

# Upravljanje ljudskim potencijalima u poljoprivrednim subjektima Osječko-baranjske županije

---

Šipuljak, Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2019

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:*

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek /  
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:151:438715>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku

**Fakultet  
agrobiotehničkih  
znanosti Osijek**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Agrobiotechnical  
Sciences Osijek - Repository of the Faculty of  
Agrobiotechnical Sciences Osijek](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU**  
**FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK**

Ivan Šipuljak

Diplomski studij Agroekonomika

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POLJOPRIVREDNIM**  
**SUBJEKTIMA OSJEČKO-BARANJSKE ŽUPANIJE**

**Diplomski rad**

**Osijek, 2019.**

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU**  
**FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK**

Ivan Šipuljak

Diplomski studij Agroekonomika

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POLJOPRIVREDNIM**  
**SUBJEKTIMA OSJEČKO-BARANJSKE ŽUPANIJE**

**Diplomski rad**

Povjerenstvo za ocjenu i obranu diplomskog rada:

1. prof. dr. sc. Jadranka Deže, predsjednik
2. dr. sc. Jelena Kristić, mentor
3. dr. sc. Ana Crnčan, član

**Osijek, 2019.**

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. PREGLED LITERATURE</b> .....	2
2.1. Pojam ekonomike poduzeća .....	2
2.2. Osnove poduzetništva i menadžmenta.....	3
2.3. Menadžer .....	5
2.4. Menadžment, vođenje, vodstvo .....	6
2.5. Ponašanje ljudi u organizaciji .....	8
2.6. Modeli ponašanja.....	9
2.7. Funkcije poduzetničkog menadžmenta.....	13
2.8. Menadžment ljudskih potencijala .....	17
<b>3. MATERIJALI I METODE</b> .....	20
<b>4. REZULTATI</b> .....	21
4.1. Opći podaci o ispitanicima .....	21
4.2. Ljudski potencijali u poduzeću .....	24
<b>5. RASPRAVA</b> .....	33
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	34
<b>7. POPIS LITERATURE</b> .....	35
<b>8. SAŽETAK</b> .....	36
<b>9. SUMMARY</b> .....	37
<b>10. POPIS TABLICA</b> .....	38
<b>11. POPIS GRAFIKONA</b> .....	39

**TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA**

**BASIC DOCUMENTATION CARD**

## 1. UVOD

Poljoprivreda kao jedna od najstarijih ljudskih djelatnosti izrazito je važna za cjelokupno čovječanstvo jer prije svega predstavlja proizvodnju hrane kako za nas ljude tako i za životinje. Poljoprivreda je od svojih početaka pa do danas strahovito napredovala kroz tehnologiju i razvoj pa predstavlja jednu od najkompleksnijih i najsloženijih djelatnosti. Proizvesti zdravstveno ispravnu i sigurnu hranu, a da pritom ne zagađujemo okoliš iziskuje veliki napor i znanje. Kao i svaka ostala vrsta proizvodnje pa tako i poljoprivredna proizvodnja za svoj rad koristi kombinaciju strojeva i ljudi. U ovom radu pozornost će se usmjeriti upravo na ovaj drugi dio, a to su ljudi jer su oni pokretači svega. Kako u svim ostalim poduzećima pa tako i u poduzećima čija je primarna djelatnost neka vrsta poljoprivrede važno je na ispravan i „zdrav“ način i pristup voditi ljude i usmjeravati ih ka što boljem i uspješnijem odrađivanju svojih svakodnevnih zadataka na radnom mjestu. Ispravno vodstvo i menadžment može jedino u suradnji sa svim ostalim zaposlenicima i timskim duhom ostvariti zadane ciljeve poduzeća. Upravljanje ljudskim potencijalima je zahtjevan i konstantan proces koji se proteže kroz sve menadžerske funkcije. Menadžeri suvremenih poduzeća često ističu da su ljudi i ljudski resursi najvrjedniji kapital poduzeća. Jedan od glavnih izvora konkurentske prednosti uspješnih organizacija sastoji se u pravilnoj selekciji, upravljanju i motivaciji zaposlenika. Time sama organizacija postaje organizacija stručnih, motiviranih, produktivnih i zadovoljnih ljudi od kojih je svaki na pravom mjestu u pravo vrijeme. Svaki čovjek je zasebna jedinka koja posjeduje svoje specifične vještine i znanja. Zadatak svakog menadžera je prepoznati određeni potencijal u svom zaposleniku i postaviti ga na ono radno mjesto gdje će ga on u najvećoj mogućoj mjeri moći iskoristiti i time najviše što može pridonijeti poduzeću.

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti i ukazati na važnost ljudi i njihovih potencijala u poduzećima kao temeljne pretpostavke obavljanja djelatnosti, jer oni svojim znanjem, koje je u današnje, informatičko doba najvrjednije, pokreću sve ostale resurse.

## **2. PREGLED LITERATURE**

Poduzećem se smatra svaka samostalna, gospodarska, društvena i tehnička cjelina koja se nalazi u vlasništvu određenih subjekata. Primarni cilj svakog poduzeća je ostvarivanje, tj. maksimalizacija profita. Svako poduzeće motivirano prethodno navedenim ciljem, koristeći se odgovarajućim obnovljivim ili neobnovljivim resursima, proizvodi materijalna ili nematerijalna dobra ili usluge za potrebe tržišta na kojem će konkurirati s ostalim poduzećima, s ciljem kako bi maksimalizirali svoju potencijalnu dobit, i sukladno tome, snose i odgovarajući poslovni rizik.

### **2.1. Pojam ekonomike poduzeća**

Cilj poslovanja je naći odgovor na pitanje kako uz što manje troškove i uz što manji rizik poslovanja, ostvariti što veću dobit. Svako poduzeće mora imati nositelja, a svakome nositelju pridodano je poduzeće. Nositelj poduzeća može biti bilo koja pravna ili fizička osoba, iako Zakon o trgovačkim društvima spominje samo trgovačko društvo i trgovca pojedinca. Nositelj poduzeća nastupa u pravnom prometu i isključivi je nositelj svih prava i obveza. Tužbe i druga pravna sredstva usmjeravaju se prema nositelju poduzeća, a ne poduzeću; protiv nositelja se može provesti ovršni i stečajni postupak. Poduzeće, dakle, nije trgovačko društvo, nema pravnu osobnost, nije stvar, nego čini imovinsku i radnu cjelinu odnosno trajniji gospodarski pothvat koji pripada nositelju poduzeća (www.iusinfo.hr, 2019.).

Poduzeće koje je proučavano u ovom radu odnosi se na poljoprivredna gospodarstva, a prema Zakonu o poljoprivredi (NN 118/18) poljoprivredno gospodarstvo čine sve proizvodne jedinice na kojima se obavlja poljoprivredna djelatnost i kojima upravlja poljoprivrednik, a koje se nalaze na području Republike Hrvatske. Kao i bilo koje poduzeće tako i poljoprivredno gospodarstvo ima svoju ekonomiku, poduzetništvo i menadžment. Karić (2006.) definira ekonomiku poduzeća kao znanstvenu i nastavnu disciplinu koja se bavi gospodarskim problemima poduzeća i njihovim ponašanjem na domaćem i svjetskom tržištu. Kao znanost ekonomika poduzeća proučava gospodarske probleme poduzeća, istražuje čimbenike njihova uspjeha i spoznaje zakonitosti pojava u njihovu poslovanju. Kao nastavna disciplina, ekonomika poduzeća saznaje za nova znanstvena dostignuća na svome

području, prihvaća provjerene znanstvene spoznaje i poučava o svemu što je neosporno i što je od značenja za suvremenu izobrazbu ekonomista.

Definirajući paralelno makroekonomiku i mikroekonomiku, Paul A. Samuelson kaže da „makroekonomika proučava funkcioniranje privrede kao cjeline dok mikroekonomika proučava ponašanje pojedinih komponenti privrede kao što su proizvodni sektori, poduzeća i kućanstva“ (Jelavić i sur., 1993.).

## **2.2. Osnove poduzetništva i menadžmenta**

Znanstveno-tehnološki progres u biotehničkim disciplinama iziskuje interdisciplinarna znanja koja povezuju znanja biotehnologije, informatike, psihologije poslovnog ponašanja, ali i ekonomske spoznaje s krajnjim ciljem stvaranja, rasta i razvitka gospodarskih subjekata koji će uspješno egzistirati u tržišnom okruženju. Neki autori navode da je poduzetništvo proces pokretanja novih poduzetničkih pothvata i utemeljen na individualnim i organizacijskim vještinama i sposobnostima pojedinaca, a potpomognut državom, obrazovnim sustavom i ostalim pratećim institucijama. Primjena poduzetništva ima važnu ulogu u razvitku i restrukturiranju tržišnog gospodarstva, kao što je bilo presudno u tzv. prijelaznim razdobljima kada su nastupale civilizacijske promjene, primjerice prijelaz od agrarne na industrijsku revoluciju u 15. i 16. stoljeću i aktualni prijelaz iz industrijske u informacijsku civilizaciju, što se vremenski događa s prijelazom iz centralizirane ekonomije u socijalno-tržišnu ekonomiju u tranzicijskim zemljama, dok su najrazvijenije zemlje svijeta više ili manje već započele ove procese. Razvojni procesi koji traju povezani su s procesima decentralizacije, izgradnje fleksibilne organizacijske strukture gospodarstva i društva. U takvim novim postavkama mijenja se i uloga čovjeka u ekonomskim i društvenim procesima, u odnosu na zaposlenika i rukovoditelja i međuljudskim odnosima u cjelini.

U najranijim fazama gospodarskog razvitka ljudska aktivnost bila je usmjerena na područje ekonomije funkcija upravljanja i rukovođenja (menadžmenta) kao i na izvršavanje, funkcije koncentrirane u jednoj osobi. Ova pojava se i danas susreće u malim poslovnim subjektima. Međutim kako organizacija raste istodobno raste i gospodarska aktivnost, pa započinje postupak razdvajanja tih funkcija na: - upravljačke - vlasnik sredstava za proizvodnju upravlja i rukovodi poslovanjem, - izvršne obavljaju druge osobe, izvršitelji zadatka pod upravom vlasnika koji u sebi sjedinjuje funkciju upravljanja i rukovođenja. Pojavom dioničkih društava dolazi do razdvajanja rukovođenja i upravljanja, kao i razdvajanja

upravljanja od vlasništva, ali isti procesi događaju se i u privatnom poduzeću na način da vlasnik delegira upravitelja, a u prvom slučaju upravu poduzeća imenuje odgovarajuće tijelo dioničkog društva. U razvoju gospodarstva sve se više isprepleću elementi poduzetništva i menadžmenta i nastaje pojam poduzetničkog menadžmenta – isprepletenost se ne ogleda samo u sjedinjenju obiju funkcija u istoj osobi nego i u tome što se u svakoj od tih funkcija sjedinjuju neki sadržaji i svojstva obiju funkcija. Iako su ovi pojmovi isprepleteni važno je poznavati i razlike između ovih dviju funkcija. Menadžment je proces oblikovanja i održavanja odnosa s okruženjem u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, djelotvorno ostvaruju odabrane ciljeve. Menadžer nastoji osigurati što racionalniju uporabu raspoloživih resursa kako bi ostvario što veći poslovno-financijski rezultat sa što manje ulaganja, odnosno što veći output uz što manji input. Poduzetništvo teži novome neprestanim promjenama, prilagođavanjem kako bi se osigurala trajna konkurentna prednost na tržištu, dinamična stabilnost i prosperitet gospodarskog subjekta (Deže, 2017.).

Buble (2000.) u svojoj knjizi „Management“ ističe kako je menadžment veoma kompleksan pojam u definiranju kojeg se javljaju problemi kako oni semantičke, tako i oni sadržajne naravi. Sa semantičkog aspekta problem se najprije javlja u tome što se sama riječ „*management*“ preklapa s drugim riječima kao to su „*supervision*“, „*leadership*“, „*organisation*“, „*administration*“, „*control*“ i „*direction*“. Tako se u stručnoj literaturi pojmovi management, organization i administration često poistovjećuju.

Menadžment bi se mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali aktivnostima drugih ljudi. Osnovne funkcije menadžmenta su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola. Menadžment je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka. Definiranje menadžmenta kao procesa koordiniranja čimbenika proizvodnje, odnosno poslovanja, u svrhu postizanja određenih ciljeva, jedna je od najčešćih definicija menadžmenta. Suvremeno poduzeće teško da bi moglo egzistirati bez menadžmenta, jer je danas i suviše puno izazova kojima je izloženo čovječanstvo, a koji upravo trebaju menadžment za njihovo savladavanje. A menadžment nije ništa drugo nego dio stare priče o ljudskoj organizaciji. Zapravo menadžment se bavi ljudima i njihovim odnosima u organizaciji (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2004.).



