u poduzeću Kamgrad d.o.o.**

#### 4.2.5.1. *Utjecaj globalizacije na ULJP u poduzeću Kamgrad d.o.o.*

Iz Kamgrada ističu kako je kvalitetna gradnja i dugoročna pouzdanost prepoznata ne samo na hrvatskom tržištu, već i na tržištima Njemačke, Švedske i Srbije (Kamgrad,2023). Kada su u pitanju projekti u inozemstvu najveći problem prilikom upravljanja ljudskih potencijala predstavljaju sama organizacija i dokumentacija za izaslane radnike. U poduzeću Kamgrad d.o.o. tim problemom se bavi kadrovska služba. Kada je u pitanju konkurencija gđa Krivić ističe kako je poduzeću najveća konkurencija samo tržište i velike promjene koje se događaju iz dana u dan. Prilikom zapošljavanja radnika na projektima u inozemstvu također postoji selekcija odnosno ne zapošljava se samo na osnovu preporuke.

#### 4.2.5.2. *Korištenje informacijskih tehnologija za ULJP u poduzeću Kamgrad d.o.o.*

Uvođenje informacijskih tehnologija i tehnološke inovacije utječu na upravljanje ljudskim potencijalima. Poduzeće Kamgrad d.o.o. koristi Maris odnosno njihov interni sustav za planiranje resursa poduzeća (*engl. Enterprise Resource Planning – ERP*). Maris se kontinuirano modernizira i unaprjeđuje jer ga koriste svi odjeli samo u različitim aspektima poslovanja. Koristi se za pohranjivanje podataka o zaposlenicima, narudžbe materijala i sl. Uz to, koristi se i ATS Talentlyft kao baza podataka. Preko njega kandidati mogu pogledati aktualne natječaje za posao ili poslati otvorene molbe za rad. Prijave se pohranjuju u bazu podataka. Od društvenih medija Kamgrad službeno koristi samo LinkedIn za koji imaju pozitivne reakcije na objave. Preko LinkedIn-a često objavljuju i natječaje za posao te dobivaju kvalitetne prijave kandidata.

#### 4.2.5.3. *Nedostatak kvalificirane radne snage u poduzeću Kamgrad d.o.o.*

U poduzeću Kamgrad d.o.o. kao i u mnogim građevinskim poduzećima postoji problem s nedostatkom kvalificirane radne snage. Struktura zaposlenika prema stručnoj spremi se

sastoji od nekvalificiranih radnika (NKV) do zaposlenika s viskom stručnom spremom (VSS).

#### *4.2.5.4. Diskriminacija u poduzeću Kamgrad d.o.o.*

Iz Kamgrada ističu kako ne postoji diskriminacija prema rasi, spolu, boji kože, vjeroispovijesti, dobi, nacionalnoj pripadnosti, bračnom statusu, stupnju invalidnosti, veteranskom statusu, genetskim informacijama, seksualnoj orijentaciji, spolnom identitetu ili bilo kojem drugom razlogu koji je zakonom zabranjen prilikom pružanja mogućnosti zapošljavanja ili beneficija (Kamgrad, 2023). Svi zaposlenici prolaze liječnički pregled prije zapošljavanja, jedino može postojati, na osnovi tog pregleda, razlog ili ograničenje pri obavljanju poslova koji mogu direktno biti vezani uz dob. U Kamgradu rade i neki umirovljenici koji su najviše u ulozi mentora mlađim kolegama.

#### *4.2.5.5. Multikulturalnost u poduzeću Kamgrad d.o.o.*

Prema Kamgrad (2023), na domaćem tržištu nedostaju radnici svih zanimanja iz građevinskog sektora te poduzeće Kamgrad već osam godina uvozi strane radnike koji danas čine oko 40 posto njihove ukupne radne snage. Poduzeće zapošljava velik broj stranih radnika od kojih se, po broju, najviše ističu radnici iz Bosne i Hercegovine i Albanije. Poduzeće je uvozilo i radnike iz Indije i Egipta, međutim pokazalo se da to ne funkcionira zbog više razloga. Glavni razlog je drugačija kultura radnika koji dolaze iz stranih zemalja, zatim jezik, a i činjenica da Agencije koje dovode tu radnu snagu ne naprave adekvatnu selekciju. Često se događa da osoba koja dolazi raditi na određeno mjesto nije školovana za tu poziciju. Postoje veliki problemi kada su u pitanju npr. radnici iz Egipta gdje je kultura apsolutno drugačija te se ne žele prilagoditi pravilima.

#### *4.2.5.6. Žene u građevinskom poduzeću Kamgrad d.o.o.*

Kada su u pitanju žene zaposlene u poduzeću gđa Krivić ističe kako je sve više žena u tehničkom kadru, no i dalje su tu primarno muškarci. U poduzeću ne postoji razlika u opisu posla što se tiče spola. Opis posla ovisi isključivo o poziciji. Također, kada je u pitanju radno vrijeme žena i muškaraca, na postoji razlika. Voditeljica Kamgradovog gradilišta Tatjana Petljak, prema intervjuu koji se nalazi na internetskoj stranici Kamgrad (2023), ističe: „Nije uvijek lako biti žena na gradilištu jer je potrebno puno više dokazivanja od muških kolega i uvijek vas gledaju s dozom opreza i skepse, na način da sumnjaju da žena to može, a pogotovo za mlade žene koje preuzmu nadređene položaje nad starijim muškim kolegama.

*Ako želite biti dobri u svom poslu, postoje određena odricanja u pogledu privatnog vremena, prijatelja i partnera.“*

#### *4.2.5.7. Komunikacija u građevinskom poduzeću Kamgrad d.o.o.*

Za uspjeh svakog građevinskog projekta bitna je komunikacija između svih sudionika koji u njemu sudjeluju. Poduzeće Kamgrad uvozi radnike iz stranih zemalja, npr. Egipta i Indije, koji često ne govore engleski jezik pa je komunikaciju s njima gotovo nemoguće uspostaviti. Radnici iz Albanije već dugi niz godina rade u poduzeću te za njih poduzeće zapošljava prevoditelja. Problemi u komunikaciji s njima rješavaju se na taj način. Kada su u pitanju konflikti između radnika, oni postoje u svakom poduzeću i to je normalno. Bitno je da se oni konstruktivno rješavaju. U poduzeću se ne toleriraju uvrede ili komentari, bilo da su na spolnoj, rasnoj ili religijskoj osnovi. Prilikom izvođenja projekta ponekad dolazi do informacijske asimetrije odnosno da se neke informacije ne podijele ili se kasno podijele. Do toga najčešće dolazi zbog obujma posla i radnih zadataka. Poduzeće je od ove godine uvelo edukacije o komunikaciji jer pokušavaju osvijestiti zaposlenike da su uz tehničko znanje i meke vještine iznimno bitne.

