

# UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA - PRIMJER PODUZEĆA PODRAVKA

---

**Bašić, Boris**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:479411>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-01**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**



**DIPLOMSKI RAD**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I**  
**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA**  
**- PRIMJER PODUZEĆA PODRAVKA**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Srećko Goić**

**Student:**

**Boris Bašić**

**Split, rujan, 2016.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet istraživanja.....	1
1.2. Cilj istraživanja.....	3
1.3. Istraživačke hipoteze.....	4
1.4. Metode istraživanja.....	5
1.5. Doprinosi istraživanja.....	7
1.6. Struktura diplomskog rada.....	7
<b>2. STRATEŠKI MENDŽMENT LJUDSKIH RESURSA.....</b>	<b>9</b>
2.1. Upravljanje ljudskim resursima.....	9
2.2. Strateški aspekti upravljanja ljudskim resursima.....	13
2.3. Motivacija i faktori koji utječu na motivaciju.....	16
<b>3. PODRAVKA.....</b>	<b>20</b>
3.1. Organizacijska struktura Podravke d.d.....	22
3.2. Poslovne funkcije.....	23
3.3. Osnovni podaci o ljudskim resursima Podravke.....	24

<b>4. PODRAVKA – UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA.....</b>	<b>26</b>
4.1. Društvena zajednica.....	26
4.2. Zapošljavanje i selekcija.....	27
4.3. Obuka i razvoj.....	28
4.4. Pomoć zaposlenicima.....	32
4.5. Nagrađivanje i motivacija.....	33
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....</b>	<b>36</b>
5.1. Metodologija istraživanja.....	36
5.2. Rezultati istraživanja.....	38
5.3. Značenje rezultata dobivenih istraživanjem.....	54
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>56</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>59</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>60</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>61</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>64</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Problem / Predmet istraživanja

Poslovanje svakog poduzeća je ovisno o kvaliteti ljudskog kapitala kojeg zaposlenici istog posjeduju i načinu na koji se navedeni eksploatira. Osnovni resurs svake organizacije tako čine ljudi i njihove sposobnosti i vještine koje ukoliko su pravilno organizirane mogu ostvariti zadane ciljeve poduzeća. U kapitalizmu se često spominje strateška prednost poduzeća kao temeljna odrednica uspjeha poduzeća, a neosporiva je činjenica da pravilno motivirani zaposlenici koji posjeduju potrebne vještine poput inovativnosti, kreativnosti, informiranosti i znanja ti koji donose stratešku prednost. Zaposlenici tako predstavljaju najvažniji resurs u kreiranju dodatnih vrijednosti poduzeća.

Važnost upravljanja ljudskim potencijalima za poslovanje poduzeća postaje u suvremenoj situaciji sve naglašenija. (Goić, S., 1998., str. 347.)

Opći porast značenja ljudskih potencijala, koji se danas smatraju ključnim čimbenikom gospodarskog razvoja te promjene koje se događaju u okolini još više naglašavaju značaj ljudskih potencijala te potrebu planskog i dobro organiziranog upravljanja njima. (Goić, S., 1998., str. 347.)

Tvrtke razvijaju pravila, procedure, radne rasporede, standarde sigurnosti i opise radnih mjesta – sve uz implicitnu pretpostavku da su ljudi u osnovi slični. Naravno, ova pretpostavka je, u velikoj mjeri, nužna u organiziranim naporima, ali je jednako važno podsjetiti da su pojedinci jedinstveni - imaju različite potrebe, različite ambicije, različite stavove, različitu želju za odgovornošću, različitu razinu znanja i vještina, te različite potencijale. Ukoliko ne shvate ljudsku složenost i osobnost menadžeri mogu pogrešno primjeniti općenite stavove o motivaciji, vodstvu i komunikaciji. Načela i koncepti, iako općenito ispravni, trebaju biti prilagođeni specifičnoj situaciji (Koontz i Weihrich, 1994).

Ljudski resursi imaju značajnu ulogu za poduzeće, jer direktno utječu na ekonomsku efikasnost poduzeća. Ljudski resursi kreiraju proizvode i usluge, kontroliraju kvalitetu,

plasiraju proizvode, upravljaju financijskim sredstvima i utvrđuju strategiju i ciljeve organizacije. Efektivni ljudi omogućavaju ostvarenje zadanih ciljeva.

Ljudski resursi raspolažu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoja poduzeća. Posjeduju inovatorske kvalitete, intelektualne, biološke i fiziološke potencijale bez kojih se ne može odvijati proces rada. Kako bi isti uspješno i sa zadovoljstvom obavljali svoj posao potrebno ih je konstantno dodatno motivirati. Pribavljanje resursa, njegovo angažiranje i motiviranje predstavljaju ključni zadatak menadžmenta poduzeća. Upravo se zbog toga upravljanje ljudskih resursa razvilo u okviru menadžmenta.

Kao što vidimo iz prethodnog paragrafa motivacija je jedan od bitnih faktora u upravljanju ljudskim resursima. Povećavanjem motivacije i interesa zaposlenika za posao ostvaruju se brojne prednosti i olakšava se samo upravljanje ljudskim resursima.

Brojni su se teoretičari i psiholozi tijekom povijesti bavili istraživanjem pojma motivacije, njegovim definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. Prije iznošenja same definicije, potrebno je naglasiti i objasniti pojam manipulacije koji se u praksi često pogrešno neizravno poistovjećuje sa pojmom motivacije. Motiviranje u najužem smislu možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih. "Svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to. Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. Menadžeri i vođe bi rekli da žele motiviraniji tim zaposlenika ili grupu, a poslodavci žele zaposliti motiviranu osobu. Štoviše, zahtjevi poslodavaca su još veći, na primjer osobu koju oni traže i žele zaposliti treba biti samomotivirana" (Richard, 2000.,15).

Uspjeh organizacije dakle direktno ovisi o kvaliteti ljudskih resursa, ali i o njihovoj pravilnoj eksploataciji. Ukoliko su zaposlenici pravilno motivirani i posjeduju potreban ljudski kapital eksploatacija njihovih vještina i znanja odgovarati će i poslodavcu i samom zaposlenom, a na kraju će se odraziti na uspješno poslovanje organizacije.

Glavni predmet ovog istraživanja biti će dakle usko povezan sa upravljanjem ljudskim resursima i motivacijom zaposlenika i faktorima koji na istu utječu. Sve to detaljno ćemo prikazati na primjeru tvrtke Podravka. U radu ćemo se uz prikazivanje načina na koji

Podravka upravlja svojim ljudskim resursima, brine o njima i drži ih kao najvažniji resurs poduzeća, posebno posvetiti analiziranju faktora motivacije koji najviše utječu na rad zaposlenih.

Uz pomoć anketiranja samih zaposlenih u Podravke saznali smo koji faktori motiviranja više utječu na njihov rad, a koji pak manje. U ovom radu ćemo usporediti nekoliko faktora koji utječu na rad i rezultate zaposlenih te ćemo samim time vidjeti i kako se sve to odražava i na same rezultate i poslovanje Podravke.

Isto tako prikazat ćemo i dodatne načine motivacije koji se uz one standardne u Podravci koriste kako bi se dodatno poradilo na zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih. Do tih podataka uz anketiranje zaposlenih doći ćemo i razgovorom sa čelnim ljudima u Podravke.