### 2.3. Menadžer

Vrlo važna osoba u poduzeću je menadžer. Buble (2000.) ističe kako je menadžer osoba čiji zadaci proizlaze iz procesa menadžmenta - on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Prema nekim definicijama menadžer je osoba koja ostvaruje svoje zadatke radeći uz pomoć drugih ljudi i to onih nad kojima ima direktnu nadležnost (njegovu podređeni) i onih nad kojim nema direktnu nadležnost. Menadžer, dakle, ostvaruje svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvršavaju zadatke, a ne da on sam izvršava sve te zadatke. Pritom, on mora naći načina kako motivirati sudionike u procesu rada, a u cilju porasta ukupne efektivnosti i efikasnosti, vodeći istovremeno računa o svojoj društvenoj odgovornosti. Ne samo što menadžeri u velikim poduzećima predstavljaju mali dio svih zaposlenih, već aktivnosti menadžmenta ne obavljaju samo oni. Neke od tih aktivnosti mogu obavljati i nemanadžeri, a što naročito dolazi do izražaja u uvjetima profesionalizacije kada se neke aktivnosti prepuštaju stručnjacima-specijalistima (npr. izrada plana, oblikovanje organizacijskih rješenja, obrada kandidata itd.) Granica između menadžera i nemanadžera danas je veoma fluidna i nejasna. Tako u proizvodnji neki šef planira i organizira rad, ali to isto čini i neki operator stroja. Sam termin menadžer je veoma širok s obzirom da on uključuje menadžera malog poduzeća i menadžera multinacionalne korporacije, menadžera postrojenja i poslovođu na prvoj liniji proizvodnje, menadžera neprofitnih organizacija kao što su vladine i religiozne agencije, pa sve do menadžera trgovačkih udruženja dobrovoljačkih službi. U realnom životu izraz menadžer ne upotrebljava se za sva radna mjesta na kojima se doista i obavljaju menadžerske funkcije. Postoji niz drugih izraza koji supstituiraju termin menadžer, ali se pod njima ipak podrazumijevaju menadžerske aktivnosti. Takvi su npr. sljedeći termini:

1. *Supervisor* - obično označava menadžera na nižoj ili prvoj razini, kao što su vođa sekcije, poslovođa ili nadzornik. Često puta ove osobe imaju znatno više menadžerskih ovlasti nego osobe čija radna mjesta izričito uključuju riječ menadžer.
2. *Leader* - razlika između menadžera i vođe ima praktičnu važnost, a što se može utvrditi pitanjima: (1) Mora li menadžer biti vođa? i (2) Mora li vođa biti menadžer? Općenito prihvaćen odgovor na prvo pitanje je potvrđan. Naime, ako je menadžerov posao ostvarivanje ciljeva pomoću drugih ljudi, tada je nezamislivo da on može biti uspješan bez liderskih sposobnosti. Vodstvo nije isto što i menadžment, ali je ono

njegov esencijalni dio. Na drugo pitanje najviše ljudi će odgovoriti negativno. Uspješni vođe često se oslanjaju na druge da upravljaju u njihovo ime. Ovo je čest slučaj s vođama u različitim neposlovnim organizacijama ili pokretima.

3. *Executive* - označava grupu ili pojedinca koji „izvršava“ ili provodi odluke druge osobe ili tijela. Menadžeri su executives („izvršitelji“) svojih organa u poduzeću - upravnog, odnosno nadzornog odbora.
4. *Organiser* - to je osoba koja obavlja samo jedan dio ukupnih menadžerskih aktivnosti, često jednokratno. Takav je npr. onaj tko je dobio zadatak da organizira neku prezentaciju, zabavu ili slično.
5. *Administrator* - ponekad se koristi, specijalno u dijelovima javnog sektora, kao sinonim za menadžera.
6. *Director* - je osoba izabrana od dioničara u odbor direktora. Mogu obavljati samo dužnosti u tom odboru, a mogu obavljati i visoke menadžerske dužnosti u poduzeću (izvršni direktor). Direktorom se ponekad nazivaju i osobe na najvišim menadžerskim funkcijama.
7. *Controller* - naziv kontrolor se koristi u posebnim slučajevima, i to najčešće kao titula za starije menadžere u financijskoj funkciji.
8. *Boss* - (gazda ili vođa) je vjerojatno najuobičajenija riječ za menadžera. Njezin izvor je potekao kao jedan pogled na menadžerski posao.

Treba naglasiti da se izrazu menadžer često pridodaje oznaka područja na kojemu dotični menadžer ostvaruje svoje funkcije, kao npr. *personal* menadžer, *production* menadžer, *marketing* menadžer itd. Međutim, isto tako mnoge osobe koje obavljaju značajne menadžerske funkcije nemaju u nazivu svog radnog mjesta uključen izraz menadžer.

#### **2.4. Menadžment, vođenje, vodstvo**

Menadžment, vođenje (*leading*) i vodstvo (*leadership*) često se upotrebljavaju kao sinonimi iako među njima postoje značajne razlike. Međutim, nije rijetko ni mišljenje po kojemu se pojava vođenja i vodstva tretira šire od pojma menadžment. Tako se vodstvo tretira širim konceptom od menadžmenta iako iz ovog što je do sada rečeno sasvim nedvosmisleno proizlazi da je menadžment širi pojam ne samo od pojma vodstvo, već i od pojma vođenje. Već je unaprijed definiran pojam menadžmenta za koji je rečeno da je to proces rada s drugim i pomoću drugih na ostvarivanju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz

efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. U sadržajnom pogledu menadžment obuhvaća pet funkcija od kojih je vođenje jedna u tom funkcijskom sklopu. Stoga se u ovom kontekstu vođenje manifestira kao uža pojam od menadžmenta, odnosno kao dio (funkcija) menadžmenta. Vođenje se definira kao menadžerska funkcija koja podrazumijeva utjecanje na ljude kako bi oni pridonijeli organizacijskim i grupnim ciljevima. U tom kontekstu vođenje se obično sastoji od četiri grupe aktivnosti, i to:

1. motiviranje zaposlenih,
2. vodstvo,
3. interpersonalni procesi, grupe i konflikti,
4. komuniciranje.

Dakle, očito je da se vođenje kao dio menadžmenta prvenstveno odnosi na ljude i socijalne interakcije, te predstavlja proces utjecaja na ljude kako bi oni doprinosili ciljevima grupe i poduzeća. Vođenje, dakle, više naglašava sposobnost utjecaja na druge - ono je u izvjesnom smislu umjetnost utjecaja na ljude, zbog čega se i smatra da je bit vođenja u slijeđenju. Za vođenje nije bitan hijerarhijski položaj u poduzeću, premda je poželjno da menadžeri budu i vođe - vođe se mogu naći i izvan hijerarhijske strukture, pa i izvan organizacije. To je stoga što je vođenje akcija, a ne položaj u organizaciji - netko time što je postao menadžer automatski ne postaje i vođa.

Vodstvo se može definirati bilo kao proces, bilo kao osobina. Kao proces, vodstvo je korištenje neprisilnog utjecaja na oblikovanje grupnih i organizacijskih ciljeva, motiviranje ponašanja prema ostvarenju tih ciljeva i pomaganje u definiranju kulture grupe ili organizacije. Kao osobina, vodstvo je skup karakteristika koje obilježavaju one osobe koje se zamjećuju kao potencijalni vođe. Odatle proizlazi da je vođa ona osoba koja može utjecati na ponašanje drugih bez oslanjanja na prisilu, odnosno osoba koju drugi prihvaćaju kao vođu. Taj utjecaj vođa može ostvariti na više načina - u rasponu od potpune autokracije, pa do potpune tolerancije, u kojem se smislu formiraju različiti stilovi vodstva. Iz navedenog se da zaključiti da između menadžmenta i vodstva postoji razlika, ali i određeni odnos. Tako neka osoba može biti menadžer, vođa, oboje ili nijedno. Efektivnim vođom bi se mogao smatrati onaj pojedinac koji ima karizmu i koji može inspirirati i motivirati druge da ga slijede. Efektivni menadžer bi se, pak, mogao definirati kao osoba koja efektivno obavlja funkcije menadžmenta osiguravajući poslovne efekte. Koliko će neki menadžer imati jednih, a koliko drugih osobina, zavisi o području njegova rada i o njegovu položaju u hijerarhiji

menadžmenta. U svakom slučaju, uspješni menadžer morat će obavljati niz aktivnosti karakterističnih za vođu, kao što su:

1. koordiniranje grupnih aktivnosti,
2. aktiviranje i posredovanje u intergrupnim konfliktima,
3. osvjetljavanje ciljeva, osiguravanje vizije i inspiriranje,
4. objašnjavanje i sugeriranje rješenja,
5. iniciranje i ubrzavanje aktivnosti,
6. reprezentiranje grupe prema vani i organizacije prema grupi,
7. pružanje sigurnosti i optimizma u problemskim situacijama,
8. nagrađivanje,
9. integriranje grupe,
10. obnavljanje i razvoj grupe.

Sve su ove aktivnosti međusobno povezane, a što se manifestira u različitim oblicima u zavisnosti o prirodi grupe.

## **2.5. Ponašanje ljudi u organizaciji**

Vođenje je proces utjecaja na ponašanje ljudi u organizaciji. Taj oblik ponašanja predmet je sistematskog izučavanja posebne discipline koja se naziva organizacijsko ponašanje (*Organizational Behavior*). U fokusu svog interesa ova disciplina predstavlja individualno i grupno ponašanje s ciljem da objasni, predvidi i kontrolira ljudsko ponašanje. Pritom treba naglasiti, organizacijsko ponašanje ne izučava sve tipove ponašanja ljudi u organizaciji, već tri bitna za koja je dokazano da su značajna determinanta učinka zaposlenih. Individualno ponašanje je temelj organizacijskog ponašanja. Ono je podložno utjecaju tri grupe varijabli, a to su:

1. fiziološke varijable,
2. psihološke varijable i
3. varijable okoline.

Fiziološke varijable obuhvaćaju fizičku i mentalnu sposobnost, psihološke varijable se odnose na percepciju, stavove, osobnost, učenje i motivaciju, a varijable okoline obično obuhvaćaju porodicu, kulturu i socijalnu klasu. S obzirom da se ove varijable razlikuju kod pojedinih osoba, to je i razumljivo da će se pojedine osobe različito ponašati i u organizaciji.

Da bi s oblikovao opći model individualnog ponašanja u organizaciji, potrebno je pored tri grupe navedenih varijabli polaziti i od određenih postavki, kao što su:

1. ponašanje je uzrokovano,
2. ponašanje je upravljeno cilju,
3. ponašanje prema ciljevima može biti povezano s frustracijom, konfliktom i tjeskobom,
4. ponašanje je motivirano.

Ovaj model se može tretirati osnovom za razumijevanje ponašanja, a i iz njega se može zaključiti (1) identičnost procesa ponašanja za sve zaposlene, (2) koje može biti uvjetovano djelovanjem različitih varijabli, (3) rezultat koji je moguć u obliku frustracije, konflikta i tjeskobe i (4) mnoge od navedenih varijabli utječu da se ponašanje pojedinca oblikuje prije njegova dolaska u poduzeće.

## **2.6. Modeli ponašanja**

Radi razumijevanja ponašanja ljudi, teorija menadžmenta razvila je određene modele individualnog i organizacijskog ponašanja koji su zasnovani na pretpostavkama o ljudima. Od svih tih modela četiri su karakteristična, i to:

1. Scheinov model
2. Porterov model
3. Davis/Newstromov model
4. Milesov model.

S obzirom da među ovim modelima pored sličnosti ima i dosta razlika, neophodno je ukazati na specifičnosti svakog od njih pojedinačno.

Scheinov model je razvijen s obzirom na četiri koncepta o ponašanju ljudi u organizaciji. Prvi koncept je utemeljen na racionalno-ekonomskim postavkama, a što znači da se ljudi ponašaju isključivo kao ekonomski racionalna bića koja reagiraju na ekonomske stimulanse. Stoga ih menadžeri mogu kontrolirati primjenom nagrada i kazni.

Drugi koncept je utemeljen na socijalnim postavkama, što znači da se ljudi ponašaju u skladu sa svojim socijalnim potrebama. To znači da su u organizaciji socijalne sile važnije od kontrolnih akcija menadžera.

Treći koncept je utemeljen na postavkama samoaktualizacije koji sugerira da motivi leže u pet hijerarhijskih razina, od onih koji se odnose na biološki opstanak pa do samoaktualizacije. Prema ovom konceptu ljudi su samomotivirani jer žele biti onakvim kakvi bi htjeli i mogli biti.

Četvrti koncept je zasnovan na kompleksnim postavkama po kojemu se ljudi tretiraju kao kompleksna bića koja imaju brojne motive koje kombiniraju u jedan obrazac motiva. Oni su sposobni da uče nove motive i da reagiraju na različite strategije menadžmenta, pa ih stoga i treba tretirati s aspekta ovog koncepta.

Porter je istraživao šest modela ponašanja ljudi - racionalan, emocionalan, bihevioristički, fenomenološki, ekonomski i samoaktualizirajući pristup.

Racionalan pristup je utemeljen na shvaćanju ljudi kao racionalnih bića koja sakupljaju informacije, provode njihovu analizu i tek potom donose odluku. Menadžer koji tako shvaća ljude u svojim interpersonalnim odnosima potpuno će zanemariti emocionalne karakteristike ljudi.

Emocionalni pristup, kao suprotnost onom racionalnom, temelji se na shvaćanju da se ljudi ponašaju prema svojim emocijama, a ne prema racionalnom izboru. Stoga menadžer koji zastupa takvo mišljenje može zapasti u opsesiju izučavanja ljudskih emocija i pretvoriti se u amatera psihijatra.