#### *4.2.5.8. Uloga povjerenja u projektima građevinskog poduzeća Kamgrad d.o.o.*

Povjerenje i predanost između zaposlenika poduzeća je iznimno bitno. U svakom timu, a osobito na gradilištu gdje postoje potencijalni rizici za sigurnost radnika, povjerenje je ključna stvar. Obzirom da se tehnički kadar na gradilištu često rotira, što znači da ne radi uvijek isti tim zajedno, varira i funkcioniranje tima na gradilištu. Prema potrebama svakog projekta definira se broj i sastav tehničkog kadra. U poduzeću također postoje i uhodani timovi tj. tehničari i voditelji gradilišta koji surađuju dugi niz godina. Oni su izgradili međusobno povjerenje, a stekli su i povjerenje rukovoditelja i uprave te se primijeti utjecaj tog povjerenja i na uspješnu realizaciju projekta.

### **4.3. Prijedlog poboljšanja upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću Kamgrad d.o.o.**

Odjel ljudskih potencijal ima ključnu ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima u organizaciji. Njegova glavna svrha je raditi na razvoju, upravljanju i poticanju ljudskih potencijala kako bi organizacija postigla svoje ciljeve i dugoročni uspjeh. Odjel ljudskih potencijala u poduzeću Kamgrad d.o.o. osnovan je 2019. godine te se kroz godine sve više razvija.

U nastavku je dana tablica u kojoj su identificirani izazovi s kojima se poduzeće susreće. Za svaki izazov predloženo je poboljšanje te je dan cilj do kojega bi to poboljšanje dovelo. Također, u nastavku su detaljnije opisani i obrađeni svi izazovi i prijedlozi poboljšanja.

**Tablica 5. Prijedlog poboljšanja upravljanja ljudskim potencijalima**

<b>Izazovi u poduzeću</b>	<b>Ciljevi poboljšanja</b>	<b>Prijedlog poboljšanja</b>
Mali broj zaposlenih osoba u odjelu ljudskih potencijala	Unaprjeđenje svih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima (planiranje, selekcija, motivacija, komunikacija, razvoj i obrazovanje i sl.)	Zaposliti još osoba u odjelu ljudskih potencijala
Problemi s funkcijom planiranja ljudskih potencijala	Osigurati pravilno obučene i motivirane zaposlenike koji će ostvariti ciljeve poduzeća	Unaprijediti način planiranja ljudskih potencijala
Strategija poduzeća nije formalno raspisana	Postizanje dugoročnih ciljeva poduzeća	Utvrđiti jasnu strategiju poduzeća
Proces orijentacije i uhodavanja novozaposlenih osoba u poduzeću ( <i>engl. onboarding</i> )	Integracija i uključivanje zaposlenika u organizaciju	Dobrodošlica i predstavljanje, obuka i edukacija, postavljanje ciljeva i očekivanja, praćenje napretka i povratne informacije
Proces pronalaženja kreativnih rješenja za određene probleme ( <i>engl. brainstorming</i> )	Potaknuti slobodno i otvoreno razmišljanje	Generiranje ideja, prijedloga ili rješenja za određeni problem, implementacija ideja te nagrađivanje dobre ideje
Oglašavanje natječaja za posao na društvenim mrežama	Privlačenje mladih ljudi	Koristiti novije društvene mreže koje mladi ljudi koriste
Nedovoljno motivirani zaposlenici	Povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika	Uvesti različite metode materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenika



Problem zadovoljstva radnika	Povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika	Uvesti mogućnost anonimnih sugestija i kritika
Problem zadržavanja radne snage	Pružanje mogućnosti za napredovanje i razvoj	Osigurati programe obuke i razvoja koji omogućuju stjecanje novih vještina
Problemi u komunikaciji između zaposlenika	Povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika	Uvesti različite tečajeve jezika
Konflikti između zaposlenika	Stvaranje pozitivnog radnog okruženja i jačanje produktivnosti tima	Odgovorna osoba iz LJP kojoj se u bilo koje vrijeme zaposlenik može javiti za razgovor
Problemi uzrokovani informacijskom asimetrijom	Uspostavljanje ravnoteže u razmjeni informacija između različitih sudionika projekta	Uvesti sastanke na kojima voditelji svojim zaposlenicima prenose sve najvažnije informacije

#### **4.3.1. Unaprjeđenje svih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima**

U odjelu ljudskih potencijala poduzeća Kamgrad d.o.o. trenutno su zaposlene tri osobe. Poduzeće ima oko 750 zaposlenika te bi radi unaprjeđenja svih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima bilo potrebno zaposliti još osoba u odjel ljudskih potencijala. Zbog obujma posla trenutno je nemoguće da odjel ljudskih potencijala pojedinačno utječe i motivira svakog zaposlenika. Poduzeće ima i izaslane radnike u strane zemlje te bi bilo dobro kada bi imali odgovornu osobu iz odjela ljudskih potencijala koja će biti zadužena njih. Ona bi prikupljala najbitnije informacije o načinu života i kulturi zemalja u koju izaslani radnici odlaze. Sve to u cilju što bolje prilagodbe izaslanih radnika.

#### **4.3.2. Obučeni i motivirani zaposlenici koji će ostvariti ciljeve poduzeća**

Kako bi poduzeće stvorilo učinkovitu i konkurentnu radnu snagu koja je ključna za uspjeh organizacije mora imati razvijen plan upravljanja ljudskim potencijalima. Dobrim planiranjem može se povećati vjerojatnost ostvarivanja ciljeva i moguće je minimizirati negativne događaje. Kada su određeni ciljevi poduzeća mogu se identificirati znanja i vještine radne snage koja je potrebna u poduzeću.

#### **4.3.3. Postizanje dugoročnih ciljeva poduzeća**

Nedostatak jasno definirane strategije poduzeća može predstavljati izazov u vođenju organizacije jer može dovesti do neefikasnog upravljanja ljudskim potencijalima i ostvarenja ciljeva. Kako bi organizacija razvila strategiju potrebno je proučiti trenutno stanje organizacije, definirati snage, slabosti, prilike i prijetnje. Postaviti konkretne ciljeve koje organizacija želi postići tako da oni budu u skladu s vizijom i misijom organizacije. Potrebno je definirati ključne pokazatelje uspješnosti te obavijestiti sve zaposlenika o strategiji poduzeća. Kako bi se strategija uspješno provela potrebno je pratiti napredak prema postizanju ciljeva te se prilagoditi promjenama na tržištu.