## **1.2. Cilj istraživanja**

Glavni cilj ovoga rada je uz to što ćemo prikazati na koji način se upravlja ljudskim resursima u Podravke, prikazati načine i pristupe u radu kojima se motivira zaposlene i pokušava povećati njihova radna efikasnost. Kao što je već dobro poznato, motivacija je jedan od glavnih faktora koji utječu na rad zaposlenih. Što je veći motiv za rad samih zaposelnika to oni ostvaruju bolji učinak, a samim time i pridonose boljim rezultatima tvrtke. Zbog svega toga glavni cilj ovog istraživačkog rada biti će ukazati na to kako različiti faktori utječu na rad i motivaciju zaposlenih. Ti faktori biti će i međusobno uspoređeni te će se na taj način dobiti bolji uvid na koji način još dodatno povećati motivaciju zaposlenih. Samim radom moći će se poslužiti i u Podravci te će im biti dostavljeni i rezultati provedenog anonimnog anketiranja kako bi mogli poboljšati ionako već jako dobar odnos prema svojim zaposlenicima. Samim time vidi se koliko se u Podravke brinu o svojoj radnoj snazi kada na svaki mogu način, pa tako i proučavanjem našeg provedenog anketiranja žele dodatno poboljšati brigu o ljudskim resursima.

### **1.3. Istraživačke hipoteze**

Za potrebe empirijskog istraživanja u ovom radu postaviti će se slijedeće hipoteze:

#### ***H1...Intrinzični faktori jače utječu na motivaciju zaposlenih od ekstrinzičnih***

Ovdje se oslanjamo na Herzbergovu dvofaktorsku teoriju motivacije. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije bazirana je na dvije temeljne pretpostavke: "Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuum povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva.

Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori. Prvi su situacijski ili kontekstualni faktori, dok su drugi vezani uz posao koji čovjek obavlja (Bahtijarević-Šiber, 1999., 564)."

U ekstrinzične faktore ubrajamo faktore kao što su radni uvjeti, odnos menadžera, sigurnost posla, beneficije i politiku poduzeća, dok u intrinzične faktore spadaju primjerice mogućnost razvoja, odgovornost, postignuće i uspjeh, izazovnost posla, priznanje i napredovanje. Ekstrinzični faktori sprječavaju nezadovoljstvo dok intrinzični faktori (motivatori) vode ka povećanju zadovoljstva.

Cilj ove hipoteze je usporediti intrinzične i ekstrinzične faktore i utvrditi da li intrinzični faktori jače utječu na motivaciju zaposlenih.

#### ***H1.1...Novčane kompenzacije su najjači ekstrinzični faktor koji djeluje motivirajuće na zaposlene***

Ovdje ćemo vidjeti u kojoj mjeri novac kao motivacijski faktor i po nama glavni ekstrinzični faktor djeluje na rad zaposlenih. Vidjet ćemo jesu li novčana primanja i raznorazni bonusi



glavni motiv za rad kod zaposlenih ili je pak neki drugi faktor presudan. Isto tako vidjet ćemo jesu li isplate kod Podravke redovne i koliko je zadovoljstvo zaposlenih. Ispitat će se postoje li i opcije primanja bonusa za dobro obavljen posao i koliko oni djeluju na motivaciju. Dobiveni rezultati će se prvotno usporediti sa ostalim ekstrinzičnim faktorima, a potom po potrebi i sa intrinzičnim faktorima. Ukoliko novac nije glavni i najjači ekstrinzični faktor pomoću anketa ćemo saznati koji od ekstrinzičnih faktora to jest te ćemo ga i navesti.

### ***H1.2...Mogućnost napredovanja i razvoja unutar tvrtke je glavni intrinzični faktor motivacije***

Kod ove hipoteze vidjet ćemo postoji li uopće u Podravke mogućnost napredovanja unutar tvrtke, te ako postoji vidjet ćemo da li se ona doista i ostvaruje. Ispitati će se da li ta spoznaja o mogućnosti napretka utječe na motivaciju zaposlenih, te da li je mogućnost napredovanja glavni intrinzični faktor motivacije. Vidjet ćemo kako i sami zaposlenici percipiraju mogućnost napredovanja unutar tvrtke. Ukoliko mogućnost napredovanja i razvoja unutar tvrtke nije glavni intrinzični faktor saznati ćemo koji od intrinzičnih faktora to jest te ćemo ga navesti. Dobiveni rezultati će se po potrebi usporediti i sa ekstrinzičnim faktorima.

## **1.4. Metode istraživanja**

U ovom radu koristit će se više različitih metoda istraživanja. U teorijskom dijelu rada koristit će se sljedeće metode:

- Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. Ova se metoda primjenjuje u početnoj fazi znanstvenog istraživanja, a ima veću vrijednost ako je jednostavno

opisivanje povezano s objašnjenjima o uočenim važnijim obilježjima opisivanih činjenica, predmeta i procesa, njihovih zakonitosti i uzročnih veza i odnosa.

- Induktivna metoda - sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka
- Deduktivna metoda - Dedukcija uvijek pretpostavlja poznavanje općih znanja na temelju kojih se spoznaje ono posebno ili pojedinačno. Služi za objašnjenje činjenica i zakona, za predviđanje budućih događaja, za otkrivanje novih činjenica i zakona, za dokazivanje postavljenih teza, za provjeravanje hipoteza i za znanstveno izlaganje.
- Metoda analize - postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- Metoda sinteze - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.
- Statističke metode – opće metode svih istraživanja u svim znanstvenim područjima.
- Matematičke metode - znanstveni sustavni postupak koji se sastoji u primjeni matematičke logike, matematičkih relacija, matematičkih simbola i matematičkih operacija u znanstvenoistraživačkom radu.

Uz sve navedene metode, u prikupljanju podataka i informacija koristit ćemo se i metodama intervjuiranja i anketiranja. Već unaprijed dogovoreno anketiranje unutar Podravke koje ćemo provoditi će biti anonimno. Anketirati će se zaposlenici, a anketni upitnici i pitanja biti će izrađeni na što jednostavniji i precizniji način kako bi se ispitanicima olakšalo ispunjavanje ankete, a kako bismo opet došli do nama bitnih i preciznih informacija. U obradi anketa koristit ćemo se prethodno navedenim statističkim metodama, a za analizu i prikaz dobivenih podataka koristit će se Excel u kojem će biti izrađeni i svi potrebni grafikoni kako bismo što bolje prikazali dobivene rezultate.

## **1.5. Doprinosi istraživanja**

Uz to što ćemo u radu prikazati kako se u Podravki upravlja ljudskim resursima i na koji način se brine o njima prikazati ćemo i način na koji se pokušava utjecati na motivaciju zaposlenih. Biti će prikazani razni faktori i metode kojima se nastoji povećati motivacija zaposlenika, a time i konačni rezultat njihova rada. Uspoređivati ćemo kako pojedini prethodno navedeni faktori motivacije utječu na rezultate rada i raspoloženje među zaposlenima i na taj način pokušati ukazati na važnost motivacijskih faktora.

Ovim radom pokušati ćemo ukazati i na to koliko su motiviraniji radnici ujedno i bolji radnici, te ćemo time pomoći i ostalim tvrtkama da uvide bit pravilnog upravljanja ljudskim resursima. Isto tako ovo provedeno istraživanje će biti od velike koristi i direktorima Podravke i svim ljudima koji se brinu o ljudskim resursima unutar Podravke. Radom će se pokušati ukazati na koji način još bolje povećati zadovoljstvo i efikasnost zaposlenih, te ćemo pokušati otkriti upotrebom kojih faktora motivacije će u Podravke lakše doći do željenog cilja. Nadamo se kako će se dobivenim rezultatima istraživanja i samim radom moći poslužiti i ostali kako bi primjerice usporedili dobivene rezultate sa rezultatima u nekim drugim tvrtkama te bi im na taj način olakšali posao u njihovom istraživanju.

## **1.6. Struktura diplomskog rada**

Rad se sastoji od nekoliko dijelova te uz standardni uvod i zaključak ima još i teorijski i empirijski dio. Teorijski dio rada se odnosi na proučenu teoriju iz stručnih knjiga vezanih uz područje motivacije, ali i područje upravljanja ljudskim resursima. Isto tako u teorijskom dijelu rada predstaviti ćemo Podravku kao tvrtku i pobliže opisati načine na koje ona upravlja svojim ljudskim resursima te predstaviti tehnike kojima nastoji dodatno motivirati svoju radnu snagu kako bi i dalje ostali konkurentni na tržištu. Empirijski dio rada se odnosi na obradu i prezentiranje rezultata dobivenih provedenom anketom, te međusobnom komparacijom postavljenih hipoteza, tj. faktora motivacije.