Bihevioristički pristup je utemeljen na shvaćanju da ponašanje ljudi kontrolira njihova okolina. To znači da menadžer koji se rukovodi ovim pristupom teži promjeni okoline da bi promijenio ponašanje pojedinaca.

Fenomenološki pristup temelji se na shvaćanju da su ljudi nepredvidivi, subjektivni i relativni, ali s određenim potencijalom. Menadžer koji zastupa ovaj pristup bit će prisiljen posvetiti se izučavanju funkcioniranja ljudskog mozga odbacujući i bihevioralnu opservaciju.

Ekonomski pristup temelji se na shvaćanju da su ljudi motivirani ekonomskim faktorima. Stoga menadžeri koji prihvaćaju ovaj pristup u novčanoj stimulaciji sagledavaju temeljni poticaj promjeni njihova ponašanja.

Samoaktualizirajući pristup, nasuprot ekonomskom, temelji se na shvaćanju kako ljudi žele porast svojih kompetencija, razvoj i puno korištenje svojih mogućnosti. Menadžer

orijentiran na ovaj pristup stvarat će uvjete u kojima će moći doći do izražaja ljudske sposobnosti (participacija, suodlučivanje, autonomne grupe i slično).

Za razliku od drugih modela, koji su usmjereni na opću prirodu ljudi, Davis i Newstrom su identificirali četiri bihevioristička modela koja su usmjerena na ljude u poduzeću. To su autokratski, kustodijalni, suportivni i kolegijalni model.

Autokratski model, dominantan posebno u doba industrijske revolucije do 1920. godine, karakterističan je po formalnom autoritetu menadžera iz kojeg je izvivala moć. Zaposleni su bili u stanju očekivanja naloga nadređenih, bez vlastite inicijative i s maksimalnim stupnjem zavisnosti od nadređenih.

Kustodijalni model, popularan u osamdesetim godinama, karakterističan je po tome što je zagovarao ideju o beneficijama zaposlenih kao osnovnom stimulansu njihova ponašanja. Od menadžera se tražilo da osigura potrebna novčana sredstva za plaćanje beneficija zaposlenih, što znači da je njegova vrijednost i trajnost zavisila o ekonomskom položaju poduzeća. On je zaposlenima donio sigurnost zaposlenja i plaća, ali ih je učinio veoma zavisnim o poduzeću.

Suportivni model, za razliku od prethodnih, više je orijentiran na stil vodstva nego na uporabu moći i novca. Naime, ideja ovog modela je u tome da menadžer svojim stilom vođenja treba osigurati podršku zaposlenim u ostvarivanju njihovih rezultata. To se postiže uključivanjem pojedinaca u proces odlučivanja – participativni menadžment.

Kolegijalni model predstavlja daljnji korak u razvoju suportivnog modela, a orijentiran je na koncept timskog rada i partnerstva zaposlenih na jednom radnom zadatku. To uvjetuje da zaposleni osjećaju odgovornost za svoj rad i svoj doprinos ostvarenju zajedničkih ciljeva. Stoga je i kontrola izvršenja s menadžera prenijeta na članove tima, te se ostvaruje kao samokontrola. Ovaj je model posebno podešen za upravljanje neprogramiranim zadacima, a sve se više koristi u različitim slučajevima koji zahtijevaju biheviorističku fleksibilnost.

Tablica 1. Alternativne teorije menadžmenta

Tradicionalni model	Model ljudskih odnosa	Model ljudskih resursa
1. Rad je prirodno svojstven većini ljudi.	1. Ljudi se žele osjećati korisnim i važnim.	1. Rad nije prirodno nesvojstven. Ljudi žele doprinijeti značajnim ciljevima koje su mogli postaviti.

2. Ono što ljudi rade manje je važno nego ono što oni radeći zarade.	2. Ljudi žele pripadati i biti priznati kao pojedinci.	2. Većina ljudi može ostvariti kudikamo kreativnije i odgovornije samousmjeravanje i samokontrolu nego što to zahtijevaju njihovi sadašnji poslovi.
3. Nekolicina njih želi ili može upravljati poslom koji zahtijeva kreativnost, samousmjeravanje i samokontrolu.	3. Ove potrebe su još važnije nego novac u motiviranju ljudi za rad.	
1. Osnovni je zadatak menadžera, da strogo nadgleda i kontrolira svoje podređene.	1. Osnovni je zadatak menadžera, da učini da se svaki radnik osjeća korisnim i važnim.	1. Glavni je zadatak menadžera da stavi u uporabu svoje neiskorištene ljudske resurse.
2. On mora raščlaniti zadatke u jednostavne i repetitivne operacije koje se lako uče.	2. Trebao bi informirati svoje podređene i slušati njihove primjedbe na svoje planove.	2. On mora stvoriti sredinu u kojoj svi članovi mogu doprinijeti u području svojih sposobnosti.
3. On mora utvrditi detaljne radne procese i procedure, te narediti izvršenje odlučno, ali pošteno.	3. Menadžer bi trebao dozvoliti svojim podređenim da izvrše izvjesno samousmjeravanje i samokontrolu na rutinskim poslovima.	3. On mora poticati pun udio u važnim poslovima kontinuirano šireći samousmjeravanje i kontrolu podređenih.
1. Ljudi mogu podnositi posao ako je plaća pristojna i šef pravedan.	1. Podjela informacija s podređenima i njihovo uključivanje u rutinske odluke zadovoljit će njihove osnovne potrebe za pripadnošću i osjećajem važnosti.	1. Širenje utjecaja samousmjeravanja i kontrole podređenih dovest će do direktnih poboljšanja u radnoj efikasnosti.
2. Ako su zadaci dovoljno jednostavni i ljudi strogo kontrolirani, oni će proizvoditi prema standardu.	2. Zadovoljavanje ovih potreba poboljšat će moral i smanjiti otpor formalnom autoritetu - podređeni će dobrovoljno surađivati.	2. Zadovoljstvo poslom može nastati kao nusproizvod podređenih omogućavajući puno korištenje njihovih resursa.

Izvor: Buble, 2000.

Miles polazi od toga da je zadatak menadžera da integriraju organizacijske varijable (ciljevi, tehnologija i struktura) s ljudskim varijablama (mogućnosti, stavovi, vrijednosti, potrebe i demografske karakteristike) u efektivan i efikasan socio-tehnički sistem.

Tu integraciju Miles izvodi izborom tri modela: tradicionalni model, model ljudskih odnosa i model ljudskih resursa. Ovi modeli prikazani u Tablici 1, započinju s pretpostavkom o ljudima, zatim opisuju politike koje se odnose na pretpostavke o ponašanju ljudi, te se



konačno daju očekivani rezultati. U tradicionalnom modelu, koji je utemeljen na teoriji X, naglasak je na kontroli i naređivanju, što znači da će podređeni izvršavati svoje zadatke ukoliko nadređeni budu provodili jasna naređenja i vršili kvalitetnu kontrolu rada. Za razliku od toga, model ljudskih odnosa, zasnovan na teoriji Y, naglašava socijalne i egoistične potrebe, pa prema njemu materijalni stimulansi nisu dovoljni da bi motivirali zaposlene na efikasan rad. Model ljudskih resursa ide korak dalje i vidi menadžera u ulozi onoga koji stvara i razvija klimu u kojoj će zaposleni moći razvijati svoje stvaralačke mogućnosti.

Miles sugerira da ni jedan model sam za sebe nije dostatan, te da menadžer mora u zavisnosti o situaciji koristiti onaj koji je najadekvatniji. Osim toga, on je utvrdio da menadžeri smatraju kako oni prema podređenima trebaju imati jedan model, dok će njihovi nadređeni prema njima imati drugi model. Prema podređenima oni bi koristili više tradicionalnih modela, dok od nadređenih očekuju da u odnosu na njih koriste model ljudskih resursa (Buble, 2000.).

## **2.7. Funkcije poduzetničkog menadžmenta**

Kako je već ranije navedeno menadžment se smatra procesom, pa se stoga aktivnosti u tom procesu mogu nazvati funkcijama menadžmenta. Pretpostavka razvoja suvremenog poduzetništva je razvoj suvremenog menadžmenta koji je vrlo složen proces, a sastoji se od četiri osnovne funkcije (Deže, 2017.):

- A. Strateška i planska funkcija,
- B. Organizacijska funkcija,
- C. Upravljačka funkcija,
- D. Kontrolna funkcija.

Ove funkcije također su vrlo čvrsto povezane. Raspored i redoslijed kao i način njihova ostvarivanja su različiti i ovise o sveukupnoj aktivnosti u poslovanju.

- A. **Strateška i planska funkcija** - izrada strategije podrazumijeva proces postavljanja ciljeva i određivanja aktivnosti za postizanje ciljeva. U ostvarivanju ovog procesa potrebni su: ideja, vizija, misija, ciljevi, strategija, politika, postupci, pravila, programi i financijska potpora.

Proces planiranja sastoji se od pet osnovnih aktivnosti:

1. poslovna prilika,
2. postavljanje ciljeva
3. određivanje i odabir alternativnih tokova
4. formuliranje izvedbe plana i
5. financiranje plana.

Razvojem planiranja nastalo je strateško planiranje koje se oslanja na temelje osnovnog postupka planiranja i sastoji se od četiri osnovna elementa: pojašnjenje osnovne misije, postavljanje strateških ciljeva, definiranje strategije i planiranje.

Postoje dva osnovna tipa planiranja:

- a) pokretačko planiranje (start-up planning) koje se odnosi na početak poslovanja gospodarstva
- b) tekuće planiranje (on-going planning) koje se provodi u tijeku poslovanja.

S obzirom na vrijeme planovi se sastavljaju kao:

1. dugoročni planovi - za razdoblje dulje od pet godina
2. srednjoročni planovi - pokrivaju plansko razdoblje dulje od jedne godine
3. kratkoročni planovi - za razdoblje za jednu poslovnu godinu
4. tekući planovi - za polugodišnje, tromjesečno, mjesečno, tjedno plansko razdoblje

S obzirom na vrstu ciljeva planovi se dijele na:

1. strateške planove,
2. taktičke planove,
3. operativne planove,

Nakon što se definira dugoročna koncepcija i strateški plan misije gospodarstva, bitno je da se na temelju utvrđenih dugoročnih ciljeva i mogućnosti njihove realizacije utvrde taktički i operativni planovi ostvarenja strateškog plana. Taktički planovi pokazuju način provedbe strategije određenog gospodarstva i njegovog poslovanja, a operativni planovi pokazuju realizaciju nekih planova razvoja gospodarstva za određeno kraće razdoblje ili samo za ostvarenje poslovnog projekta.

B. **Organizacijska funkcija** - izgradnja organizacijske strukture nastaje kao rezultat postojeće strategije, ciljeva i unutarnjih i vanjskih činitelja. Važno je sačuvati čvrstu i kvalitetno povezanu organizacijsku strukturu u uvjetima brzih promjena poslovnih okolnosti. Zadatci organizacijske strukture su utvrditi i rasporediti aktivnosti potrebne za ostvarenje strateškog cilja, grupirati aktivnosti u skladu s ljudskim i materijalnim resursima, optimalno alocirati raspoložive resurse prema grupama aktivnosti, svakoj grupi aktivnosti odrediti stručnu osobu za provedbu i nadzor, povezivati grupe aktivnosti uz nesmetan protok informacija od vrha prema dnu organizacijske strukture.

Oblik strukture može biti:

- a) formalna
- b) složena
- c) centralizirana

- a) **Formalnom organizacijskom strukturom** utvrđuje se raspored odvijanja poslova u gospodarstvu, način povezivanja poslovnih aktivnosti, sustav hijerarhije i upravljanja, te se propisuju pravila i norme ponašanja u poslovanju.
- b) **Složena organizacijska** struktura podrazumijeva razvijenu horizontalnu i vertikalnu diferencijaciju. Horizontalna diferencijacija je razvrstanost na organizacijske jedinice i može biti uža ili šira što ovisi o veličini i strukturi poslovanja o geografskom području koje gospodarstvo koristi. Horizontalna diferencijacija je podjela u hijerarhiji prema razinama odlučivanja u gospodarstvu. Neke se odluke donose centralizirano, donosi ih uprava, dok se druge prepuštaju nižim razinama menadžera.
- c) **Centralizirana organizacija** - specifična za male gospodarske subjekte kada sve ovlasti ima pojedinac, vodeća osoba. Poduzeća mogu biti u različitim dijelovima centralizirana i decentralizirana u zavisnosti o potrebama poslovanja.

C. **Upravljačka funkcija** predstavljaju najveći izazov pri čemu je važno obratiti pažnju na potrebe poslovanja, odabir osoba, usavršavanje, komunikaciju, promociju i motivaciju kadrova. Autoritet je važan u poslovanju, jer ljude motivira za ostvarivanje ciljeva. Izgradnja autoriteta zasniva se na izgradnji moći i to:

- a) **Formalna pozicijska ili legitimna moć** – svoj izvor nalazi u vlasničkoj poziciji poduzetnika, a omogućuje mu da:
  - ostvari moć nagrađivanja - materijalne ili nematerijalne koristi zaslužnim pojedincima,
  - moć prisile - omogućuje kažnjavanje podređenih – verbalne primjedbe smanjenje plaća ili radnog vremena do otkaza;
- b) **Ekspertna moć** – temelji se na znanju i vještinama i sposobnostima vođe,
- c) **Referentna moć** – temelji se na osobnim karakteristikama vođe koji posjeduju liderske osobine koje se odražavaju kroz poštovanje i vjernost zaposlenih.