#### **4.3.4. Integracija i uključivanje zaposlenika u organizaciju**

Kako bi se svi zaposlenici što prije prilagodili i upoznali s načinom funkcioniranja poduzeća potrebno je uspješno provesti proces orijentacije i uhodavanja novozaposlenih osoba u poduzeću (*engl. onboarding*). Prvi korak je srdačna dobrodošlica novom zaposleniku. To može uključivati upoznavanje s prostorima, timom i drugim kolegama. Novi zaposlenici trebaju dobiti informacije o misiji, viziji, ciljevima i vrijednostima organizacije. Potrebno je osigurati pristup alatima, softverima i tehnologijama koji će pomoći pri obavljanju zadataka. Potrebno je postaviti ciljeve koji se očekuju od zaposlenika te pratiti napredak i dobiti povratne informacije. Takav proces se može uvesti i za stare zaposlenike npr. razgovori svakih šest mjeseci u svrhu dobivanja određenih informacija o zaposlenicima. Takav proces može dovesti do povećanja zadovoljstva i produktivnost zaposlenika.

#### **4.3.5. Poticanje slobodnog i otvorenog razmišljanja**

Za uspjeh svakog projekta bitan je timski rad. Kako bi se potaknulo slobodno i otvoreno razmišljanje svih sudionika moguće je uvesti proces pronalaženja kreativnih rješenja za određene probleme (*engl. brainstorming*). To je proces u kojem svi sudionici grupno generiraju ideje za određeni problem ili izazov. Važno je osigurati da svi sudionici imaju priliku izraziti svoje ideje i mišljenja. Ako dođe do implementacije neke određene ideje moguće je uvesti nagrađivanje za dobru ideju što bi dodatno motiviralo zaposlenike.

#### **4.3.6. Privlačenje mladih ljudi**

Poduzeće trenutno koristi različite stranice za oglašavanje natječaja za posao te društvenu mrežu LinkedIn. Korištenje društvene mreže LinkedIn se pokazalo kao pozitivno rješenje te je moguće uvesti korištenje i ostalih društvenih mreža kao što su Facebook, Instagram ili

TikTok. Osim natječaja za posao moguće je objavljivati i različit sadržaj vezan za poduzeće. Na taj način bi se rad i uspjeh poduzeća mogao približiti ljudima, a u najvećoj mjeri bi privukao mlade osobe koje koriste te mreže.

#### **4.3.7. Povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika uvođenjem različitih metoda motivacije zaposlenika**

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika su neke od najvažnijih čimbenika u svakom poduzeću. Kako bi zaposlenike dodatno motivirali potrebno je uvesti različite metode materijalne i nematerijalne motivacije. Poduzeće trenutno koristi različite metode, ali moguće je uvesti i neke nove. Redovito nagrađivanje i priznavanje postignuća zaposlenika može povećati njihovo samopouzdanje i motivaciju. To može uključivati pohvalu, certifikate ili bonuse. Poduzeće može uvesti nagrađivanje dobrih ideja, nagradu za kvalitetno izvedene radove, financijsku potporu djeci zaposlenika u obliku stipendija, nagradu temeljem neprekidnog radnog staža u poduzeću i slično.

#### **4.3.8. Povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika uvođenjem anonimnih sugestija i kritika**

Uvođenje anonimnih sugestija i kritika može biti vrlo korisno za poduzeće jer pruža zaposlenicima sigurnu i slobodnu platformu za dijeljenje svojih misli, ideja i povratnih informacija. Ova praksa može pridonijeti poboljšanju radne atmosfere, produktivnosti i međusobnih odnosa u organizaciji. Anonimne sugestije i kritike potrebno je redovito prikupljati te je važno odgovoriti na njih kako bi zaposlenici vidjeli da su njihovi komentari cijenjeni. Važno je osigurati da se ova praksa provodi s poštovanjem kako bi se izbjegla zloupotreba anonimnosti.

#### **4.3.9. Pružanje mogućnosti za napredovanje i razvoj**

Zadržavanje zaposlenika u poduzeću ključno je za održavanje stabilnosti i kontinuiteta poslovanja. Potrebno je osigurati programe obuke i razvoja koji omogućuju zaposlenicima da stječu nove vještine i napreduju u svojoj karijeri unutar organizacije. Na tržištu je trenutno nedostatak kvalificirane radne snage te poduzeće mora poduzimati određene mjere da zadrži svoje zaposlenike. Ponudom konkurentnih plaća i drugih kompenzacija zaposlenici se mogu zadržati u poduzeću.

#### **4.3.10. Povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika unaprjeđenjem komunikacije**

Poduzeće zapošljava veliki broj stranih radnika koji ne govore engleski jezik. Radi poboljšanja komunikacije na gradilištu bilo bi dobro uvesti tečajeve za učenje jezika. Loša komunikacija na gradilištu može uzrokovati nesporazume, poteškoće u radu i čak sigurnosne probleme. Rješavanje problema komunikacije može poboljšati učinkovitost i sigurnost gradilišta.

#### **4.3.11. Stvaranje pozitivnog radnog okruženja i jačanje produktivnosti tima**

Nezadovoljstvo i konflikti mogu ometati učinkovitost i sigurnost na gradilištu. Ako dođe do sukoba ili nesporazuma, važno je intervenirati i riješiti ih što je prije moguće. Konstruktivno rješavanje konflikta može pridonijeti jačanju timskih veza, međusobnog poštovanja i suradnje među članovima tima. Bilo bi dobro kada bi zaposlenici imali mogućnost javiti se odgovornoj osobi iz odjela ljudskih potencijala ukoliko im je potreban razgovor zbog nekog konflikta. Razgovor može biti službeni ili neslužbeni.

#### **4.3.12. Uspostavljanje ravnoteže u razmjeni informacija između različitih sudionika projekta**

Cilj rješavanja problema informacijske asimetrije je uspostavljanje ravnoteže u razmjeni informacija između različitih sudionika projekta. Potrebno je osigurati da relevantne informacije budu dostupne svim sudionicima. Taj problem bi se mogao riješiti uvođenjem sastanaka jednom tjedno ili barem jednom mjesečno. Voditelji bi svojim zaposlenicima prenosili sve najvažnije informacije npr. što se događalo u prethodnom tjednu ili mjesecu, kakvo je financijsko stanje, koje su novosti, koji su budući planovi i slično.