Prvo poglavlje je uvod i ono se sastoji od nekoliko manjih cjelina. U uvodu ćemo definirati predmet istraživanja, cilj istraživanja, istraživačke hipoteze i metode istraživanja.

U drugom poglavlju upoznat ćemo se sa samim pojmom ljudski resursi i tehnikama kojima se upravlja ljudskim resursima. Nakon toga upoznat ćemo se i s pojmom motivacije, jednim od glavnih faktora za uspješno upravljanje ljudskim resursima, kao i tehnikama koje se koriste za povećanje motivacije zaposlenih.

U trećem poglavlju diplomskog rada čitatelje ćemo pobliže upoznati sa tvrtkom Podravka, onime čime se ona bavi, nekim njenim partnerima i općenito okruženjem i uvjetima u kojima ista posluje.

Kod četvrtog poglavlja vidjet ćemo kako se Podravke upravlja samim ljudskim resursima, na koji način brinu o istima, zapošljavaju ih i biraju, obučavaju i pružaju im mogućnost za napredak. Vidjet ćemo kako utječu i na motivaciju zaposlenih, nagrađuju ih i stimuliraju, te na taj način ostaju konkurentni i ostvaruju sjajne rezultate na tržištu.

Peto poglavlje odnosi se na empirijski dio rada, u njemu prikazujemo dobivene rezultate anketiranja i provedenog istraživanja. Detaljnije će se proći kroz postavljene hipoteze i dobivene rezultate, te će se steći jasnija slika o faktorima motivacije koji utječu na zaposlene unutar Podravke.

Rad završava zaključkom u kojem se sustavno izlažu činjenice i rezultati istraživanja dobiveni proučavanjem i izradom ovog rada.

## **2. STRATEŠKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA**

### **2.1. Upravljanje ljudskim resursima**

Iako mi je pojam ljudskih resursa dugo vremena zvučao izuzetno grubo i nehumano, u posljednje vrijeme promjenio sam mišljenje, a razlog zbog kojeg sam promjenio mišljenje je sljedeći. Pojam ljudski resursi poistovjećuje ljude sa svim drugim resursima kojeg neka organizacija posjeduje ili treba posjedovati kako bi mogla ostvariti određene poslovne ciljeve. Ljudi su tako poistovjeđeni sa materijalnim, finansijskim i informacijskim resursima koji su također izuzetno bitini u poslovanju organizacije.

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. (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 16.)

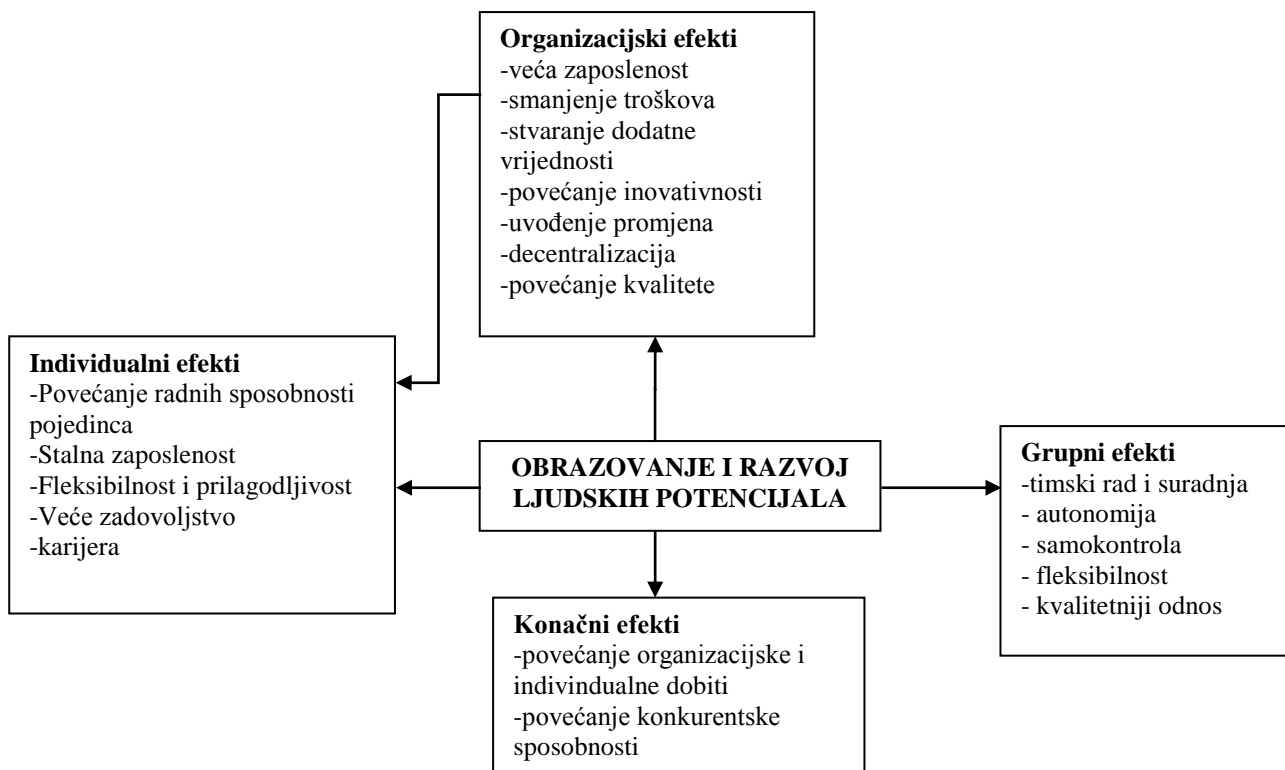
Upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja (menadžmenta) usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije. (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 17.)

Nakon detaljnijeg proučavanja shvatio sam da pojam ljudskih resursa naglašava koliko su bitne i važne za sam uspjeh organizacije vještine i znanja koji posjeduju zaposleni u istoj. Ostvarivanje zadanih ciljeva poduzeća poput Podravke nije moguće bez materijalnih resursa poput strojeva za preradu povrća, proizvodnog pogona. Pored toga potrebni su finansijski resursi za kupovinu povrća koje se koristi za proizvodnju vegete i informacijski resursi koji primjerice predstavljaju recept Vegete čija tajna stvara stratešku prednost. Međutim, pored svega toga potrebni su ljudski resursi, odnosno ljudi koji će svojim znanjem, vještinama i kreativnošću proizvesti navedeni proizvod, plasirati ga na tržište, kreirati mu vizualni identitet i dr. Dakle, uspješno upravljanje ljudskim resursima je maksimalno iskorištavanje ljudskih potencijala. Maksimalno iskorištavanje ljudskih potencijala je moguće ako i samo ako su zaposlenici poduzeća zadovoljni poslovnim okruženje, poslovnom funkcijom i novčanom kompenzacijom. Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadatak otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobna ulaganja

zaposlenika ne predstavljaju frustracije, nego osobno zadovoljstvo. Postoji velika vjerojatnost da će se pojedinac u određenoj situaciji i u određenim okolnostima ponašati na određeni način, pa je stoga poželjno osigurati takve okolnosti. ( Pržulj, Ž., 2002., str. 18-22. )

Upravo ljudi kreiraju organizacijsku strategiju poduzeća što znači da uspjeh poduzeća direktno ovisi o ljudskom kapitalu kojeg posjeduju oni koji su stvorili ili provode određenu organizacijsku strategiju. Zato su na rukovodećim pozicijama postavljeni ljudi s odgovarajućim obrazovanjem kako bi posjedovali dovoljno ljudskog kapitala odnosno znanja da mogu na najbolji mogući način obaviti svoju poslovnu funkciju.