Osnovni cilj kadrovske funkcije je izgraditi povjerenje u međuljudskim odnosima, tako da se autoritetom može djelovati i rješavati nastale probleme. Povjerenje u onoga koji donosi promjene može biti glavni činitelj koji može ukloniti prirodne otpore na promjene. Zajedništvo i timski rad pretpostavka su boljih poslovnih rezultata, a kako bi se ono razvilo potrebno je učiniti napor kako bi se razvila svijest o tijeku komunikacijskog procesa: kodiranje poruke, slanje, primanje i dekodiranje; o komunikacijskim kanalima i komunikacijskoj suradnji. Organizacije mogu poboljšati komunikacijsku mrežu stvarajući okruženje koje pojačava interakciju među zaposlenima - neformalnost, intenzitet, inovativnost i inventivnost što su značajke komunikacijskog sustava. Vođenje je proces u kojem poduzetnik koordinira aktivnosti zaposlenih kako bi utjecao na njih da svojim radom pridonese postizanju strateških ciljeva i ostvarenju poslovnih planova (Deže, 2017.).

Vođenje je najvažniji aspekt poduzetničkog menadžmenta i uspješno vođenje smatra se temeljnim najvažnijim činiteljem održive uspješnosti poduzeća svih veličina i oblika. Suvremeni poduzetnik mora imati karakteristike vođe, te biti sposoban kreirati i prenositi vizije i entuzijazam, sposoban u koordiniranju grupnih aktivnosti i upravljanju i rješavanju konflikata, ostvarivanju strateških ciljeva, stvaranju pozitivne poslovne klime, vrednovanju doprinosa pojedinca. Kada je poduzetnik uspješan vođa, njegov utjecaj na druge pomaže im da ostvare svoje ciljeve, ali kada je vođa neuspješan tada nije u mogućnosti pomoći nego i ometa ostale pri ostvarivanju ciljeva.

D. **Kontrolna funkcija** podrazumijeva mjerenje i korekciju obavljanja poslova određenih za postizanje ciljeva i realizaciju planova. Jasni i cjeloviti planovi

omogućuju djelotvorniju kontrolu. Nije moguće utvrditi da li je ostvaren poslovni cilj ako se ne zna što je planirano. Zbog toga je važno prvo planirati, zatim ti planovi postaju standardi prema kojima se mjere određene akcije. Proces kontrole sastoji se od tri koraka:

1. uspostavljanje standarda (količina proizvoda po jedinici kapaciteta - prinos/ha, dnevni prirast po H.D.);
2. mjerenje rada prema ovim standardima;
3. ispravljanje odstupanja od standarda i planova.

Kontrola je opravdana samo ako su utvrđena odstupanja od planova i ako se korekcijama mijenja planiranje, organiziranje, kadrovi, te postižu promjene u vođenju. Osnovni cilj kontrole je omogućiti brzo uklanjanje greške i rješavanje svih problema, od najmanjih do najvećih prije nego nastane šteta. Poduzetnici i menadžeri kontroliraju poslovanje, jer su odgovorni za poslovne rezultate. Međutim, pretjerana kontrola može biti kočnica osobnim inicijativama za poboljšanja postojećeg načina proizvodnje i poslovanja, a dugoročno zbog ovih postupaka pojedinci postaju demotivirani i deprimirani (Deže, 2017.).

## **2.8. Menadžment ljudskih potencijala**

Upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Ova je poslovna funkcija prošla mnoge faze razvoja, od one kad je u okviru svoje djelatnosti obuhvaćala izbor pristupnika, razmjestaj na poslove i čuvanje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja, pa sve do formuliranja politike koja maksimizira integraciju svih zaposlenih u poduzeću, razvija zainteresiranost ljudi, fleksibilnost i kvalitetu rada čime se kombinira interes poduzeća i njegovih zaposlenih. (www.poslovniforum.hr, 2019.)

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja (Jurčević i sur., 2011.).

Menadžment ljudskih resursa podrazumijeva „niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture

zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i stratezijskih ciljeva organizacije“. Isticanje važnosti ljudi za organizacijsku uspješnost te općenito znanstveno bavljenje “ljudskom stranom” organizacije i upravljanja nije novo. Relativno novo je stvarni praktični interes poduzeća i njihova upravljanja (menadžmenta) za ljudske potencijale i njihov razvoj, kao vitalni interes ne samo razvoja i uspješnosti poslovanja nego i samog opstanka poduzeća (Kuka, 2011.).

Upravljanje ljudskim potencijalima je dakle primarna funkcija svakog poduzeća jer je osnova svakog poduzeća, bez obzira na djelatnost kojom se bavi, na veličinu, broj zaposlenika ili dobit koju svojim poslovanjem ostvaruje, upravo čovjek. Upravo iz te jednostavne činjenice proizlazi važnost pravilnog upravljanja ljudskim potencijalima.

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. Međutim, tek je u novije vrijeme ljudskom faktoru pridan dovoljno veliki značaj te je nizom istraživanja dokazana povezanost između obrazovanja i gospodarske uspješnosti. Upravo ta povezanost sastavni je i najznačajniji pokazatelj važnosti uloge “ljudskog kapitala” i investicija u njega pri ostvarenju ciljeva gospodarskog razvoja (Jambreč i Penić, 2008.).

Ljudski kapital je najvažniji segment danas jako omiljene koncepcije intelektualnog kapitala. Model intelektualnog kapitala ima svoje korijene u teoriji efikasnosti proizvodnih troškova. Teorija efikasnosti bavi se problemima postojanja poduzeća, razlozima veće efikasnosti poduzeća u odnosu na tržište, kao i granicama te nadmoći. Pod pojmom intelektualni kapital ne podrazumijevaju se sva znanja u organizaciji, nego samo ona koja su pretvoriva u vrijednosti ili služe postizanju konkurentske prednosti (primjerice znanje vozača kamiona u nekom poduzeću nisu intelektualni kapital poduzeća jer ne pridonose stvaranju konkurentske prednosti poduzeća). Svako poduzeće ima na raspolaganju različite mjere, odnosno pokazatelje intelektualnog kapitala, a intelektualni kapital uključuje stalno praćenje pojedinih pokazatelja (Jambreč i Penić, 2008.).

Utjecaj menadžmenta ljudskih potencijala na svakodnevni život zaposlenika u organizaciji, pa i izvan nje, značajan je od trenutka prvog kontakta s organizacijom sve do eventualnog napuštanja organizacije.

### 3. MATERIJALI I METODE

Za potrebe pisanja diplomskog rada korišten je veći broj znanstvenih materijala i metoda. Oni se mogu podijeliti na primarne i sekundarne izvore. Kao sekundarni izvori podataka korištene su knjige iz područja ekonomije i menadžmenta te internetske stranice. S druge strane, u radu su korišteni podaci dobiveni vlastitim istraživanjem. Ponekad je vrlo teško ili nemoguće opažati ponašanje ljudi ili saznati njihovo neposredno doživljavanje u nekim situacijama. Da bi se na što bolji način došlo do takvih podataka korištena je metoda anketiranja na prigodnom uzorku poljoprivrednih subjekata na području Republike Hrvatske. Anketa podrazumijeva skup postupaka pomoću kojih se pobuđuju, prikupljaju i analiziraju izjave ljudi kako bi se saznali podaci o njihovom ponašanju ili o njihovim stavovima, mišljenjima, preferencijama, interesima i slično, radi statistike, ispitivanja javnog mnijenja, tržišta ili kao temelj za potrebe medicinskog, sociološkog ili nekog drugog istraživanja.

Prema Giddensu (2007.) anketa je po prirodi kvantitativno ispitivanje. Anketna ispitivanja imaju za cilj skupiti podatke koji se mogu statistički obraditi kako bismo došli do uzoraka ili pravilnosti. Anketna istraživanja često se oslanjaju na upitnike kao glavna sredstva za stjecanje traženih podataka. Upitnici se mogu davati osobi ili istraživaču, ili se ispitanicima mogu slati običnom ili elektroničkom poštom. Skupinu koja se anketira ili proučava sociolozi zovu populacijom. Katkad je moguće anketirati populaciju koja se sastoji od nekoliko tisuća ljudi. U anketama postoje dvije vrste upitnika. Neki upitnici sadržavaju skup zatvorenih pitanja, na koja je moguć samo određen broj ponuđenih odgovora, recimo „Da/ne/ne znam“ ili „Vrlo vjerojatno/vjerojatno/malo vjerojatno“. Prednost takvih upitnika jest u tome što se oni jednostavno uspoređuju i prebrajaju jer sadržavaju samo malen broj kategorija. Drugi su upitnici otvoreni. Ispitanici imaju mogućnost izraziti svoje stajalište riječima te nisu ograničeni izborom određenih odgovora. Upitnici s otvorenim pitanjima obično pružaju detaljnije informacije od zatvorenih upitnika. Istraživač može slijediti odgovore i na temelju njih bolje će razumjeti mišljenje ispitanika. S druge strane pomanjkanje standardiziranih mjerila za procjenu znači da će ih biti teže statistički uspoređivati. Pitanja u upitniku obično su organizirana tako da skupina istraživača ili jedan istraživač može postavljati pitanja i bilježiti odgovore prema prethodno utvrđenom redu. Sva pitanja moraju razumjeti i ispitivači i ispitanici.

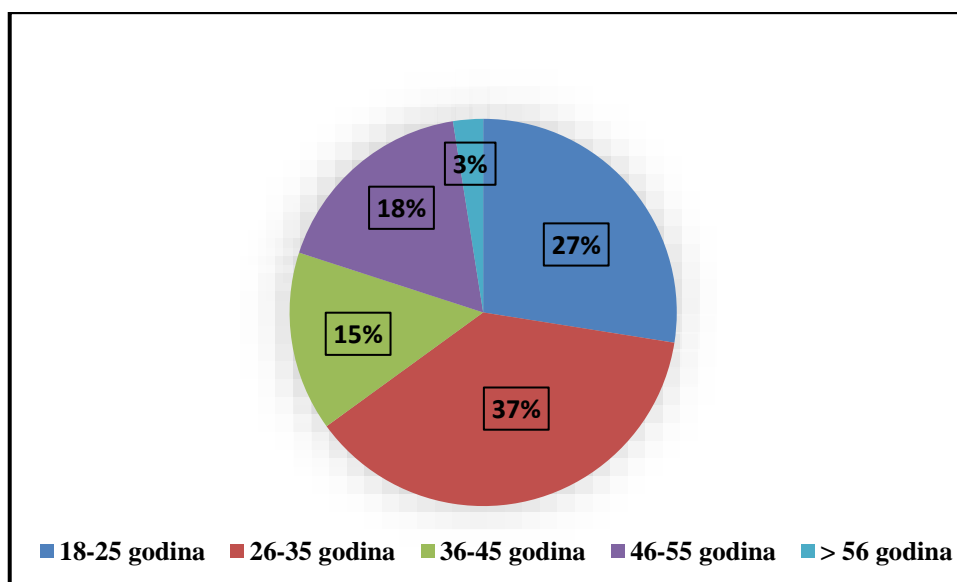


## 4. REZULTATI

Istraživanje pod nazivom „Upravljanje ljudskim potencijalima u poljoprivrednim subjektima“ je bilo provedeno na uzorku od 40 ispitanih poljoprivrednih subjekata. Istraživanje je bilo provedeno na području kontinentalne Hrvatske odnosno na području Osječko-baranjske županije. U istraživanju su najvećim dijelom sudjelovali zaposlenici OPG-ova, a manje zaposlenici poduzeća poput „d.o.o.“.

### 4.1. Opći podaci o ispitanicima

U istraživanju je sudjelovalo 50% ispitanika ženskog i 50% ispitanika muškog spola čiji odgovori i razmišljanja će se interpretirati u narednom tekstu.



Grafikon 1. Dob ispitanika

Iz Grafikona 1 mogu se vidjeti dobne skupine u koje su se razvrstali ispitanici ovog istraživanja. Najveća skupina ispitanika je bila u dobi od 26-35 godina što čini 37,5% od ukupnog broja ispitanika. Drugu najveću skupinu čini skupina u dobi od 18-25 godina i nju čini 27,5% od ukupnog broja ispitanika. Stariji od 56 godina je jedan ispitanik odnosno 2,5%. Iz navedenih podataka može se reći da više od pola ispitanika nije starije od 35 godina što je pozitivan podatak jer nam on govori da na OPG-ovima i ostalim poduzećima radi pretežno mlado stanovništvo i da se sve više mladih okreće poljoprivredi i želi njome baviti.