## 5. Zaključak

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja ključni faktor za uspješno poslovanje organizacija u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju. Ovaj rad je istraživao različite elemente upravljanja ljudskim potencijalima, uključujući razvoj, funkcije, trendove i izazove te osnovne probleme koji se javljaju prilikom upravljanja ljudskim potencijalima. Neke od najvažnijih aktivnosti koje su vezane za funkcije upravljanja ljudskih potencijala su: planiranje ljudskih potencijala, selekcija, motivacija, nagrađivanje, obrazovanje i razvoj te kreiranje organizacijske kulture. Organizacije koje ulažu u razvoj svojih zaposlenika često imaju bolje performanse i veću konkurentsku prednost na tržištu rada. Važnost procesa motivacije, kontinuirane obuke i razvoja zaposlenika naglašena je kao ključni faktor za održavanje visoke produktivnosti i zadovoljstva. Investiranje u razvoj ljudskih potencijala nije samo dugoročno strateško ulaganje, već i sredstvo za zadržavanje talentiranih zaposlenika u organizaciji. Globalizacija, tehnološki napredak i digitalizacija imaju značajan utjecaj na načine na koje organizacije upravljaju ljudskim potencijalima. Integracija modernih alata za upravljanje ljudskim potencijalima može povećati učinkovitost i preciznost procesa.

Kroz analizu literature i istraživanjem na građevinskom poduzeću Kamgrad d.o.o., može se utvrditi da efikasno upravljanje ljudskim potencijalima doprinosi povećanju produktivnosti, zadovoljstva zaposlenika i konkurentnosti organizacija na tržištu. Specifičnosti građevinske industrije, kao što su nedostatak kvalificirane radne snage, pojava multikulturalnih timova te visoki rizici na radu zahtijevaju pažljivo planiranje i upravljanje ljudskim potencijalima. Efikasna selekcija, obuka i razvoj radne snage postaju temeljni elementi uspješnog vođenja projekata. Ključni faktor uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima u građevinskoj industriji je i učinkovita komunikacija između svih sudionika u projektu. Jasan prijenos informacija i očekivanja pomaže u sprječavanju nesporazuma i osigurava dosljednu provedbu projekata. Pravedno nagrađivanje, pružanje perspektive napredovanja, priznanje truda i radnika te poticanje timskog duha mogu doprinijeti boljoj motivaciji i angažmanu zaposlenika.

Specijalist za upravljanje ljudskim potencijalima, gđa Ivona Krivić, odgovorila je na najvažnija pitanja vezana za upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću Kamgrad d.o.o. Odjel ljudskih potencijala osnovan je 2019. godine te je na početku svoga rada najviše bio

fokusiran na selekciju i testiranja zaposlenika, ali kroz godine preuzimaju sve više zaduženja. Poduzeće kontinuirano traži zaposlenike na pozicijama tehničkog kadra kao što su inženjeri, poslovođe, tehničari i sl. Selekcija zaposlenika u poduzeću Kamgrad d.o.o. provodi se putem selekcijskog procesa koji se sastoji od tri kruga. Prilikom odabira kandidata najviše se fokusiraju na njihovo iskustvo, motivaciju te hoće li se kandidat uklopiti u rad poduzeća. U Kamgradu se puno ulaže u edukacije i razvoj zaposlenika. Poduzeće uvodi organizacijske promjene na način da se stavlja naglasak na fleksibilnost. Osnovni razlog toga je zato što zaposlenici zahtijevaju fleksibilnost pa se poduzeće prilagođava njihovim zahtjevima. Poduzeće već osam godina uvozi strane radnike koji danas čine oko 40 posto njihove ukupne radne snage. Prilikom zapošljavanja stranih radnika susreću se s problemom nemogućnosti uspostavljanja komunikacije s njima. Strani radnici često ne govore engleski jezik i teško se prilagođavaju našoj kulturi. Istraživanjem poduzeća moguće je utvrditi određene probleme s kojima se susreću. Na kraju istraživanja dan je prijedlog poboljšanja upravljanja ljudskim potencijalima. Definirani su problemi, dane mjere poboljšanja i određeni ciljevi do kojih bi poboljšanja dovela.

## 6. Literatura

- Armstrong, M. (2001) *Kompletna menadžerska znanja*, Zagreb, M.E.P. Consult.
- Bahtijarević–Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing.
- Bahtijarević–Šiber, F. (1992) 'Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje', *Revija za sociologiju*, vol 23, br. 1 – 2, str. 27 -39.
- Bahtijarević–Šiber, F. (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Školska knjiga.
- Belak, S. i Ušljebrka, I. (2014) 'Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene', *Oeconomica Jadertina*, vol. 4, br. 2, str. 80-98.
- Bombiak, E. (2019) 'Green Human Resource Management - The latest trend or strategic necessity?', *Entrepreneurship and sustainability issues*, vol. 6, br. 4, str. 1647-1662.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D.P. i Boselie, P. (2017) 'Integrating strategic human capital and strategic human resource management', *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 29, br. 1, str. 34-67.
- Brozd, D. (2016) *Nematerijalna motivacija u gospodarstvu Varaždinske i Međimurske županije*, Varaždin, Sveučilišni centar Varaždin.
- Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013) 'Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima' *Tehnički glasnik*, vol. 7, br. 1, str. 56-63.
- Celik, Y., Petri, I. i Rezgui, Y. (2023) 'Integrating BIM and Blockchain across construction lifecycle and supply chains', *Computers in industry*, vol.128.
- Cerić, A. (2021) 'Smanjenje informacijske asimetrije i izgradnja povjerenja u projektima primjenom blockchain tehnologije', *Građevinar*, vol. 73, br. 10, str. 967-978.
- Cerić, A. i Ivić, I. (2020) 'Construction labor and skill shortages in Croatia: causes and response strategies', *Organization, Technology and Management in Construction*, vol.12, br. 1, str. 2232 – 2244.

- Cheung S.O., Wong P.S.P. i Wu A.W.Y. (2011) 'Towards an organizational culture framework in construction', *International Journal of Project Management*, vol. 29, Br. 1, str. 33-44.
- Connaughton, S.L. i Shuffler, M. (2007) 'Multinational and multicultural distributed teams: a review and future agenda', *Sage Journal, Small Group Research*, vol. 38, br. 387, str. 387-412.
- Damci, A., Arditi, D., Polat, G. i Turkoglu, H. (2020) 'Motivation of civil engineers and architects in Turkey', *Organization, Technology and Management in Construction*, vol. 12, br. 1, str. 2044–2052.
- Darwish, MM., Nejat, A. i Ghebrab, T. (2012) 'Globalization and the new challenges for construction engineering education', *ASEE Annual Conference & Exposition, 2012*.
- Davidson, C. G. M., McPhail, R. i Barry, S. (2011) 'Hospitality HRM: past, present and future' *Internacional Journal of contemporary Hospitality Management*, vol. 23, br. 4, str. 498-516.
- Dessler, G. (2015) *Upravljanje ljudskim potencijalima* (12. izd.), Zagreb, Mate d.o.o.
- Državni zavod za statistiku (2022) 'Broj zaposlenih u pravnim osobama prema spolu i djelatnostima, stanje 31. ožujka 2022.' *DZS*, [Online]. Dostupno: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29244> (Pristupljeno: 20.9.2023.)
- Du, J., Liu, C., i Picken, D. (2007) 'A Preliminary Study on Human Resources Management in International Construction', *Construction Economics and Building*, vol. 7, br. 2, str. 1-11.
- Ghoddousi, P, Bahrami, N., Chileshe, N i Hosseini M.R. (2014) 'Mapping Site-based Construction Workers' Motivation: Expectancy Theory Approach', *Construction Economics and Building*, vol. 14, br. 1, str. 60-77.
- Grgić, A. (2022) *Organizacijska kultura građevinskog poduzeća Kamgrad d.o.o.*, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet.
- Gutić, D. i Rudelj, S. (2012) *Menadžment ljudskih resursa*, Osijek, Grafika d.o.o.