Kao što je ranije spomenuto globalizacija je stvorila nove konkurente koji potiču organizacije na kontinuirani razvoj i napredak. Dobar ljudski potencijal moguće je obrazovanjem unaprijediti i poboljšati što znači da poduzeće koje želi maksimalno iskoristiti dostupne ljudske resurse mora ulagati u stručno usavršavanje i obrazovanje pojedinaca. Obrazovanje ljudskih resursa organizacije od velikog je značaja za njen rast i razvoj.



Izvor: Bahtijarević Šiber, F., 1996.

Graf 1. Utjecaj obrazovanja

Kao što je već ranije spomenuto ljudski resursi imaju značajnu ulogu za poduzeće, jer direktno utječu na ekonomsku efikasnost poduzeća. Ljudski resursi kreiraju proizvode i usluge, kontroliraju kvalitetu, plasiraju proizvode, upravljaju financijskim sredstvima i utvrđuju strategiju i ciljeve organizacije. Efektivni ljudi omogućavaju ostvarenje zadanih ciljeva. Kako je posao plaćeni rad, svi zaposlenici obavljaju svoju poslovnu funkciju i na temelju toga dobivaju novčanu kompenzaciju odnosno plaću. Plaće u velikim poduzećima predstavljaju značan trošak poslovanja. U zapadnim zemljama, posebice u velikim poduzećima troškovi radne snage čine 20-30% ukupnih troškova a negdje čak i do 50%. U tranzicijskim zemljama postotak ukupnih troškova je za par postotaka manji jer je i sama cijena radne snage niža. Ljudski resursi su tako ukupan duhovni i fizički potencijal zaposlenog, kako skriveni tako i korišteni.

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća. (Goić, S., 1998.)

Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću. (Bahtijarević-Šiber, F., 7/98., str. 121.)

Suvremeni trend tehnološkog razvoja dovodi čovjeka i upravljanje ljudskim potencijalima u samo središte poslovne strategije suvremenog poduzeća. (Bahtijarević-Šiber, F., 1999., str. 49.-50.)

Ljudski resursi raspolažu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoja poduzeća. Posjeduju inovatorske kvalitete, intelektualne, biološke i fiziološke potencijale bez kojih se ne može odvijati proces rada. Pribavljanje resursa i njegovo angažiranje predstavljaju ključni zadatak menadžmenta poduzeća. Upravo se zbog toga upravljanje ljudskih resursa razvilo u okviru menadžmenta.

Upravljanje ljudskim resursima se javilo kako u organizacijskoj teoriji tako i u praksi početkom 90-tih godina prošlog stoljeća. Upravljanje ljudskim resursima se pozicionira u sferi vođenja, odnosno usmjeravanja ljudi u organizaciji, a ključne kategorije organizacijskog ponašanja su: motiviranje, odnosi pojedinaca i grupa, socijalizacija, organizacijska kultura i dr.

Za ispravno upravljanje ljudskim resursima neophodna su određena teorijska znanja, kao i specifične metode, procesi, aktivnosti i postupci koji pomažu da se na što bolji način maksimalno iskoristi dostupan ljudski potencijal i da se usmjeri njegov razvoj. Upotreba ljudskih resursa mora biti usmjerena ka realizaciji osnovnih ciljeva poduzeća.

Efikasno i efektivno upravljanje ljudskim resursima kao glavni faktor mora uzeti u obzir interese ljudi, jer je poznata činjenica da će ljudi raditi puno bolje one funkcije i ona zanimanja koji ih zanimaju. Eksploatacija ljudskih resursa predstavlja sredstvo za ostvarivanje zadanih ciljeva organizacije međutim ljudi također koriste poduzeće da bi ostvarili svoje osobne interese poput novčane kompenzacije, iskustva, priznanja i dr. Maksimalna eksploatacija ljudskih resursa moguća je samo ako upravljanje ljudskih resursa omogućiti svakom zaposlenom ostvarivanje osobnih ciljeva. Svako uspješno poduzeće mora svojim zaposlenima pružiti mogućnost za napredak, daljnji razvoj, novčanu kompenzaciju i priznanje njegovog rada i truda kao izuzetno bitnog faktora u uspjehu poduzeća. Upravo zbog toga, novi koncept menadžmenta koji se naziva upravljanje ljudskim resursima pored tehnološke, organizacijske i ekonomske komponente promatra i pridaje veliku važnost psihološke i socijalne komponente zaposlenika. Upravljanje ljudskim resursima je dakle suvremeni koncept menadžmenta koji se bavi strategijskim, individualnim i društvenim aspektima ljudi u organizaciji. Navedeni koncept vodi računa o konkurentnosti odnosno obuhvaća sve odluke i akcije u vođenju ljudi koji kreiraju ili podržavaju stratešku prednost.

Upravljanje ljudskim resursima tako podrazumijeva brigu o ljudima unutar neke organizacije. Što znači pronalaženje odgovarajućih zaposlenika koji posjeduju dovoljno vještina za obavljanje određene poslovne funkcije, zatim obučavanja i razvoja zaposlenih i poticaja pomoću motivacije i financijske kompenzacije. Upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva poslovnu funkciju zapošljavanja, razvoja, motivacije i zadržavanja zaposlenih.

Uspjeh organizacije direktno ovisi o kvaliteti ljudskih resursa, ali i o njihovoj pravilnoj eksploataciji. Ukoliko su zaposlenici pravilno motivirani i posjeduju potreban ljudski kapital eksploatacija njihovih vještina i znanja odgovarati će i poslodavcu i samom zaposlenom, a na kraju će se odraziti na uspješno poslovanje organizacije. Svrha upravljanja ljudskim resursima je kontinuirano poboljšavanje rada zaposlenih, na sve moguće načine. Upravljanje ljudskim resursima je danas interdisciplinarna djelatnost, stručnjaci za upravljanje moraju poznavati



osnove psihologije, prava, sociologije i ekonomije kako bi imali što potpuniju sliku o zaposlenicima neke organizacije, kako bi razumjeli njihove društvene i osobne potrebe, kako bi znali koliko vrijedi njihov rad i sl. Velika poduzeća moraju ulagati u obrazovanje i usavršavanje vlastitih zaposlenika kako bi povećali njihov doprinos organizaciji. U modernim organizacijama uloga upravljanja ljudskim resursima je zadatak svakog menadžera, bez obzira na njegovu poslovnu funkciju, kako bi na što bolji način pružio podršku zaposlenima.

## **2.2. Strateški aspekti upravljanja ljudskim resursima**

Poslovanje svakog poduzeća je ovisno o kvaliteti ljudskog kapitala kojeg zaposlenici istog posjeduju i načinu na koji se navedeni eksploatira. Osnovni resurs svake organizacije tako čine ljudi i njihove sposobnosti i vještine koje ukoliko su pravilno organizirane mogu ostvariti zadane ciljeve poduzeća. U kapitalizmu se često spominje strateška prednost poduzeća kao temeljna odrednica uspjeha poduzeća, a neosporiva je činjenica da pravilno motivirani zaposlenici koji posjeduju potrebne vještine poput inovativnosti, kreativnosti, informiranosti i znanja ti koji donose stratešku prednost. Zaposlenici tako predstavljaju najvažniji resurs u kreiranju dodatnih vrijednosti poduzeća.

Mc Court i Eldridge definiraju upravljanje ljudskim resursima kao “način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje.” (McCourt, W., Eldridge, D., 2003., str. 2.)

Upravljanje ljudskim resursima (eng. Human Resource Management, skraćeno HRM) je znanstvena disciplina menadžmenta koji obuhvaćaju sve procese i aktivnosti koje upravljaju ljudskim resursima nekog poduzeća. Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća praktično sve aspekte odnosa organizacije prema svojim zaposlenima poput:

- Sistem selekcije pri zapošljavanju, analize zaposlenih
- Povećanje produktivnosti zaposlenih
- Sustav poticanja odnosno motivacije zaposlenih
- Razvoj i edukacija zaposlenika

- Pravila ponašanja koja zaposlenici moraju poštivati
- Pravnu regulativu, sindikate, zaštitu zaposlenih i dr.