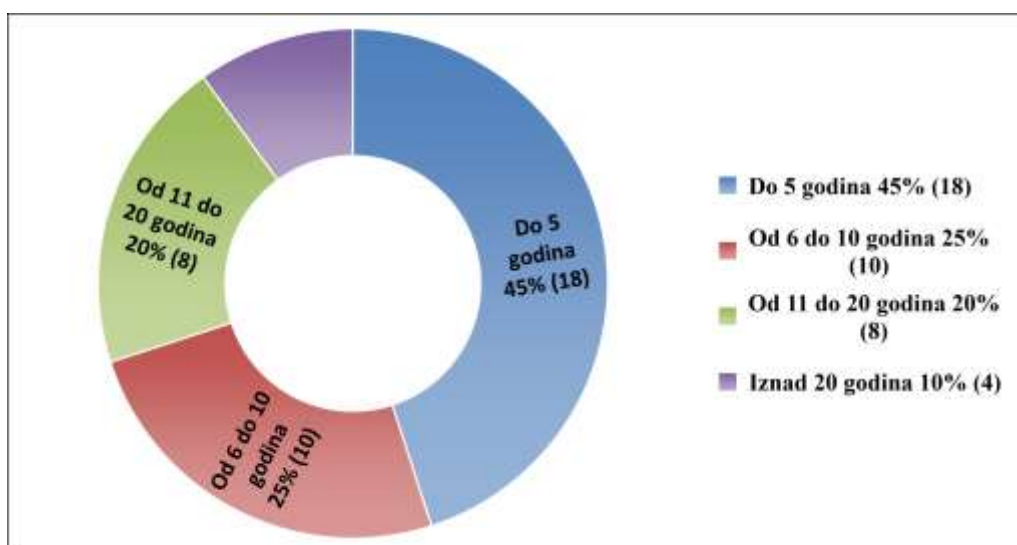
Uz želju potrebna su i određena znanja vezana za određeni posao, a kakav je obrazovni status ljudi koji su sudjelovali u istraživanju govorit će se u daljnjem tekstu.

Kao što svaka vrsta zanimanja zahtijeva određena znanja o toj vrsti djelatnosti tako i poljoprivredna zahtjeva razinu znanja koja je neophodna da bi se poljoprivredom uopće moglo baviti. Poljoprivredna djelatnost je djelatnost koja iziskuje mnogo stručnog znanja, ali i iskustva jer ona prije svega predstavlja proizvodnju hrane za ishranu životinja, a kasnije i za čovjeka.

Tablica 2. Stupanj obrazovanja ispitanika

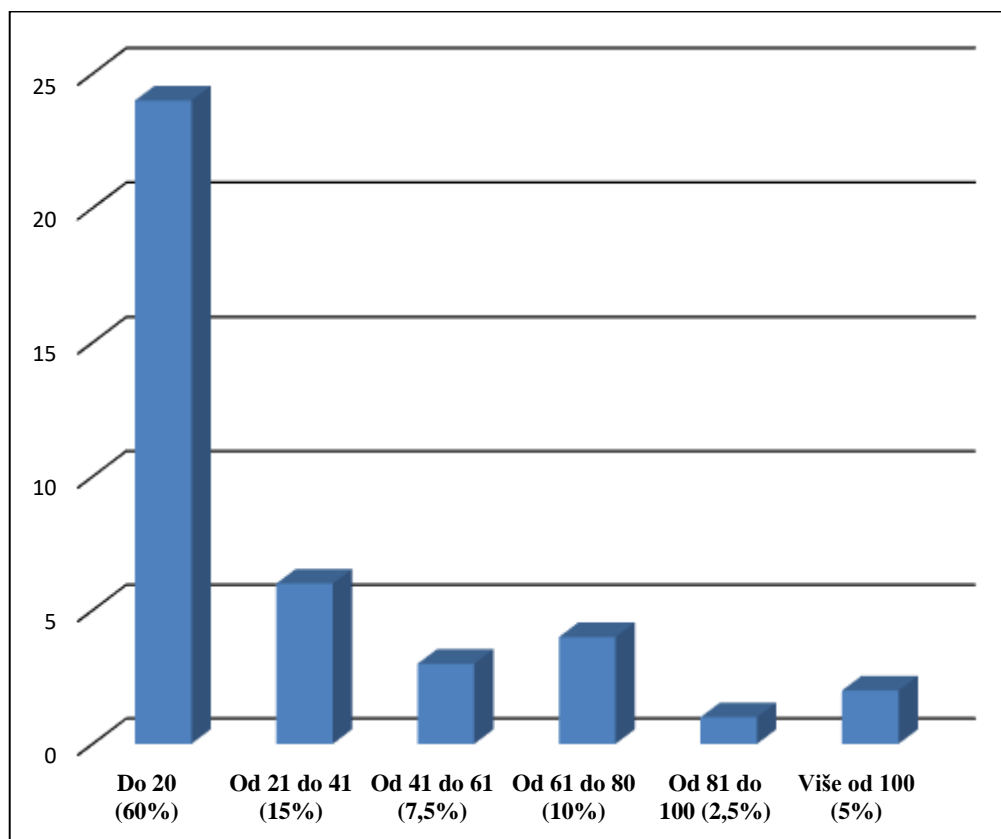
STUPANJ OBRAZOVANJA	BROJ LJUDI
Bez kvalifikacije	0
Srednja škola (KV, VKV, SSS)	12
VŠŠ (i stručni prvostupnik)	5
VSS (i magistar struke)	20
Magistar ili doktor znanosti	3

Na pitanje kojeg su obrazovnog statusa, čak pola ispitanika, njih 50%, posjeduje titulu magistra struke što je ohrabrujući podatak koji nam govori da su se poljoprivrednom počeli baviti visokoobrazovani mladi ljudi, a zastarjele tradicionalne metode i znanja nisu više u prvom planu. 30% njih je završilo srednju školu što predstavlja neki minimum obrazovanja strukovnih djelatnosti.



Grafikon 2. Godine radnog iskustva

Uz stečeno znanje koje osoba posjeduje jednako tako je važan i praktični dio odnosno iskustvo u poslu tj. da se osoba upozna i da vidi kako stvari funkcioniraju u praksi. Iz Grafikona 1 se saznalo da više od pola ispitanika nije starije od 35 godina pa ne čudi podatak da 45% ispitanika ne posjeduje više od 5 godina radnog iskustva. Neko veće iskustvo od 6 do 10 godina ima njih 25% a više od 20 godina radnog iskustva tek njih 10% (Grafikon 2).

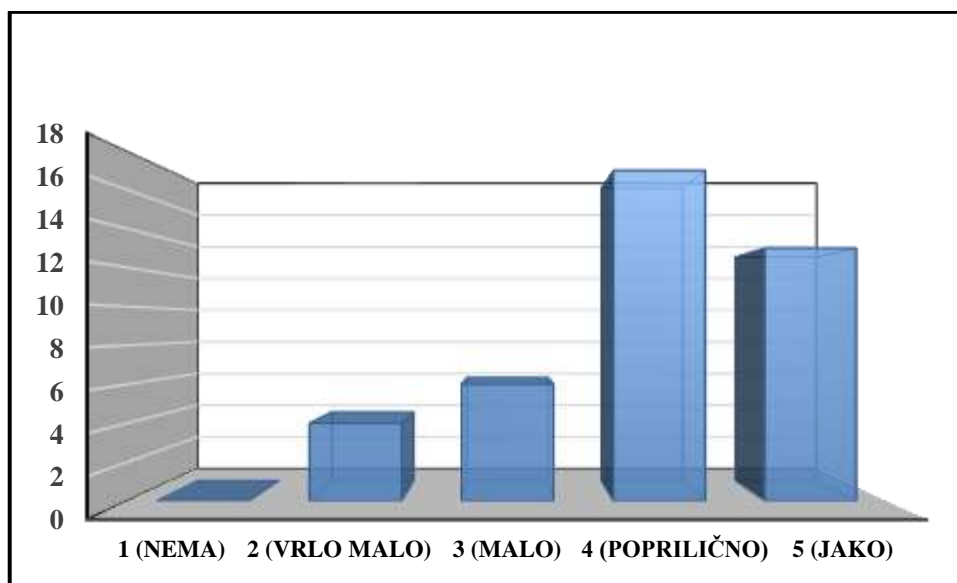


Grafikon 3. Broj zaposlenih u poduzeću

S obzirom da su ispitanici ovog istraživanja bili uglavnom obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPG) broj zaposlenih u 60% slučajeva ne prelazi brojku od 20 zaposlenih. Tu se uglavnom radi o obiteljskom poslu u kojem sudjeluju svi članovi obitelji uz dodatno zapošljavanje određenog broja osoba ovisno o kapacitetu posla i ostalim potrebama. Ostali OPG-ovi te drugi oblici poduzeća zapošljavaju od 21 do čak više od 100 radnika po poduzeću.

## 4.2. Ljudski potencijali u poduzeću

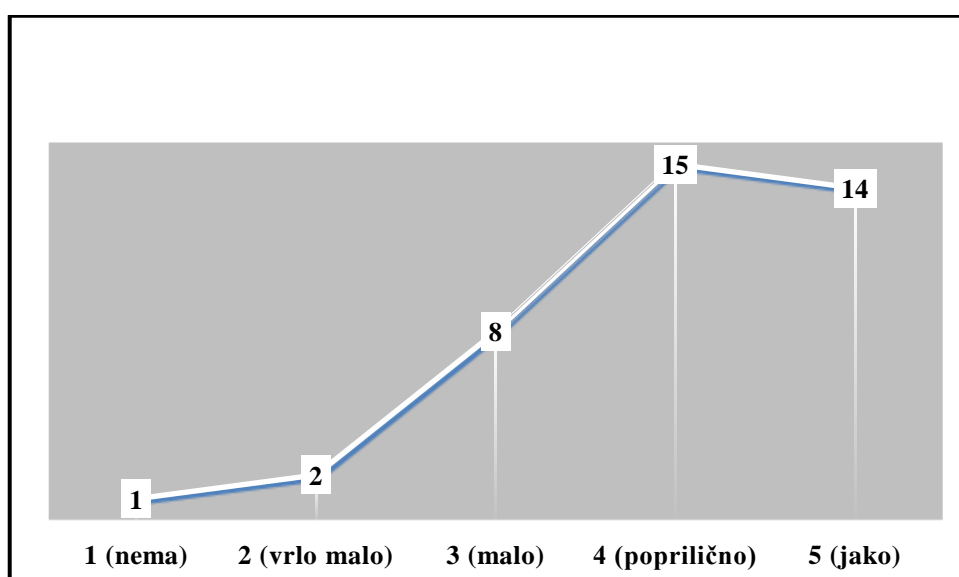
Poznato je da je čovjek pokretač svega. U niti jednom poduzeću strojevi ne mogu funkcionirati bez ljudi a isto tako niti ljudi bez strojeva. Strojevi i ljudi rade u sinergiji koja gotovo savršeno funkcionira. Ljudi su ogroman resurs s kojim se može stvoriti gotovo sve ako se na ispravan način njime upravlja. U ovom poglavlju govorit će se o upravljanju ljudskim potencijalima odnosno kako se poslodavci odnose prema svojim radnicima te kako su radnici zadovoljni poslovima koje obavljaju. Svaki čovjek je jedinka za sebe i važno je da poslodavac ili osoba koja je zadužena za taj dio posla komunicira sa svakim radnikom i od njega sazna i procjeni njegova znanja i vještine pa da ga sukladno s time stavi na poziciju na kojoj će on moći dati svoj maksimum. Kvalitetno upravljanje ljudima znatno može povećati poslovanje poduzeća i podići ga na višu razinu. Interpretacija sljedećih podataka govorit će o svemu gore navedenom, a ocjenjivat će se ocjenama od 1 do 5 pri čemu ocjena 1 predstavlja najmanji značaj, dok je ocjena 5 najvećeg značaja (1-nema, 2-vrlo malo, 3-malo, 4-poprilično, 5-jako).