- Han, S.H., Park, S.H., Jin, E.J., Kim, H. i Seong, Y.K. (2008) 'Critical issues and possible solutions for motivating foreign construction workers', *Journal of Management in Engineering*, vol. 24, br. 4, str. 217-226.
- Harrison, R. (1993) *Human Resource Management: Issues and Strategies*, Boston, Addison-Wesley.
- Hartman, F.T. (2000) 'The role of trust in project management', Research Conference 2000: Project Management Research at the Turn of the Millennium, Paris, France, Project Management Institute.
- Hrvatska udruga poslodavaca (2021) 'Intervju HUP-UPG', *Hrvatska udruga poslodavaca – Udruga poslodavaca graditeljstva*, [Online]. Dostupno: <https://www.hup.hr/hup-udrugaposlodavacagraditeljstva.aspx> (Pristupljeno: 26.8.2023.)
- Hrvatski zavod za zapošljavanje (2015) *Godišnjak 2015*, Zagreb, HZZ.
- Hu, R. (2004) 'The discussion of Information Economics to Engineering Supervision Institution', *Hongshui River*, vol. 23, str. 97-100.
- Isingizwe, J., Eiris, R. i Gheisari, M. (2023) 'Racial Disparities in the Construction Domain: A Systematic Literature Review of the U.S. Educational and Workforce Domain', *Sustainability*, vol. 15, br. 7.
- Ivić, I. i Cerić A. (2023) 'Risks Caused by Information Asymmetry in Construction Projects: A Systematic Literature Review', *Sustainability*, vol. 15, br. 13.
- Jambreč, I., Penić, I. (2008) 'Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća', *Zbornik Pravnog fakulteta u Rijeci*, Rijeka, Hrvatska, 1991, vol. 29, br. 2, str. 1181 – 1206.
- Kamgrad (2023) 'O nama', *kamgrad.hr*, [Online]. Dostupno: <https://www.kamgrad.hr/hr/o-nama/> (Pristupljeno: 28.10.2023.)
- Khoury, K.B. (2019) 'Effective Communication Processes for Building Design, Construction, and Management', *Buildings*, vol. 9, br. 112.

- Kuoribo, E., Amoah, P., Kissi, E., Edwards, D.J., Gyampo, J.A. i Thwala, W.D. (2022) 'Analysing the effect of multicultural workforce/teams on construction productivity', *Journal of Engineering, Design and Technology*.
- Lacmanović, S. i Perhat Beletić, S. (2022) 'Utjecaj različitosti i uključenosti ljudskih potencijala na uspješnost organizacija', *Ekonomska misao i praksa*, vol. 31, br. 2, str. 623-638.
- Liu, Q., Feng, Y i London, K. (2021) 'Theorizing to Improve Mental Health in Multicultural Construction Industries: An Intercultural Coping Model', *Buildings*, vol. 11, br. 662.
- Loosemore, M., Dainty, A. i Lingard, H.(2003) *Human resource management in construction projects – strategic and operational approaches*, Taylor & Francis Ltd., London, 2003.
- Loosemore, M i Lim, B. (2015) 'Intra-organisational injustice in the construction industry'. *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 23, br. 4, str. 428-447.
- Majstorović, A. i Cerić, A. (2019) 'Razvoj modela upravljanja ljudskim potencijalima u građevinarstvu', *e-Zbornik: Electronic Collection of Papers of the Faculty of Civil Engineering*, br. 19, str. 53-61.
- Marušić, S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima* (4.izd), Zagreb, Adeco.
- Ministarstvo znanosti i obrazovanja (2023) 'Hrvatski kvalifikacijski okvir', MZO [Online]. Dostupno: <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/visoko-obrazovanje/hrvatski-kvalifikacijski-okvir-hko/329> (Pristupljeno: 25.8.2023.)
- MojPosao (2023) 'Dvofaktorska teorija motivacije', *MojPosao* [Online]. Dostupno: <https://www.moj-posao.net/Savjet/83121/Dvofaktorska-teorija-motivacije/76/> (Pristupljeno: 21.6.2023.)
- Molina – Azorin, J.E., Lopez – Gamero, M.D., Tari, J.J., Pereira – Moliner, J. i Pertusa – Ortega, E.M. (2021) 'Environmental Management, Human Resource Management and Green Human Resource Management: A Literature Review', *Administrative Sciences*, vol. 11, br. 2.

- Nakić, S. i Lindov, K. (2020) 'Motivacija kao čimbenik razvoja ljudskih resursa', *Glasiło Future*, vol. 3, br. 3, str. 01–16.
- Navarro – Aston, E., Roman – Onsalo, M. i Infante – Perea, M. (2016) 'Women's career development in the construction industry across 15 years: main barriers', *Journal of Engineering, Design and Technology*, vol. 15, br. 2, str. 199-221.
- Nwajei, K., Bolviken, T i Hellstrom, M.M. (2022) 'Overcoming the principal-agent problem: The need for alignment of tools and methods in collaborative project delivery', *International Journal of Project Management*, vol. 40, br. 7, str. 750-762.
- Ochieng, E.G., Price, A.D.F., Ruan, X., Egbu, C.O. i Moore, D. (2013) 'The effect of cross-cultural uncertainty and complexity within multicultural construction teams', *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 20, br. 3, str. 307-324.
- Oo, B.L. i Lim, B. (2021) 'Changes in Job Situations for Women Workforce in Construction during the COVID-19 Pandemic', *Construction Economics and Building*, vol. 21, br. 2, str. 34-57.
- Paap, K. (2008) 'How Good Men of the Union Justify Inequality', *Labor Studies Journal*, vol. 33, br. 4, str. 371– 392.
- Papademetriou, C., Ragazou, K., Garefalakis, A., i Passas, I. (2023) 'Green Human Resource Management: Mapping the Research Trends for Sustainable and Agile Human Resources in SMEs', *Sustainability*, vol. 15, br. 7.
- Patton, T. (1977) *Pay*, NY Free Press, New York.
- Phillips, Z. (2023) 'EEOC sues electrical contractor for age discrimination', *Construction Dive*, Washington, United States, 21. lipnja.
- Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs (2021) 'COVID-19 and its economic impact on women and women's poverty', [Online]. Dostupno: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/693183/IPOL\\_STU\(2021\)693183\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/693183/IPOL_STU(2021)693183_EN.pdf) (Pristupljeno:20.9.2023.)