Upravo kvalitetna analiza odnosa sa zaposlenima može poduzeću pružiti kvalitetan uvid u procese i aktivnosti koje treba promijeniti. Sistematički pristup odnosa sa zaposlenicima i kvalitetna analiza postojećih procesa i aktivnosti uz pravilno primjenjene tehnike upravljanja i motiviranja omogućuje poduzeću maksimalnu eksploataciju dostupnih ljudskih resursa na društveno odgovoran način.

Kako svijet ubrzano napreduje, a razvoj informacijskih tehnologija rezultirao je globalizacijom tržišta što za posljedicu ima sve više konkurentskih poduzeća i upravo pravilno upravljanje ljudskim resursima pruža dobru osnovu za borbu s konkurencijom. Zbog spomenutog napretka svijeta važnost ljudskog kapitala sve više raste, ljudi posjeduju sve više znanja i informacija pa je i samo upravljanje ljudskim resursima teže. Potrebno je znanje kako uspješno upravljati ljudskim kapitalom, kako pridobiti, razviti, zadržati i nagraditi prave ljude koji će postići zadane ciljeve i poštivati strategiju poduzeća. Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima je tako najbitnija poslovna aktivnost svake organizacije.

Isto tako kada pričamo o strateškim aspektima upravljanja ljudskim resursima potrebno je i da se dotaknemo ciljeva i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima pa ćemo se u nastavku malo pozabaviti time.

Zadovoljenje i ispunjenje zahtjeva osnovnog i najvrjednijeg resursa u poduzeću omogućava ostvarivanje ciljeva organizacije. Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je ostvarivanje sljedećih ciljeva :

- **FUNKCIONALNI CILJ**– funkcija upravljanja ljudskim resursima doprinosi organizaciji onoliko koliko je potrebno da bi ona ostvarila svoje ciljeve i realizirala organizacijsku strategiju. Ljudski resursi se trebaju koristiti što racionalnije i efikasnije kako bi se ostvarili ciljevi organizacije

- ORGANIZACIJSKI CILJ-najbitniji faktor za organizaciju su ljudski resursi, upravo zbog toga treba povećati njihovu efikasnost na način da se zaposlenici motiviraju na različite načine (plaća odgovarajuća zahtjevnosti i odgovornosti poslovne funkcije, dodatni financijski bonusi za kvalitetno i efikasno obavljen posao, usavršavanje i razvoj...) kako bi se ostvarilo što više zadanih ciljeva organizacije
- DRUŠTVENI CILJ – u svakodnevnim ljudskim odnosima društvene norme i sistemi vrijednosti su izuzetno važni u realizaciji kvalitetnih komunikacijskih kanala. Etička i društvena odgovornost prema potrebama i izazovima društva te minimizacija negativnih utjecaja istih je jedan od značajnih ciljeva za poslovne organizacije
- OSOBNI CILJ – zadovoljstvo zaposlenika je izuzetno bitno svakoj organizacije. Nije dovoljno zadovoljiti zaposlene samo u poslovnom smislu, već im treba pomagati i u ostvarenju određenih osobnih ciljeva jer se samo na taj način može pridobiti povjerenje zaposlenika koje je nužno za maksimalan osobni doprinos organizaciji (Bahtijarević Šiber, F., 1999.)

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima obuhvaćaju :

- Definiranje domene radnog mjesta – definiranje radnih zadataka određene poslovne funkcije i njihova integracija u organizacijsku strukturu
- Obuka i razvoj – identifikacija i procjena razine stručne spreme kadrova, kao i planiranje procesa obuke i izgradnja osobnih vrijednosti koje će omogućiti efikasnije izvršavanje sadašnjih i budućih poslova
- Pomoć zaposlenima – savjetovanje i pomoć u rješavanju osobnih i organizacijskih problema na radnom mjestu
- Informacijske aktivnosti – formiranje jedinstvene baze podataka o zaposlenima, njihovim primanjima, radnom stažu i dr.
- Sistem plaćanja – osiguravanje objektivnog sustava koji obračunava zaradu i stimulacije
- Zapošljavanje i selekcija – utvrđivanje sposobnosti i individualnih karakteristika pojedinaca sa prirodom i poslovnim funkcijama koje radno mjesto obuhvaća

- Odnosi sa sindikatom – stvaranje uvjeta za konstruktivnu sindikalnu aktivnost
- Planiranje kadrova –identifikacija broja i strukture kadrovskih potreba kao i formuliranje strategije i filozofije zapošljavanja
- Organizacijski razvoj – osiguravanje zdrave socijalne klime u organizaciji kako bi se olakšalo poslovanje i uvođenje promjena (Bahtijarević Šiber, F., 1999.)

### **2.3. Motivacija i faktori koji utječu na motivaciju**

Kada se govori o motivaciji uvijek se ukazuje na pokretačke sile u pojedincu. Te pokretačke sile mogu biti pozitivne i negativne. Međutim, iako u biti različite, obje sile pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod čovjeka. Misao i akcija pojedinca odraz su njegovih potreba i ciljeva. (Krech, D.,Crutchfield, R.S., Ballachey, E.L., 1972., str. 72.)

Brojni su se teoretičari i psiholozi tijekom povijesti bavili istraživanjem pojma motivacije, njegovim definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. Prije iznošenja same definicije, potrebno je naglasiti i objasniti pojam manipulacije koji se u praksi često pogrešno neizravno poistovjećuje sa pojmom motivacije. Motiviranje u najužem smislu možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih. "Svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to. Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. Menadžeri i vođe bi rekli da žele motiviraniji tim zaposlenika ili grupu, a poslodavci žele zaposliti motiviranu osobu. Štoviše, zahtjevi poslodavaca su još veći, na primjer osobu koju oni traže i žele zaposliti treba biti samomotivirana" (Richard, 2000.,15).

Menadžeri bi trebali biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i “izvući” iz svakog pojedinog zaposlenika ono najbolje, ali na najmanje stresan način. Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihovog posla “naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način.” (Bahtijarević Šiber, F., 1999., str. 556.)

Ovih nekoliko navedenih definicija odmah nam otkriva kako se iza naizgled jednostavnog pojma motivacija ustvari krije vrlo složen postupak kojim bi se zaposlene uspjelo dodatno motivirati. Potrebno je pronaći prave ljude za prave poslove i pokušati ih najboljim faktorima motivacije potaknuti na što bolje obavljanje posla, što u praksi baš i nije toliko jednostavno.

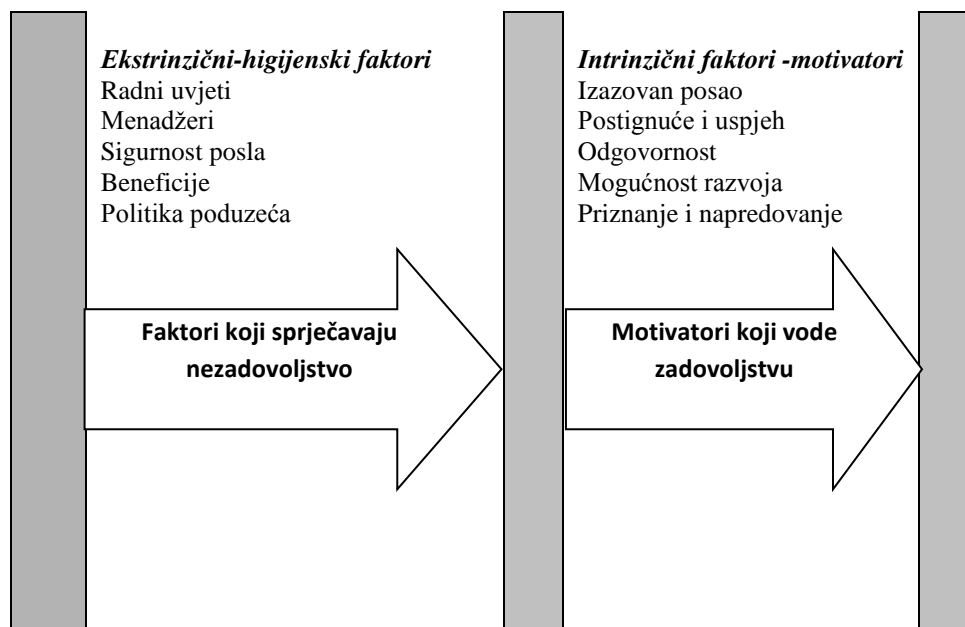
Treba napomenuti kako su se kroz povijest razvile brojne teorije motivacije, te se one zasnivaju na različitim pretpostavkama i stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. Ovdje ćemo samo navesti neke od tih teorija, a posebnu pažnju usmjerit ćemo ka Herzbergovoj teoriji motivacije koju ćemo u ovom radu dosta spominjati i na nju se dosta oslanjati.