Grafikon 4. Važnost postojanja službe za ljudske potencijale u poduzeću

Svaki gospodarski subjekt (poduzeće) se sastoji od određenih sektora od kojih svaki ima svoju zadaću. Pored sektora kao što su prodaja, marketing, računovodstvo i financije, sektor logistike itd., tu se nalazi i sektor ljudskih resursa. Da bi poduzeće uspješno funkcioniralo, svaki sektor mora odraditi svoj dio posla te pritom biti u komunikaciji s ostalim sektorima. Zadaća sektora ljudskih resursa je da se brine o svojim zaposlenicima, da im osigura

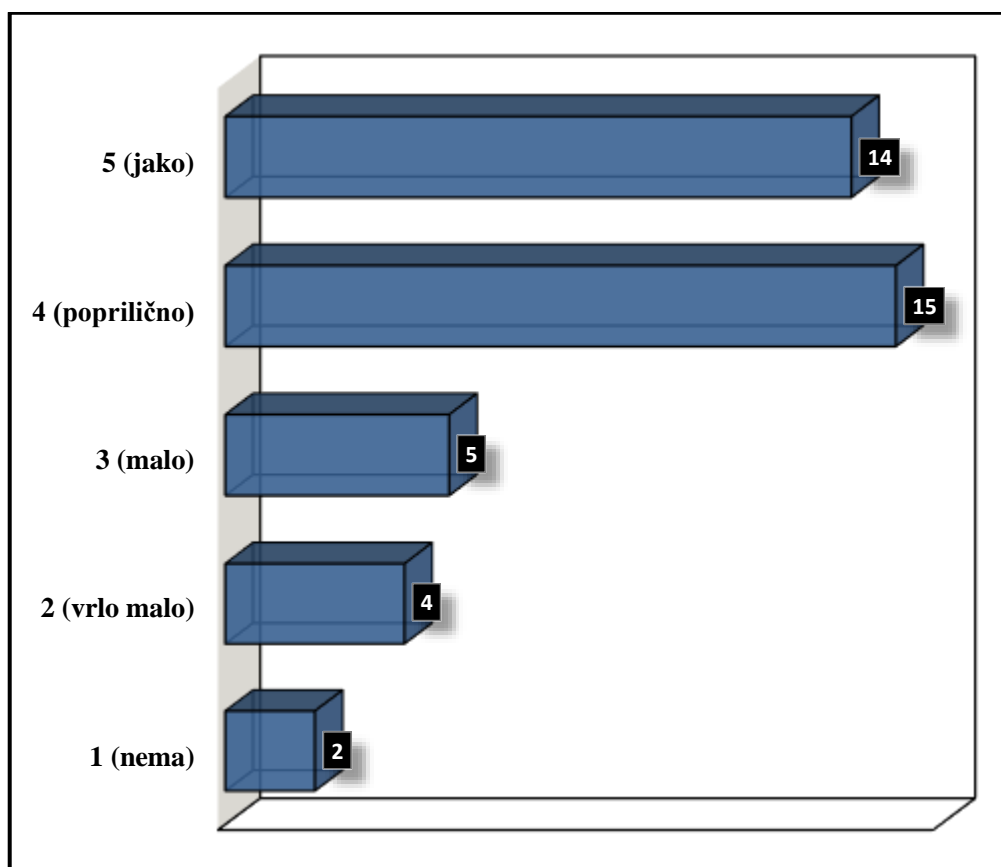
potrebne uvjete rada kako bi oni mogli normalno izvršavati svoje svakodnevne zadaće. Jedna od zadaća ovog sektora je i briga o atmosferi u kakvoj zaposlenici rade te briga o njihovom međuljudskim odnosima. Nadalje, jedna od zadaća sektora je da prepoznaju rad i trud onih koji se zalažu te da to prenesu poslodavcu kako bi za to bili nagrađeni. U ovom istraživanju dobiveni rezultati su se pokazali vrlo pozitivnim jer čak 30 njih od ukupno 40 ispitanika smatra postojanje sektora za ljudske resurse poprilično i jako važnim. Da odjel za ljudske resurse ima vrlo malo ili uopće nema važnosti smatra njih četvero. Kao što je svaki sektor u poduzeću jednako važan da bi poduzeće funkcioniralo, tako i sektor ljudskih potencijala ima važnu ulogu u poduzeću.



Grafikon 5. Briga o ljudskim potencijalima u poduzeću

Kao što je već navedeno u objašnjenju prethodnog grafikona (Grafikon 4) kako je odjel za ljudske potencijale izrazito važan, te su navedene neke od zadaća koje ljudi u njemu moraju izvršavati, pored toga moraju voditi brigu o individualnim potencijalima zaposlenika. Neki zaposlenici će svoja zaduženja odrađivati s 20% svojih mogućnosti, dok će nekim drugim zaposlenici njihova zaduženja stvarati velike poteškoće te neće moći izvršavati svoja zaduženja kako treba te će im to stvarati fizički i psihički pritisak. U takvim situacijama bi trebala reagirati služba ljudskih potencijala te obavijestiti voditelje sektora i napraviti reorganizaciju zaduženja kako bi svaki zaposlenik radio na mjestu koji je u skladu s njihovim sposobnostima, a kasnije i željama. Iz Grafikona 5 je vidljivo da ispitanici smatraju da je briga o ljudskim potencijalima poprilično i jako važna u 72,5% slučajeva, dok ostali smatraju da je malo, vrlo malo ili uopće nije važna. Svako bi poduzeće trebalo težiti tome da u što

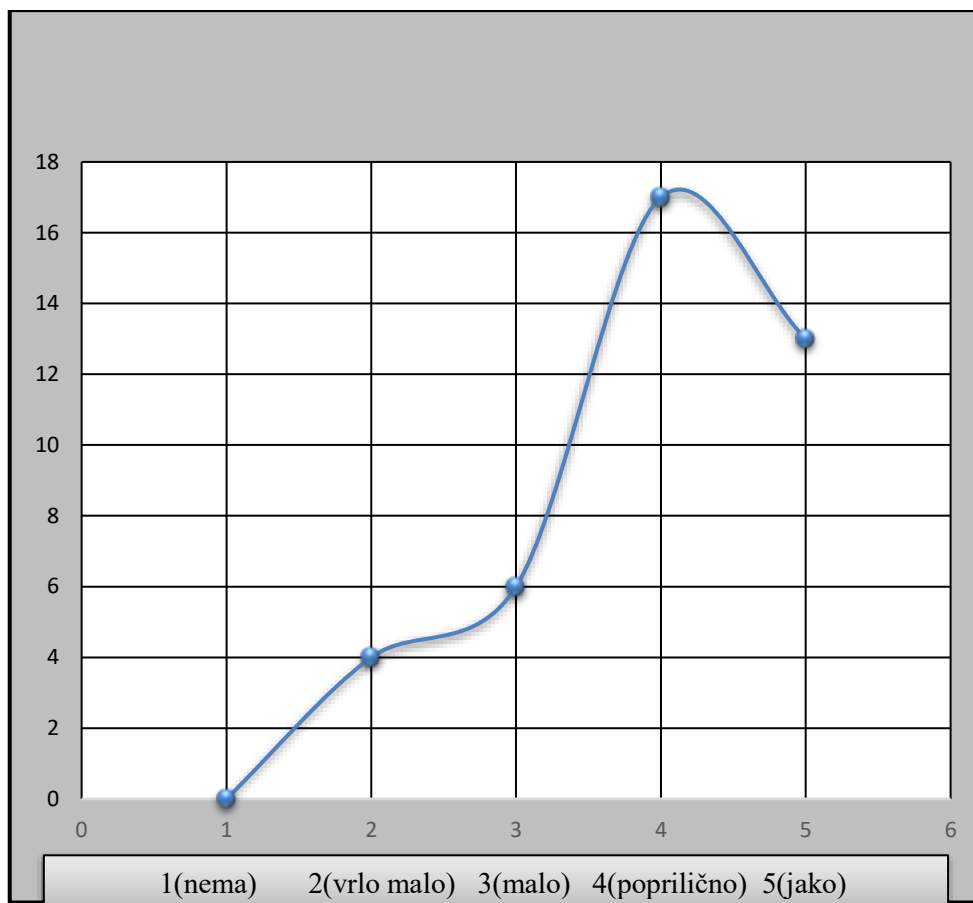
većoj mjeri iskoristi potencijale i mogućnosti svojih zaposlenika što u konačnici dovodi do veće uspješnosti poslovanja.



Grafikon 6. Informacije o mogućnosti napredovanja unutar poduzeća

Mogućnost napredovanja unutar nekog poduzeća za mlade i ambiciozne ljude je jedan od ključnih kriterija po kojem se oni vode i odlučuju da li će ostati raditi u dosadašnjem ili će promijeniti poduzeće. Za mlade i pametne ljude to je izuzetno bitna stvar jer jedino na takav način oni mogu dati svoj maksimum, biti najkorisniji za sebe, poduzeće u kojem rade, i za društvo u cjelini.

Ovim se istraživanjem pokazalo da je ljudima veoma stalo do mogućnosti napredovanja i da teže ka boljem radnom mjestu, a samim time i boljem životnom standardu. Istraživanjem se utvrdilo da više od pola ispitanika, točnije njih 29, smatra mogućnost napredovanja u poduzeću poprilično važnom činjenicom. Njih 5 smatra malo važnom, a svega njih 3 smatra mogućnost napredovanja vrlo malom i beznačajnom činjenicom (Grafikon 6).

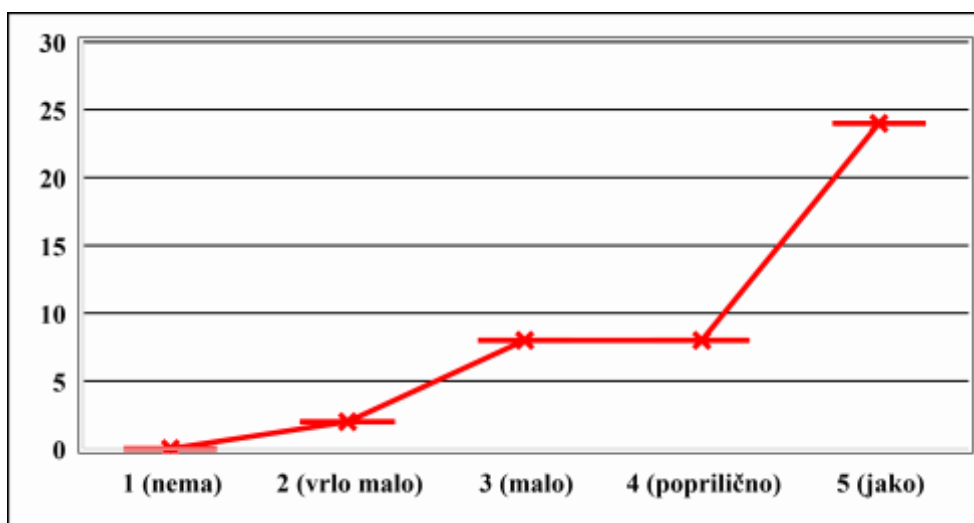


Grafikon 7. Ostvarivanje konkurentskih prednosti na tržištu zahvaljujući brizi i ulaganju u ljudske potencijale

Ono poduzeće koje kvalitetno i na ispravan način raspolaže svojim resursima kao što su kapital, prirodni resursi, mehanizacija, razni proizvodni pogoni itd., ovisno kojom djelatnošću se poduzeće bavi, ostvaruje konkurentske i ostale prednosti u odnosu na poduzeće koje sa svim tim resursima ne raspolaže tako kvalitetno.

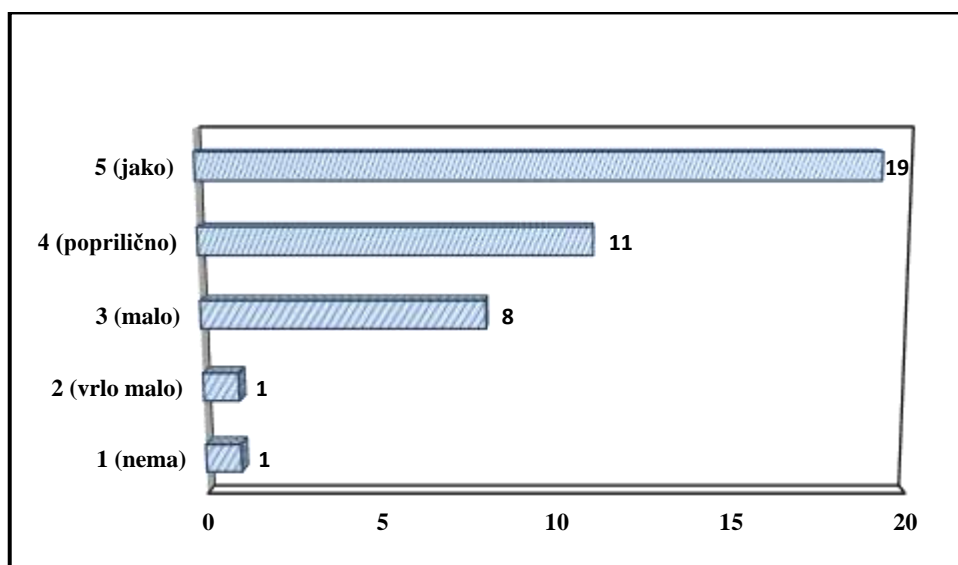
Ljudi i njihovi potencijali su ogroman resurs koji znatno može napraviti prevagu između poduzeća ako jedno od njih ne uloži dovoljno vremena i truda. Kvalitetno ulaganje u ljude doprinosi većoj konkurentnosti i uspješnosti poslovanja.

Ovim istraživanjem pokazalo se da je većina poslodavaca i radnika svjesna toga i više od pola njih poprilično i jako ostvarilo neke od prednosti u svom poslovanju. To je pozitivan podatak kojim bi se svakako trebalo potaknuti ostala poduzeća na ulaganje u ljude (Grafikon 7).



Grafikon 8. Redovito izvršavanje obaveza poslodavaca prema zaposlenicima (plaća, ostale obveze)

Svaki poslodavac dužan je izvršavati svoje obveze kako prema državi tako i prema svojim zaposlenicima. Uz radnu prijavu dužan im je omogućiti prikladne uvjete za rad te im redovito i uredno isplaćivati zasluženu plaću prethodno definiranu ugovorom. U današnje vrijeme postoji svakakvih situacija i često se može čuti da radnicima kasni isplata plaće ili da im uopće nije isplaćena. Ovim istraživanjem ustanovilo se da to nije pravilo nego iznimka jer se 24 njih izjasnilo da u jako zadovoljni isplatom plaće od strane svojeg poslodavca, 8 njih poprilično zadovoljni što čini 80% od ukupnog broja ispitanika. Ostalih 20% spada u one koji su malo, vrlo malo ili uopće nisu zadovoljni isplatom plaće (Grafikon 8).