- Poduzetnik (2022) 'Žene u građevinskoj industriji 2022.', *Poduzetnik*, [Online]. Dostupno: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/zene-u-građevinarskoj-industriji-2022/> (Pristupljeno: 21.8.2023.)
- Pučka pravobraniteljica (2022) 'Diskriminacija temeljem rasnog ili etničkog podrijetla', *Pučka pravobraniteljica*, [Online]. Dostupno: <https://www.ombudsman.hr/hr/diskriminacija-temeljem-rasnog-ili-etnickog-podrijetla-2/> (Pristupljeno: 22.8.2023.)
- Priyashantha, K.G. (2022) 'Disruptive technologies for human resource management: a conceptual framework development and research agenda', *Journal of Work-Applied Management*, vol. 15, br. 1, str. 21-36.
- Quien, M. (2012) 'Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj', *Učenje za poduzetništvo*, vol. 2, br. 1, str. 303-307.
- Radujković, M., Vukomanović, M. i Bezak, S. (2010) 'Pristup voditeljima građevinskih projekata', *Građevinar*, vol.62, br. 7, str. 623-631.
- Rotich, K.J. (2015) 'History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective', *Global Journal of Human Resource Management*, vol.3, br.3, str .58-73.
- Rupčić, N. (2018) *Suvremeni menadžment*, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- Rusac, S., Štambuk, A. i Verić, J. (2013) *Dobna diskriminacija: Iskustva starijih osoba*, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu.
- Sensa Story (2023) 'Primjer testa osobnosti' [Online]. Dostupno: <https://sensa.story.hr/Duhovnost-i-emocije/Osobni-razvoj/a25917/Test-osobnosti-sto-polozaj-sjedenja-govori-o-nama.html> (Pristupljeno: 7.9.2023.)
- Sikavica, P. (2011) *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F. i Pološki Vokić N. (2008) *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga.
- Sikavica, P. i Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator.

- Sindikata graditeljstva Hrvatske (2021) 'Intervju SGH', *Sindikata graditeljstva Hrvatske*, [Online]. Dostupno: <https://www.sgh.hr/o-sindikatu-graditeljstva-hrvatske/o-sindikatu-graditeljstva-hrvatske> (Pristupljeno: 26.8.2023.)
- Srednja.hr (2022) 'Zanimanja koja su deficitarna te za koje srednje i studije treba smanjiti kvote u 2022.', *Srednja.hr*, [Online]. Dostupno: <https://www.srednja.hr/novosti/hzz-objavio-koja-su-zanimanja-deficitarna-te-za-koje-srednje-i-studije-treba-smanjiti-kvote-u-2022/> (Pristupljeno: 25.8.2023.)
- Stanford – Binet Practice Test (2023) 'Primjer zadatka u testu' [Online]. Dostupno: <https://www.tests.com/practice/stanford-binet-practice-test> (Pristupljeno: 31.8.2023.)
- Stepinac, M i Ahac, S. (2017) 'Visokoobrazovani mladi ljudi u građevinarstvu', *Građevinar*, vol. 69, br. 1, str. 53 – 60.
- Šandrak Nukić, I. i Matotek, J. (2014) 'Importance and trends of organizational culture in construction in eastern Croatia', *Ekonomski vjesnik*, vol. 27, br. 1, str. 25-40.
- Tafra, J., Graovac, P., i Budimir Šoško, G. (2017) 'Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima', *Obrazovanje za poduzetništvo*, vol. 7, br. 1, str. 49-61.
- Turk, Z. i Klinc R. (2017) 'Potentials of Blockchain Technology for Construction Management', *Creative Construction Conference*, vol.196, str. 638-645.
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2020) 'Labor Force Characteristics by Race and Ethnicity', *BLS Reports*, [Online]. Dostupno: <https://www.bls.gov/opub/reports/race-and-ethnicity/2019/pdf/home.pdf> (Pristupljeno: 20.10.2023.)
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2022) 'Labor Force Statistics from the Current Population Survey', *BLS*, [Online]. Dostupno: <https://www.bls.gov/cps/cpsaat18.htm> (Pristupljeno: 20.10.2023.)
- Varga, M. (2011) *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*, Čakovec, Tehnička škola Čakovec.
- Wang, J. i Ma, H. (2021) 'Application of Information Technology in Human Resource Management', *Journal of Physics: Conference Series*, vol. 1881, br. 2.

- Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., i Gupta, M. (2020) 'Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement', *Human Resource Management Review*, vol. 30, br. 3, str. 1-4.
- Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru (2021) Narodne novine, br. 22/13, 41/16, 64/18, 47/20, 20/21..
- Zakon o suzbijanju diskriminacije (2012) Narodne novine, br. 85/2008, 112/12.
- Zavyalova, E., Sokolav, D., Kucherov, D. i Liskovskaya, A. (2022) 'The Digitalization of Human Resource Management: Present and Future', *Foresight and sti governance*, vol. 16, br. 2, str. 42-50.
- Zhang, R., Zhou, Y., Zhuang, H. i Zhu, X. (2015) 'Study on the Project Supervision System Based on the Principal-Agent Theory', *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol.8, br. 2, str. 491-508.

## **7. Popis priloga**

**Prilog 1:** Intervju sa specijalistom ljudskih potencijala u poduzeću Kamgrad d.o.o.

## Prilog 1

Općenito o ispitaniku i poduzeću:

1. Za početak recite nešto o sebi.
  - a. Kako se zovete?
  - b. Koje je Vaše zvanje?
  - c. Koliko godina iskustva imate ukupno, a koliko godina iskustva imate u odjelu ljudskih potencijala?

*Ja sam Ivona Krivić, magistrica psihologije. Ukupno imam tri godine radnoga iskustva, a od toga dvije godine i šest mjeseci u odjelu ljudskih potencijala.*

2. Možete li opisati Vaše trenutno radno mjesto i koji su Vaši zadatci?

*Zaposlena sam na poziciju specijalista za upravljanje ljudskim resursima u poduzeću Kamgrad d.o.o. Bavim se regrutacijom, selekcijom, psihološkim testiranjima, onboardingom, edukacijama zaposlenika (interne, vanjske, in-house), zadovoljstvom zaposlenika, marketingom, employer brandingom i organiziranjem evenata.*

3. Koje su temeljne djelatnosti poduzeća te koje su osnovne kvalitete poduzeća?

*Kamgrad d.o.o. je vodeća hrvatska kompanija u sektoru graditeljstva. Glavninu svojih poslova Kamgrad bazira na izgradnji turističkih, uredskih, prodajnih, proizvodnih, skladišnih te sakralnih objekata za poznate investitore, a manjim dijelom na izgradnju stambenih i poslovnih jedinica za vlastitu prodaju ili iznajmljivanje. Kamgrad se ističe kao kompanija okrenuta ljudima. Najvažnije vrijednosti su pouzdanost, kolegijalnost i snalažljivost.*

4. Možete li opisati strukturu poduzeća (uprava, osnivač, nadzorni odbor, odjeli)?

*Struktura poduzeća je prikazana na slici 9.*

5. Kako se odjel ljudskih potencijala razvijao kroz godine rada poduzeće? Koje su najvažnije prekretnice koje su obilježile napredak u razvoju te koji su danas ciljevi rada odjela ljudskih potencijala?