Neke od ostalih teorija motivacija koje su bitne i bliske modernom shvaćanju i pristupu motivaciji su:

- Maslowljeva teorija motivacije,
- Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije,
- MacGregorova teorija X i teorija Y,
- McClellandova motivacijska teorija,
- teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa,
- suvremeno shvaćanje strategije motivacije

Kada govorimo o motivaciji prema Herzbergu razlikujemo dva izvora motivacije – ekstrinzični i intrinzični. Ekstrinzična motivacija usmjerena je na ostvarenje određenog rezultata – svojim akcijama vođe utječu na zaposlene izvršavajući svoje zadatke usmjerene na ostvarenje ciljeva poduzeća. Pritom motivacija nije isključivo posljedica dobrog vodstva s obzirom na to da zaposlenici mogu biti motivirani kako negativnim tako i pozitivnim pojačanjem. Negativno pojačanje javlja se kada se na zaposlene utječe kroz prijetnje ili strah, pa su oni spremni izvršiti zahtijevane zadatke kako bi izbjegli neželjene posljedice. Nasuprot tome, pozitivno pojačanje nastupa tada kada su zaposleni motivirani očekivanjem ekstrinzičnih nagrada, kao što su novac, priznanja (npr. pohvale) i druge nagrade i koristi. U svakom slučaju, ekstrinzična motivacija donosi osjećaj prisile u ostvarenju određenih rezultata koje zadovoljava obično niži red potreba kao što je novac za preživljavanje (Buble, 2011).

S druge strane, ljudi mogu biti motivirani intrinzičnim potrebama – npr. potreba za zadovoljavanjem koja uključuje ostvarenje punog značenja, interesantnosti, veselja ili izazovnosti rada; želja za pripadanjem socijalnoj grupi; osjećaj odgovornosti, ostvarenja i samopoštovanja. U ovakvim slučajevima zaposleni mogu biti motivirani u odsutnosti vođe, menadžera ili nekog drugog rukovoditelja: oni ostvaruju aktivnosti radi vlastitog zadovoljstva (Buble, 2011).



Slika 1. Herzbergova dvofaktorska teorija  
 Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala.  
 Zagreb, Golden marketing, str. 575.

Važno je naglasiti kako Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom postavlja određene hipoteze implicirajući neposrednu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti, odnosno osim faktora zadovoljstva navodi i faktore motivacije za rad i radnog ponašanja. Također, kreće korak dalje naglašavajući potrebu preoblikovanja rada tako da omogući individualni razvoj pojedinca unutar poslovne organizacije. Polazeći od osnovne hipoteze da su posao i karakteristike posla osnovni izvori motivacije za rad, na motivaciju je potrebno djelovati tako da se djeluje na posao, odnosno da posao koji zaposlenici obavljaju bude što kreativniji, da

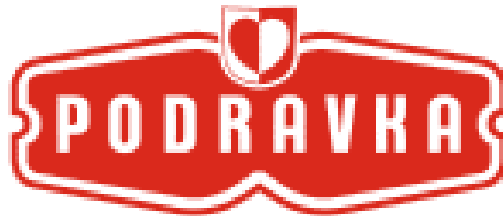
implicira odgovornost i potiče razvoj sposobnosti individue i samopotvrđivanja. Možemo zaključiti kako Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog faktora. (Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999)., str. 575.)

Manipuliranje naspram vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima putem motivacije razlikuje se u situaciji gdje se motivirani zaposlenici i menadžeri "udružuju" i djeluju u istom smjeru na ostvarenju zajedničkog cilja. "Prema jednostavnom shvaćanju, manipulacija bi bila navođenje nekoga da učini nešto zato što želimo da on to učini, dok bi motivacija bila navođenje nekoga da učini nešto zato što on to želi. U tome je razlika (Richard, 2000., 15)".

Sama bit i važnost motivacije, te općenito tolika zainteresiranost motivacijom proizlazi iz sljedećeg:

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti tvrtke (Bahtijarević-Šiber, 1999., 555-556)."

### 3. PODRAVKA



Slika1. Logo Podravke d.d.

Izvor: Preuzeto sa službenih Podravkinih web stranica

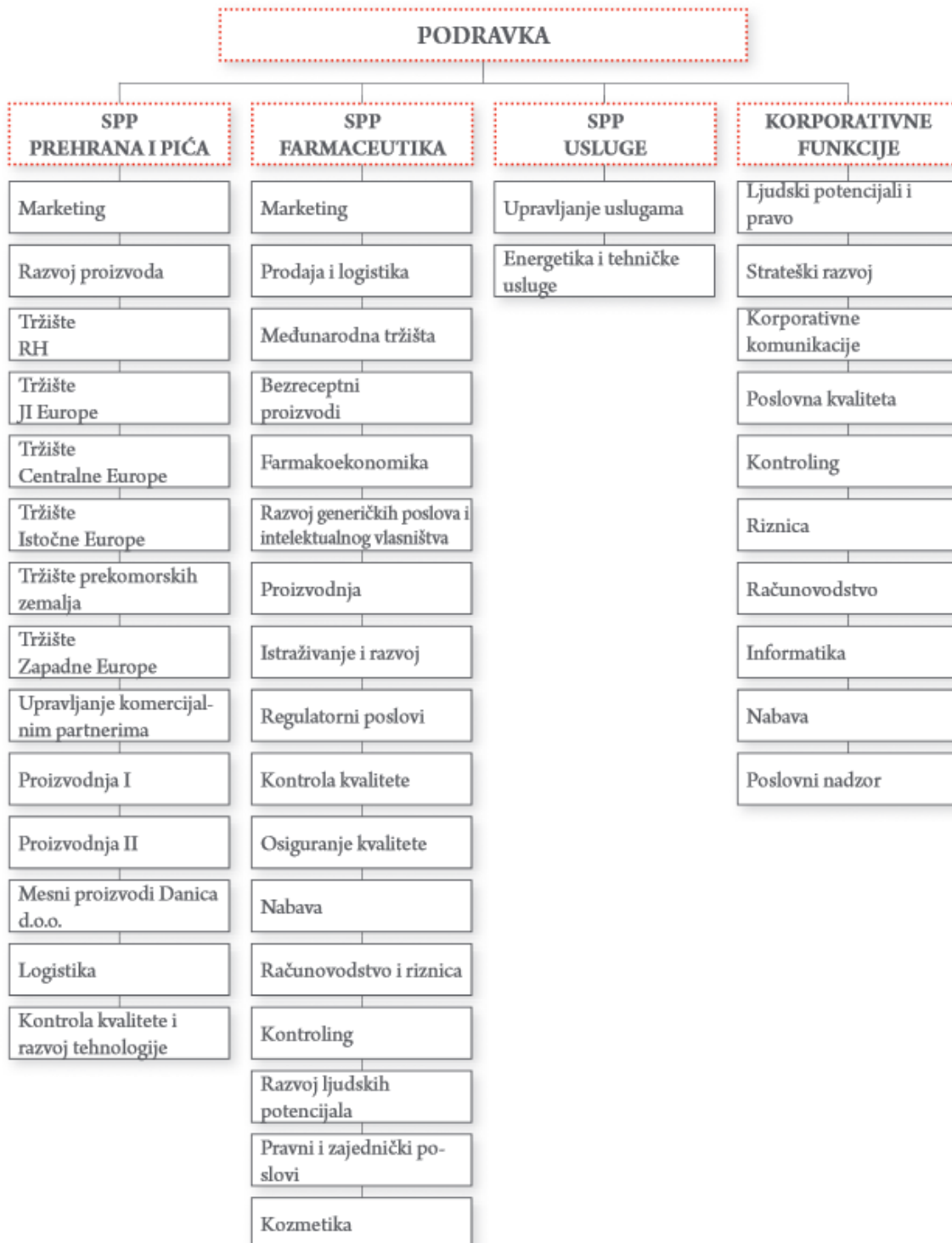
Podravka je jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Osnovana je 1947. godine na temeljima nekadašnje tvornice pekmeza i prerade voća braće Wolf. Ime kompanije Podravka potječe od naziva za stanovnicu Podravskog kraja, u kojem se nalazi sjedište tvrtke. 1957.g Podravka počinje proizvodnju juha u vrećici. Prof. Zlata Bartl sa svojim timom stvara Vegetu. Univerzalni dodatak jelima postaje jedan od najpoznatijih proizvoda koji se proizvodi više od pola stoljeća i prodaje u više od 40 zemalja na pet kontinenata. 1967.g Podravka počinje izvoziti Vegetu u Rusiju i Mađarsku, što postaju prve suradnje s inozemnim partnerima. 1970.g punionica mineralne vode u Lipiku ulazi u sastav Podravke, iako je voda tada bila poznata kao "Prirodna mineralna voda" dobiva novo ime te se od 1973. g naziva "Lipički studenac", a od 2000. samo "Studenac". 1972.g u Ludbregu je osnovana tvrtka Belupo koja počinje proizvodnju lijekova. 1993.g tvrtka je privatizirana i registrirana kao dioničko društvo. Od 2000. godine Podravka je preuzela češku tvrtku Lagris, kupila brend Eva i brend Lero te marku Belsad. Sjedište se nalazi u Koprivnici, a danas posluje u dva glavna poslovna segmenta prehrane i farmaceutike. ([http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-pogodinama/#\\_year-1934](http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-pogodinama/#_year-1934))