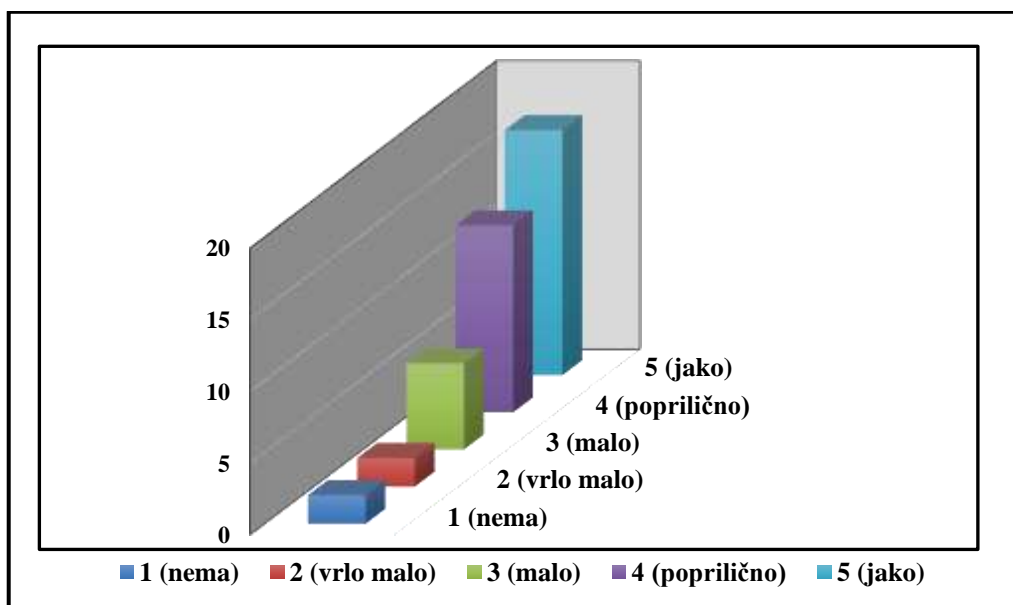
Grafikon 9. Zadovoljstvo radnika visinom plaće za posao koji obavljaju u poduzeću



Visinu plaće svaki radnik individualno dogovara s poslodavcem sukladno s razinom obrazovanja te prethodnim radnim iskustvom u tom ili sličnom poslu. S porastom radnog iskustva u jednom poduzeću proporcionalno bi trebala rasti visina plaće te ostali benefiti kao što to su godišnji odmor i sl.

Jedan od glavnih čimbenika koji utječu na porast plaće u nekoj firmi je stupanj odgovornosti koje određeno radno mjesto nosi sa sobom. Visinu plaće određuje i znanje o određenom poslu te napredak u smislu svega naučenog na novom radnom mjestu te zalaganje i trud. Ovim istraživanjem ustanovilo se da je 30 ispitanika poprilično i vrlo zadovoljno visinom plaće u poduzeću u kojem trenutno rade (Grafikon 9).

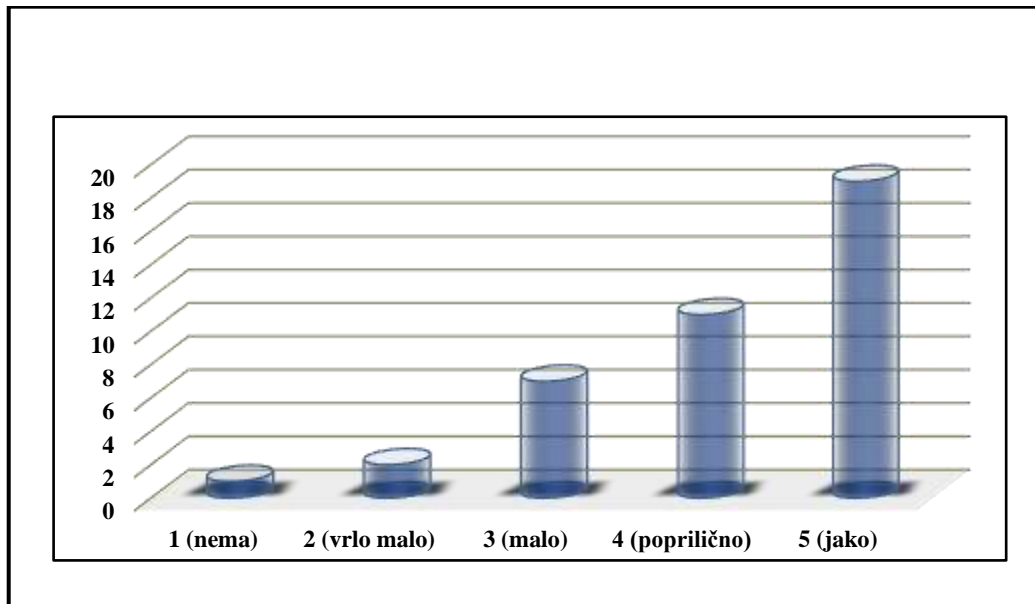
Njih 8 se izjasnilo kako su osrednje zadovoljni visinom plaće, dok je njih samo 2 vrlo malo i uopće nije zadovoljno plaćom. Dobiveni rezultati poprilično su pozitivni, ali malo i zabrinjavaju odgovori onih ispitanika koji nisu zadovoljni svojom plaćom.



Grafikon 10. Nagrađenost zaposlenika za trud i rad u poduzeću od strane poslodavca

Na pitanje o tome da li su zaposlenici nagrađeni od strane poslodavca za svoje zalaganje te marljiv rad i trud, ovim istraživanjem utvrdilo se da jesu i to u dosta velikoj mjeri (Grafikon 10). Od ukupno 40 ispitanika koji su sudjelovali u ovom istraživanju, 17 njih se izjasnilo da su jako zadovoljni i nagrađeni za rad. Njih 13 je poprilično zadovoljno nagradom, 6 malo zadovoljno, 2 njih vrlo malo zadovoljni, a 2 nimalo nije zadovoljno. Ovaj podatak pokazuje da postoji humanost od strane poslodavaca te da oni prepoznaju i dodatno uz redovitu plaću nagrađuju one najvrijednije zaposlenike. Naravno da u svemu postoji iznimaka i onih

poslodavaca koji nemaju humanosti za svoje zaposlenike te im pored nagrada za rad i trud uskraćuju neka osnovna prava i uvjete koje nikako ne bi smjeli. U takvim situacijama bi radnici trebali reagirati i posavjetovati se s nadležnim tijelima te takav problem sanirati. No, veoma je pozitivna činjenica da velika većina poslodavaca nagrađuje svoju radnu snagu te bi ti poslodavci trebali biti primjer ostalima kako bi se oni ugledali na njih te krenuli njihovim stopama.

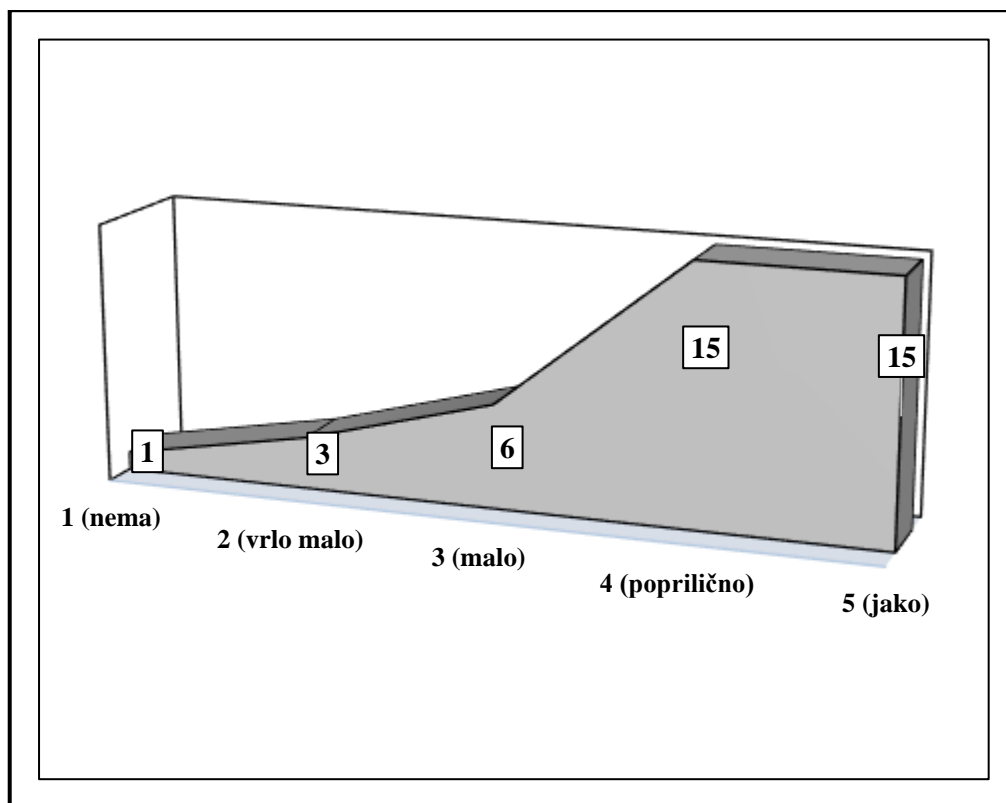


Grafikon 11. Motiviranost zaposlenika prilikom obavljanja radnih zadataka

Želja i motivacija su pokretači svega. Ako kod zaposlenika nije prisutna motivacija za obavljanjem radnih zadataka to će imati za posljedicu nedostatak kvalitete odrađenog posla i prošireni vremenski okvir u kojem je posao obavljen. Nekvalitetno odrađen posao uz vremensku odgodu donosi mnogo gubitaka od kojih su prestanak suradnje s partnerima i gubitak konkurentnosti na tržištu što se može odraziti na smanjenje prodaje proizvoda ili usluga ovisno o primarnoj djelatnosti poduzeća.

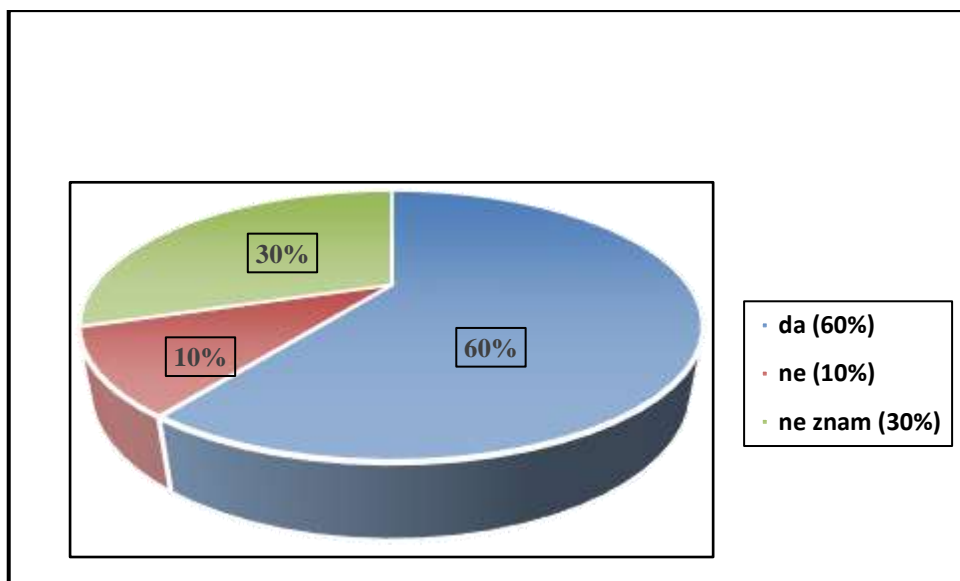
Sve to navedeno donosi gubitke u financijskom smislu te dugoročan trend takvog načina poslovanja može dovesti do financijskog kraha poduzeća. U onom poduzeću u kojem su radnici motivirani i željni novih izazova za posljedicu imaju kvalitetno odrađen posao koji dovodi do suradnje s novim poslovnim partnerima, širenju tržišta, a samim time i do veće profitabilnosti. Takvo poduzeće ne treba brinuti za svoju dugoročnu budućnost jer u svojim redovima ima zadovoljnog i motiviranog radnika koji je ključ uspjeha.

Ovim istraživanjem prikazalo se kako su zaposlenici u poduzećima u kojima rade poprilično i jako motivirani za radom u 75% slučajeva te tako doprinose boljitku za svoje poduzeće. Ostalih 25% sudionika ovog istraživanja ističe kako su vrlo malo, malo i uopće nisu motivirani za posao koji obavljaju (Grafikon 11).