*Odjel je osnovan 2019. kada je u odjelu bila samo kolegica Petra Kralj, danas Voditeljica odjela Ljudski resursi. 2021 se pridružujem ja na poziciji specijalista, a kolegica je tada postala Voditeljica. Od 2023. imamo i kolegu na poziciji Regrutera,*



*koji radi na terenu (aktivno regrutira potencijalne kandidate, najviše proizvodni kadar). Odjel je u početku bio više fokusiran na selekciju i testiranja, a kroz godine smo preuzimali više zaduženja (detaljnije opisano u 2. pitanju)*

6. Koliko je trenutno zaposlenih u poduzeću? Koliko je zaposlenih u odjelu ljudskih potencijala?

*U LJP su 3 stalno zaposlene osobe, te dvije studentice trenutno. Kamgrad ima oko 750 zaposlenika ukupno.*

Funkcije upravljanja u ljudskim potencijalima:

7. Na koji način se provodi planiranje ljudskih potencijala odnosno buduće radne snage u poduzeću? Kako planiranje utječe na ostvarivanje ciljeva poduzeća? Minimizira li ono moguće negativne događaje u određenim situacijama?

*S obzirom na stanje na tržištu, pod tim mislim na nedostatak radne snage svih profila, teško je konkretno planirati. Pozicije tehničkog kadra (inženjeri, poslovođe, tehničari i sl.) kontinuirano tražimo jer ne možemo čekati da određeni projekt počne pa da tek tada tražimo kandidate. Trudimo se i sve više pripravnika i studenata zapošljavati kako bi se od početka učili Kamgradovim procedurama i načinu rada i na taj način doskočili nedostatku radne snage. Bilo bi idealno kada bi se sve moglo planirati, međutim realna situacija je takva da je teško planirati, no do određene mjere se trudimo planirati, od svih Voditelja zatražiti potrebe za zapošljavanjem, uzeti u obzir i kolege koji će možda uskoro u mirovinu jer to je dio koji možemo donekle planirati i doskočiti tom „problemu“.*

8. Ima li poduzeće strategiju upravljanja ljudskim potencijalima? Jesu li ciljevi ULJP-a usklađeni s ciljevima poduzeća?

*Odgovor bi bio DA. Strategija nije formalno raspisana, ali postoji i zapravo je fleksibilna jer to mora biti u današnje vrijeme.*

9. Na koji način poduzeće oglašava natječaje za posao? Na kojim stranicama je moguće pronaći natječaje? Koliko često se oglašavaju novi natječaji? Koje zanimanje je najčešće traženo?

*Natječaje za posao oglašavamo na: HZZ, Jooble, posao.hr, LinkedIn, ponekad radio, sve ovisi o profilu kojeg tražimo. Imamo natječaje koji su kontinuirano aktivni, a*

*ostali ovisno o potrebama. Najviše tražimo proizvodne radnike (zidar, tesar i sl.) te tehnički kadar, s naglaskom na poslovođe.*

10. Na koji način obavljate selekciju zaposlenika unutar poduzeća?

*Ovisno o poziciji može varirati, ali ovdje je moguće pronaći naš selekcijski proces: <https://kamgrad.talentlyft.com/>*

11. Kako provodite intervju za odabir kandidata? Na što ste najviše fokusirani tijekom razgovora s kandidatima?

*Tijekom razgovora s kandidatima najviše smo fokusirani na iskustvo, motivaciju i uklapa li se u Kamgrad.*

12. Koristite li selekcijske testove (testovi inteligencije, sposobnosti, osobnosti ili postignuća) koje zaposlenici moraju proći prije zapošljavanja?

*Da, jedan od selekcijski koraka uključuje i psihološko testiranje (kognitivne sposobnosti, upitnik ličnosti), a ponekad i test stručnog znanja koje Voditelji odjela pripreme.*

13. Postoji li probni rad nakon odabira kandidata? Koju vrstu ugovora nudite svojim zaposlenicima? Jesu li to ugovori na određeno ili na neodređeno?

*Trajanje Ugovora ovisi o poziciji i iskustvu, ali uvijek postoji probni rok.*

14. Prilikom prijave za studentski posao studenti moraju proći određena testiranja. Možete li objasniti koji je cilj tih testova te na koji način se provode?

*Studenti često, također, prolaze psihološko testiranje, kao i svaki drugi kandidat, to je samo još jedan korak u selekciji.*

15. Motivacija je jedan od osnovnih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima. Na koji način motivirate svoje zaposlenike? Utječe li motivacija na produktivnost zaposlenika?

*Na motivaciju utječe veliki broj čimbenika koji također variraju od zaposlenika do zaposlenika. Na motivaciju zaposlenika najviše mogu utjecati njihovi direktno nadređeni, s obzirom na broj zaposlenika nemoguće je da HR pojedinačno utječe i motivira svakog zaposlenika.*

16. Možete li opisati koje metode materijalne i nematerijalne motivacije poduzeće koristi?

Postoji li sustav nagrađivanja zaposlenika?

*Od materijalnih metoda motivacije postoji novčana stimulacija za izvanredne rezultate.*

17. Možete li objasniti na koji način i kada se mjeri radna uspješnost u poduzeću?

*U procesu smo definiranja i uvođenja KPI-eva. Ono što zasad imamo je godišnje ocjenjivanje rada, što je standardna procedura, a sve van toga ide na inicijativu ili Uprave, Voditelja ili HR-a.*

18. Postoji li unutar poduzeća program obuke, edukacije i treninga koji služe za razvoj ljudskih potencijala? Ako da, možete li ga opisati?

*U Kamradu se jako puno ulaže u edukacije i razvoj zaposlenika. Imamo godišnji plan školovanja (stručni seminari, webinar, konferencije i sl.), ali i ako se pojavi nešto van tog plana školovanja u pravilu se organizira ako je bitno za razvoj zaposlenika.*

Trendovi i izazovi u upravljanju ljudskim potencijalima:

19. Na koji način globalizacija i širenje poslovanja na inozemna tržišta utječu na upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću? Je li poduzeće pod pritiskom velike konkurencije na tržištu uvelo neke novosti u način upravljanja ljudskim potencijalima?