Temeljne vrijednosti Podravke su kreativnost odnosno ideje koje pokreću srce, jer srce pokreće sve ostalo. Vizija je poboljšanje svakodnevne kvalitete života potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti, a misija je ponuditi inovativna kulinarska iskustva i zdrava životna rješenja za potrošače. Cilj Podravke je kontinuirani gospodarski rast i razvoj same kompanije te proširivanje tržišnog udjela i povećanje obima poslovanja, a vrlo bitna komponenta u poslovanju poduzeća su zaposlenici. Upravo zbog toga Podravka brine o svojim zaposlenicima kako bi na što bolji način iskoristila njihov ljudski kapital na temelju njihovih stečenih znanja i vještina. (<http://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-dobitnik-certifikata-poslodavac-partner/>)

Podravka je izuzetno dobar poslodavac što jasno govore nagrade poput osvojenog certifikata poslodavac partner. Certifikat poslodavac partner se dodjeljuje jednom godišnje poduzećima koja izuzetno kvalitetno upravljaju ljudskim resursima. Način na koji se Podravka d.d. odnosi prema svojim zaposlenicima vrlo dobro predstavlja izjava Jasenke Maltarić Dujmić koja je ujedno i direktorica upravljanja ljudskim potencijalima Grupe Podravka. Izjava glasi: „Način na koji se kompanije odnose prema svojim ljudima postaje i jest izvorište organizacijske konkurentnosti i sposobnosti. Grupa Podravka je usredotočena na svoje ljude – naši zaposlenici, njihova kvaliteta i angažiranost ono su što nas razlikuje od drugih i zato su naši zaposlenici naša kompetitivna prednost. Ovaj certifikat dokaz je da razvijamo i implementiramo sve one procese koji nam osiguraju da privlačimo najbolje ljude te nam omogućavaju i dalje razvijati postojeće zaposlenike te na taj način doprinosimo rastu i razvoju kompanije. Vjerujem u tvrdnju da se način na koji tvrtka tretira svoje zaposlenike odražava i na način kako će oni tretirati svoje kupce ili klijente te nam je stoga vrlo važno da osiguramo sve uvjete da u konačnici naši kupci i potrošači budu zadovoljni. Znamo da svaki naš zaposlenik na neki način osigurava kvalitetu naših proizvoda i osigurava rast naše kompanije. Naši zaposlenici ključni su za ostvarenje vizije kompanije, a to čine svakodnevno živeći naše vrijednosti.” (<http://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-dobitnik-certifikata-poslodavac-partner/>)

### 3.1. Organizacijska struktura podravke



Graf 2. Grafički prikaz organizacijske strukture Podravke d.d.

Izvor: Preuzeto iz Podravkinih službenih poslovnih kataloga

Na slici 1. se nalazi grafički prikaz organizacijske strukture Podravke d.d. iz kojeg se može primjetiti da se poslovna organizacija Podravke sastoji od tri strateška poslovna područja (SPP-a): Prehrane i pića, Farmaceutike i Usluga. Potpora strateškim poslovnim područjima jesu korporativne funkcije i upravljačke službe. Cilj takve organizacije je postizanje učinkovitijeg i bržeg provođenja procesa, jasnijeg definiranja odgovornosti te poboljšanje horizontalne komunikacije, što su bili ključni nedostaci dotadašnje organizacije. Važni principi takve nove organizacije su uspostavljanje plitke organizacije koja nema nepotrebnu hijerarhiju, fleksibilnost te osiguravanje odgovornosti za cijeli proces na svim razinama. Vrlo je bitno razlikovati korporativne funkcije i upravljačke službe. Iako i korporativne funkcije i upravljačke službe služe kao potpora strateškim poslovnim područjima, upravljačke službe odnosno menadžeri upravljaju ljudskim potencijalima, a korporativna funkcija ljudskih potencijala i prava služi kao svojevrsni kadar zaposlenika unutar poduzeća koji su zaduženi za vođenje knjiga o plaćama i doprinosima, arhivama o bivšim zaposlenicima, broju zaposlenih, njihovih funkcija, zaduženja, ovlasti, odgovornosti i sl.

### **3.2. Poslovne funkcije**

Postoji podjela na 4 glavne kategorije poslovnih funkcije u Podravci d.d. Svako strateško poslovno područje sintetizira potrebne poslovne funkcije za uspješno zadovoljavanje postavljenih ciljeva i zadataka. 3 Strateška poslovna područja su: Prehrana i piće, Farmaceutika i Usluge. U poslovnom području Prehrana i piće nalaze se poslovne funkcije poput marketinga, razvoja proizvoda, proizvodnje, kontrole tržišta i drugo. U sektoru poslovnog područja Farmaceutike nalaze se poslovne funkcije poput Marketinga, osiguranja kvalitete, kontrole kvalitete, proizvodnje, istraživanja i razvoja. Neke poslovne funkcije poput Marketinga se nalaze u više različitih strateških poslovnih područja, međutim bitno je napomenuti da se radi o sektorima koje se bave različitim djelatnostima pa je i sama prilagodba poslovne funkcije ovisna o vrsti posla. Strateško poslovno područja Usluge sastoji se od poslovnih funkcija upravljanja uslugama i poslovnih funkcija vezanih za energetiku i tehničke usluge. Korporativne funkcije čine sve one poslovne funkcije koje su nužne za uspješno funkcioniranje korporacije poput ljudskih potencijala, nabave, informatike,

poslovnog nadzora i drugo. Poslovna funkcija upravitelja i menadžera je donošenje odluka koje je usko vezano za poslovanje određenog sektora ili posla za kojeg su nadležni i isto tako za zaposlenike koje rade u određenom sektoru. Dok uprava kao organ dioničkog društva donosi odluke koji se tiču svih zaposlenika poduzeća. Članovi upravnog odbora na taj način definiraju smjernice, pravila, prava i nagrade za sve zaposlenike Podravke.