Grafikon 12. Radna atmosfera unutar poduzeća

Radna atmosfera unutar poduzeća jedan je od čimbenika o kojima ovisi produktivnost i učinkovitost poduzeća. Ukoliko je radna atmosfera pozitivna te odnosi među radnicima korektni i pravedni, povećati će se kvaliteta odrađenog posla. Negativna atmosfera te loši međuljudski odnosi između zaposlenika remete normalan tijek i način funkcioniranja cijelog kolektiva. Ovim istraživanjem utvrđeno je kako je radna atmosfera pozitivna u 30 poduzeća čiji su radnici sudjelovali u ovom istraživanju. U 6 poduzeća zabilježena je mala pozitivna atmosfera, u 3 poduzeća vrlo mala te u 1 poduzeću vrlo loša radna atmosfera (Grafikon 12). Oni poslodavci u čijim poduzećima radna atmosfera nije na zadovoljavajućoj razini morali bi poduzeti mjere i naći načina kako bi se to promijenilo te njihovo poduzeće nastavilo normalno funkcionirati na ispravan način.



Grafikon 13. Poznanstvo „veza“ prilikom zapošljavanja u poduzeće

Prilikom svakog zapošljavanja u neko poduzeće potrebo je javiti se na natječaj kojeg poduzeće raspiše na svojoj internetskoj stranici ili objavi oglas putem medija. Natjecanje za svako radno mjesto trebalo bi biti provedeno na ispravan i pošten način te bi poslodavac trebao primiti onu osobu koja najbliže odgovara zahtjevima i ima kompetencije za to radno mjesto. U današnje vrijeme to nažalost nije praksa te se do zapošljavanja dolazi preko poznanstva nekog u poduzeću koje traži radnika iako ne odgovara profilu tražene osobe. Ova činjenica potvrđuje se i ovim istraživanjem u kojem 60% ispitanika smatra da je prilikom zapošljavanja potrebno poznanstvo („veza“). To je činjenica koja nikako nije dobra te je potrebno raditi na rješavanju ovog problema jer su u takvim situacijama najviše zakinuti mladi obrazovni ljudi.

## 5. RASPRAVA

Rezultati dobiveni ovim istraživanjem poprilično su pozitivni s obzirom na situaciju u državi. Pozitivno iznenađuje podatak da se većinom svi ispitanici ovog istraživanja ne žale na posao koji rade i to sa svih aspekata posla, od opisa posla koji rade do kolega s kojima rade, pa sve do plaće za koju rade. Kažu da imaju mogućnost napredovanja i stjecanja novih vještina i znanja. Očekivalo se da će rezultati biti malo drugačiji odnosno da će ljudi više kritizirati poduzeće u kojem rade. Tako zadovoljan i sretan radnik, te pozitivno poslovno okruženje u kojem ljudi rade predstavlja magnet za daljnje privlačenje visokoobrazovanih i mladih ljudi u poduzeće, te tako povećavaju inovativnost, profitabilnost i financijsku uspješnost cjelokupnog poduzeća. Prema do sada provedenim istraživanjima koje je proveo portal *Moj Posao* pokazalo se kako su najzadovoljniji oni radnici koji rade u malim poduzećima. A razlog tome je taj što zaposlenici u malim sredinama ostvaruju bolju, lakšu i jednostavniju komunikaciju s nadređenima te je više prisutan osjećaj zajedništva. Isto to je potvrdilo i ovo istraživanje, a razlog tako pozitivnim podacima iz istraživanja može se pridodati činjenici da je više od pola ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju bili zaposleni u malim obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima. Iz svih dosadašnjih, a i iz ovog istraživanja proizlazi potreba za nametanjem novih pitanja kako i na koji način ovako veliko zadovoljstvo ljudi koji rade svoj posao prenijeti i pretočiti u srednja i velika poduzeća te da se i u njim poveća razina zadovoljstva zaposlenika. Isto tako nameće se pitanje kako pozitivnu radnu atmosferu u malim poduzećima podići na još viši nivo od postojećeg jer mjesta za napredak svakako ima.

## 6. ZAKLJUČAK

Ljudi su najveći resurs koji je prisutan na planeti Zemlji. Oni su pokretači svega i bez njih ništa nije moguće. Za svakog poslodavca njegovi radnici su jedan od najvrjednijih resursa kojima on upravlja, stvara i postiže financijske i ostale uspjehe. Tokom pisanja ovog diplomskog rada te samog istraživanja u kojem su sudjelovala razna poduzeća uvidjelo se s praktičnog aspekta kako poduzeća funkcioniraju, rade te kako i na koji način se poslodavci odnose prema svojim zaposlenicima. Spoznalo se i to koliko se pažnje i važnosti pridodaje sektoru za ljudske potencijale. Može se reći kako je situacija po pitanju ljudskih potencijala barem što se tiče uzorka na kojemu je bilo provedeno istraživanje poprilično i veoma dobra što je pozitivno iznenađujuća činjenica. Može se zaključiti da se u poduzećima dobro brine o zaposlenicima. U velikoj većini slučajeva radnici su zadovoljni poslom koji rade, imaju mogućnost napredovanja ako to žele, cijeni se i uvažava njihovo mišljenje. U većini slučajeva radnici su zadovoljni visinom plaće te im se ona redovito isplaćuje. Samim time takvi radnici su motivirani i željni raditi. Jedan od zaključaka je i taj da ljudi rade u pozitivnoj atmosferi bez nekih većih konflikata i svađa. Činjenica je kako u Hrvatskoj nema više onog srednjeg sloja stanovništva nego se društvo podijelilo na bogate i siromašne. Ljudi odlaze tražeći za sebe i svoju obitelj što je moguće kvalitetniji život. Kako bi se trend iseljavanja smanjio i u konačnici okrenuo te privukao mlade obitelji da se ponovo vrate živjeti i raditi u svoju domovinu potrebne su velike promjene. Prije svega prvo mora reagirati država te naći načina i stvoriti model koji bi omogućio mladim ljudima da pokrenu vlastiti posao, a postojećim poslodavcima da prošire svoje djelatnosti kako bi se otvorilo što više radnih mjesta i povećalo zapošljavanje. Neki od modela postoje i prisutni su kod nas, ali u nedovoljnoj mjeri jer svakako ima mjesta za napredak. Ljudi gube vjeru u državnu vlast i smatraju da nema mogućnosti za poboljšanje situacije. Potrebno je imati vjere u sebe, biti uporan te marljivo raditi i uspjeh neće izostati.

## 7. POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević- Šiber, F., Sikavica, P. (2004.): Menadžment. Masmedia, Zagreb.
2. Buble, M. (2000.): Management. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.
3. Deže, J. (2017.): Interna skripta iz modula „Poduzetnički menadžment“
4. Giddens, A. (2007.): Sociologija. Nakladni zavod Globus, Zagreb.
5. Jambrek, I., Penić, I. (2008.): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29 (2): 1181-1206.
6. Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A., Šamanović, J. (1993.): Ekonomika poduzeća. Mikrorad, Zagreb.
7. Jurčević, M., Stjepanović, T., Ivaković Babić, M. (2011.): Metode ocjenjivanja uspješnosti na radu zaposlenika u prometnim poduzećima. Suvremeni promet: časopis za pitanja teorije i prakse prometa, 31 (2011): 474-479.
8. Karić, M. (2006.): Mikroekonomika. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
9. Kuka, E. (2011.): Menadžment ljudskih resursa. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2 (2): 64-65.
10. [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp) (09.06.2019.)
11. <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69977/Zadovoljstvo-poslom/> (02.09.2019.)
12. <http://www.iusinfo.hr> (05.09.2019.)
13. <https://www.nn.hr> (05.09.2019.)

## **8. SAŽETAK**

Ljudi i njihovi potencijali važan su segment u poduzeću. Upravljanje ljudskim potencijalima objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihov izbor, obrazovanje i druge aktivnosti razvoja zaposlenih. Upravljanje ljudskim potencijalima ima važnu ulogu u poduzeću i predstavlja poveznicu svih ostalih sektora kako bi oni mogli normalno funkcionirati. Jako je bitno u poduzeću voditi brigu o ljudima te ih pošteno nagraditi za njihov rad. Prema provedenom istraživanju, situacija u poduzećima je vrlo dobra i ljudi su većinom zadovoljni svojim poslom i svim ostalim uvjetima i kriterijima koje poslodavac nudi kako bi oni bili zadovoljni i radili u njegovom poduzeću. Mjesta za napredak svakako ima i treba težiti za time da uvjeti rada u poduzećima budu na još većoj razini od postojeće.

Ključne riječi: ljudski potencijali, poduzetnički menadžment



## **9. SUMMARY**

People and their potential are an important segment in a company. Human resource management include activities, which are related to people, their education and other activities of employee's development. Human resource management has a big role in a company and represents a link to all other business sectors and without it, they can't function properly. It is very important to take care of people inside the company and give them credit for their work. According to conducted survey, the situation in companies is very good and most people are satisfied with their jobs and other conditions and criteria that employer offers so that they could be content and work in his company. There surely is room for improvement and we should work and strive towards better working conditions in companies than they currently are.

Key words: human resource, entrepreneurship management

## **10. POPIS TABLICA**

Tablica 1. Alternativne teorije menadžmenta.....	11
Tablica 2. Stupanj obrazovanja ispitanika.....	22

## 11. POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Dob ispitanika .....	21
Grafikon 2. Godine radnog iskustva.....	22
Grafikon 3. Broj zaposlenih u poduzeću .....	23
Grafikon 4. Važnost postojanja službe za ljudske potencijale u poduzeću .....	24
Grafikon 5. Briga o ljudskim potencijalima u poduzeću.....	25
Grafikon 6. Informacije o mogućnosti napredovanja unutar poduzeća.....	26
Grafikon 7. Ostvarivanje konkurentskih prednosti na tržištu zahvaljujući brizi i ulaganju u ljudske potencijale .....	27
Grafikon 8. Redovito izvršavanje obaveza poslodavaca prema zaposlenicima (plaća, ostale obaveze).....	28
Grafikon 9. Zadovoljstvo radnika visinom plaće za posao koji obavljaju u poduzeću .....	28
Grafikon 10. Nagrađenost zaposlenika za trud i rad u poduzeću od strane poslodavca.....	29
Grafikon 11. Motiviranost zaposlenika prilikom obavljanja radnih zadataka.....	30
Grafikon 12. Radna atmosfera unutar poduzeća .....	31
Grafikon 13. Poznanstvo „veza“ prilikom zapošljavanja u poduzeće.....	32

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek  
Sveučilišni diplomski studij, smjer Agroekonomika

Diplomski rad

Upravljanje ljudskim potencijalima u poljoprivrednim subjektima Osječko-baranjske županije

Ivan Šipuljak

### Sažetak:

Ljudi i njihovi potencijali važan su segment u poduzeću. Upravljanje ljudskim potencijalima objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihov izbor, obrazovanje i druge aktivnosti razvoja zaposlenih. Upravljanje ljudskim potencijalima ima važnu ulogu u poduzeću i predstavlja poveznicu svih ostalih sektora kako bi oni mogli normalno funkcionirati. Jako je bitno u poduzeću voditi brigu o ljudima te ih pošteno nagraditi za njihov rad. Prema provedenom istraživanju, situacija u poduzećima je vrlo dobra i ljudi su većinom zadovoljni svojim poslom i svim ostalim uvjetima i kriterijima koje poslodavac nudi kako bi oni bili zadovoljni i radili u njegovom poduzeću. Mjesta za napredak svakako ima i treba težiti za time da uvjeti rada u poduzećima budu na još većoj razini od postojeće.

**Rad je izrađen pri:** Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek

**Mentor:** dr.sc. Jelena Kristić

**Broj stranica:** 39

**Broj grafikona i slika:** 13

**Broj tablica:** 2

**Broj literaturnih navoda:** 13

**Broj priloga:** -

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** ljudski potencijali, poduzetnički menadžment

**Datum obrane:** 27.09.2019.

### Stručno povjerenstvo za obranu:

1. prof. dr. sc. Jadranka Deže, predsjednik
2. dr. sc. Jelena Kristić, mentor
3. dr. sc. Ana Crnčan, član

**Rad je pohranjen u:** knjižnici Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek, Sveučilište u Osijeku, V. Preloga

1.

## **BASIC DOCUMENTATION CARD**

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek  
University Graduate Studies, course Agroecconomics**

**Graduate thesis**

Human resource management in agricultural entities of Osijek-Baranja County

Ivan Šipuljak

### **Abstract:**

People and their potential are an important segment in a company. Human resource management include activities, which are related to people, their education and other activities of employee's development. Human resource management has a big role in a company and represents a link to all other business sectors and without it, they can't function properly. It is very important to take care of people inside the company and give them credit for their work. According to conducted survey, the situation in companies is very good and most people are satisfied with their jobs and other conditions and criteria that employer offers so that they could be content and work in his company. There surely is room for improvement and we should work and strive towards better working conditions in companies than they currently are.

**Thesis performed at:** Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek

**Mentor:** PhD Jelena Kristić

**Number of pages:** 39

**Number of figures and pictures:** 13

**Number of tables:** 2

**Number of references:** 13

**Number of appendices:** -

**Original in:** Croatian

**Keywords:** human resource, entrepreneurship management

**Thesis defended on date:** 27.09.2019.

### **Reviewers:**

1. PhD Jadranka Deže, Full Professor, president
2. PhD Jelena Kristić, Postdoctoral Researcher, mentor
3. PhD Ana Crnčan, Postdoctoral Researcher, member

**Thesis deposited at:** Library of Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, V. Preloga 1.