*Kada su u pitanju projekti u inozemstvu najveći problem je organizacija i dokumentacija (izaslani radnici), a kod nas taj dio rješavaju kolegice iz Kadrovske. Što se tiče konkurencije, mislim da je nama najveća konkurencija uvijek samo tržište i promjene koje se događaju iz dana u dan. Mi se uvijek držimo toga da selekcija mora postojati, nećemo npr. zaposliti nekoga samo na osnovu preporuke. Ponekad to kandidatima ne odgovara jer negdje automatski dobiju ponudu za posao.*

20. Na koji način su tehnološke inovacije i uvođene informacijskih tehnologija utjecale na upravljanje ljudskim potencijalima? Koje informacijske tehnologije poduzeće koristi? Je li korištenje društvenih medija pozitivno utjecalo na poslovanje poduzeća?

*Mi interno koristimo Maris, naš ERP, kojeg moderniziramo i unaprjeđujemo kontinuirano, ali ga koriste svi odjeli samo u različitim aspektima (od podataka o zaposlenicima do narudžbe materijala). Koristimo i ATS Talentlyft kao bazu kandidata. Od društvenih medija Kamgrad službeno koristi samo LinkedIn te imamo pozitivnu reakciju na objave, a često objavljujemo i natječaje tamo pa imamo i kvalitetne prijave. Tako da su, što se LinkedIn-a tiče, pozitivna iskustva.*

21. Na koji način je poduzeće implementiralo sustav upravljanja za zaštitu okoliša? Jesu li uvjeti zaštite okoliša uključeni prilikom zapošljavanja i obuke radnika?

*Imamo odjel zaštita na radu i zaštita okoliša, svi zaposlenici prolaze edukaciju prilikom zapošljavanja.*

22. Na koji način poduzeće provodi društveno odgovorno poslovanje odnosno brigu o zaposlenicima, zaštitu zdravlja i slično?

*Glavni elementi DOP-a u poduzeću su: briga o zaposlenicima, zaštita zdravlja i okoliša, donacije i sponzorstva, briga o mladim naraštajima te potrošnja energenata.*

23. Kakva je struktura zaposlenika obzirom na obrazovanje? Postoji li problem s nedostatkom kvalificirane radne snage te na koji način se taj problem rješava?

*Imamo zaposlenike od NKV do VSS. Poduzeće se susreće s problemom nedostatka radne snage svih profila. Detaljnije opisano u pitanju 7.*

24. Kakva je struktura zaposlenih obzirom na dob? Postoji li problem dobne diskriminacije u poduzeću?

*Svi zaposlenici prolaze liječnički pregled prije zapošljavanja, jedino može postojati, na osnovi tog pregleda, razlog ili ograničenje pri obavljanju poslova koji mogu direktno biti vezani uz dob. Imamo i neke umirovljenike koji rade kod nas i više su u ulozi mentora mlađim kolegama.*

25. Zapošljava li poduzeće strane radnike? Iz kojih država najčešće dolaze radnici? Postoje li problemi u multikulturalnim timovima? Kako se rješava problem uzrokovan jezičnom barijerom kod stranih radnika?

*Najviše imamo radnika iz BiH i Albanije. Pokušali smo s radnom snagom iz Indije i Egipta, međutim pokazalo se da to ne funkcionira zbog više razloga: prvenstveno*

*kultura, zatim jezik, a i činjenica da Agencije koje dovode tu radnu snagu ne naprave adekvatnu selekciju pa često imamo osobu koja dolazi raditi kao soboslikar, a na kraju se ispostavi da je automehaničar. Postoje veliki problemi kada su u pitanju npr. radnici iz Egipta gdje je kultura apsolutno drugačija i ne žele se prilagoditi našim pravilima.*

26. Kakav je odnos broja zaposlenih žena i muškaraca u poduzeću? Postoje li neke razlike u opisu posla kojeg obavljaju žene u odnosu na muškarce? Jesu li to češće neki administrativni poslovi? Postoje li razlike u plaći ili u radnom vremenu?

*Plaću ne možemo dijeliti dalje, a što se tiče radnog vremena ne postoji razlika. Imamo sve više žena u tehničkom kadru, no i dalje su tu primarno muškarci. Također, ne postoji razlika u opis posla što se tiče spola, opis posla ovisi isključivo o poziciji.*

27. Možete li opisati na koji način se odvija komunikacija unutar poduzeća? Postoje li konflikti između zaposlenih? Javljaju li se problemi u komunikaciji nadređenih i stranih radnika?

*Za strane radnike opisano u 27. pitanju – dodatak na to bi bio da ti radnici u pravilu uopće ne govore engleski jezik pa je nemoguće komunicirati. Radnici iz Albanije su već dugi niz godina s nama, čak imamo i prevoditelja pa se to na taj način rješava. A što se tiče konflikata, to postoji u svakom poduzeću i to je normalno. Bitno da se konstruktivno rješavaju. Ne toleriraju se uvrede ili komentari, bilo da su na spolnoj, rasnoj ili religijskoj osnovi.*

28. Javlja li se rizik informacijske asimetrije odnosno da zaposlenici i nadređeni ne surađuju i ne dijele informacije koje posjeduju? Na koji način odjel za ULJP može utjecati na smanjenje tih rizika?

*Događaju se naravno da se neke informacije ne podijele ili kasno podijele, češće zbog obima posla i radnih zadataka. Generalno smo od ove godine počeli s edukacijama o komunikaciji jer pokušavamo osvijestiti da su uz tehničko znanje i meke vještine iznimno bitne.*

29. Kakvo je povjerenje i predanost između zaposlenika u Vašem poduzeću? Kakvo je povjerenje u odnosima: zaposlenik – nadređeni i zaposlenik – zaposlenik? Na koji način povjerenje utječe na kvalitetu građevinskog projekta?

*Povjerenje je iznimno bitno, u svakom timu, a smatram osobito na gradilištu gdje iz dana u dan imaš i potencijalne rizike što se tiče zaštite na radu. S obzirom da se naš tehnički kadar često rotira, što znači da ne radi uvijek isti tim zajedno, nego ovisno o potrebama projekta se definira broj i sastav tehničkog kadra, rekla bih da na taj način varira i njihovo funkcioniranje. Malo detaljnije: već imamo neke uhodane timove, npr. tehničare i voditelje gradilišta koji dugi niz godina surađuju, izgradili su međusobno povjerenje a stekli i povjerenje Rukovoditelja i Uprave, pa se primijeti utjecaj tog povjerenja i na realizaciju projekta.*