### 3.3. Ljudski resursi Podravke

Ključ uspjeha Podravke su profesionalni, kreativni i poduzetni ljudi, spremni u svakom trenutku pružiti svoj doprinos za dobrobit kompanije te uložiti dodatan trud i vrijeme u postizanje iznadprosječnih rezultata.



Slika 3. Zaposlenici Podravke d.d.

Izvor: Službene Podravkine web stranice

Uz jasnu strategiju i kvalitetnu organizaciju, za ostvarenje poslovnih ciljeva kompanije od presudnog su značaja kompetentni i motivirani zaposlenici. Ključ uspjeha Podravke su profesionalni, kreativni i poduzetni ljudi, spremni u svakom trenutku pružiti svoj doprinos za dobrobit kompanije te uložiti dodatan trud i vrijeme u postizanje iznadprosječnih rezultata.

Podravka svojim pristupom poslovanju i zaposlenicima osigurava izazove i poticaje, dinamično radno okruženje i mogućnost za profesionalni te osobni rast i razvoj. Omogućavamo individualni i timski rad te ostvarivanje potencijala. U međuljudskim odnosima njeguje poštovanje, povjerenje, iskreni dijalog i transparentnost, a u radu izvrsnost i težnju ka postizanju iznadprosječnih rezultata. Strast prema svemu što rade ih pokreće i čini

kompanijom sa srcem. Na ljudima koji žive Podravkine vrijednosti grade svoju snagu i bolju budućnost kompanije. (<http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/zaposlenici/>)

U nastavku ćemo u tablici prikazati neke osnovne podatke koje smo dobili u Podravci o broju zaposlenih Podravke, prihodima od prodaje / broj zaposlenika, neto dobit / broj zaposlenika... Te podatke ćemo usporediti sa istim podacima iz prethodne 2015. godine na kraju istog vremenskog kvartala

<i>Omjeri i pokazatelji Grupe Podravka</i>	<i>H1 2016.</i>	<i>H1 2015.</i>	<i>% promjene</i>
Broj zaposlenih na kraju razdoblja (u jedinicama)	6,672	6,657	0.2%
RDG trošak kamata	36.2	36.9	-2.0%
Prihodi od prodaje / Broj zaposlenih (u tisućama kuna)	605.4	544.8	11.1%
Neto dobit nakon MI / Broj zaposlenih (u tisućama kuna)	60.4	59.7	1.1%
Povrat na prosječnu imovinu	2.9%	3.2%	-36 bb
Povrat na prosječni kapital	5.1%	6.1%	-100 bb
Povrat na prosječni investirani kapital	4.0%	4.6%	-63 bb
Ukupna glavnica / Ukupna imovina	58.2%	57.0%	+127 bb
EBITDA / RDG trošak kamata	13.7	12.7	7.7%
Neto dug / EBITDA	2.1	2.0	5.0%

Tablica 1. Omjeri I pokazatelji grupe Podravka d.d.

Izvor: Preuzeto sa Podravkinih službenih stranica

Iz navedene tablice da se isčitati kako je broj zaposlenih 2016. godine, u odnosu na isto razdoblje u 2015. godini porasta za 0.2%. Taj porast broja zaposlenih otkriva nam kako se u Podravci ne žele zaustaviti na ovim već sada dobro ostavarenim rezultatima već imaju plan da se i dalje razvijaju i rastu u svakom pogledu. Bitan podatak je i taj da je prihodi od prodaje / broj zaposlenih (u tisućama kuna) znatno porastao u odnosu na isto razdoblje prošle godine. U 2015. godini je taj iznos dosegao 544.8 tisuća kuna, da bi se u 2016. godini popeo na 605,4 tisuće kuna što je porast od 11,1 %. Sve to navodi nas u zaključak kako je Podravka jedna zdrava firma koja neprestano ulaže u razvoj cijele kompanije i svojih zaposlenika.

## **4. PODRAVKA – UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**

### **4.1. Društvena zajednica**

Društveno odgovorno poslovanje sastavni je dio identiteta i poslovnih aktivnosti Podravke. Od najranijih početaka poduzeće je svjesnog svog utjecaja i odgovornosti prema društvenoj zajednici u koju je duboko ukorijenjena. Već više od pola stoljeća Podravka konkretnim projektima doprinosi razvoju i podizanju kvalitete života zaposlenika, ali i šire društvene zajednice. Angažiranjem vlastitih potencijala poduzeće aktivira povezivanja i razmjenu znanja, iskustava i informacija, kreira i potiče inicijative i projekte s ciljem održivog gospodarskog razvoja, poboljšanja kvalitete života i očuvanja okoliša.

S ciljem unaprijeđenja kvalitete života društva u kojem djeluje, Podravka od svog osnutka ulaže u znanost i obrazovanje, održivi razvoj, kulturu, umjetnost, sport te rado promiče korporativnu društvenu odgovornost. Podravka se vodi vrijednostima koje čine kulturu kompanije: kreativnost, povjerenje, strast, inovativnost i izvrsnost, pa baš zato pruža podršku svim projektima u kojima pronalaze navedene, istinske vrijednosti.

Uključenost u zadovoljavanje potreba društvene zajednice u kojoj djeluje, očrtava se kroz tri ključna područja:

- Promoviranje zdravog načina života
- Profesionalno usavršavanje zaposlenika i poticanje njihove izvrsnosti i kreativnosti
- Osjećaj za potrebe društvene zajednice u kojoj djeluj

## 4.2. Zapošljavanje i selekcija

Podravka pronalazi i zapošljava zaposlenike na više različitih načina. Prvo je putem javnih natječaja kao i mnoga druga privatna poduzeća. Na natječaj se moguće prijaviti putem interneta za otvorena radna mjesta. Primjerice u ovom trenutku Podravka d.d. traži specijalista elektronskih komunikacija, za prijavu je potrebno popuniti on-line obrazac za prijavu. On-line obrazac za prijavu sadrži osnovna pitanja poput imena i prezimena, državljanstva, godine rođenja, adrese stanovanja i sl., ali i pored toga se sastoji od ispunjavanja pitanja vezana za obrazovanje i stručno znanje pojedinca, zatim znanja stranih jezika i vještina rada na računalu, posjedovanje ili neposjedovanje vozačke dozvole, hobija i sl. Na kraju prijave je potrebno priložiti životopis i motivacijsko pismo. Navedeni obrazac na vrlo jednostavan način utvrđuje kvalitetu ljudskog kapitala osobe koja se prijavljuje na posao, a prilaganjem motivacijskog pisma i životopisa poduzeće prije samog razgovora sa potencijalnim zaposlenikom može donekle procijeniti njegove literarne odnosno komunikacijske sposobnosti i radne sposobnosti. Pored takvog konvencionalnog načina zapošljavanja Podravka ima projekt stručne prakse i sezonskih poslova u kojima omogućava mladima zapošljavanje tokom studiranja u obliku stručne prakse i rad na radnim mjestima koji ih zanimaju. Iako se čini kao poprilično neznatna stavka, osobno smatram da je takav način pronalaženja zaposlenika jedan od najoptimalnijih. Zaposlenici koji su svoje zaposlenje pronašli kroz stručnu praksu koju im je primjerice Podravka omogućila još za vrijeme studija u području za kojeg se zanimaju osjećat će puno veću odgovornost i povjerenje prema samom poduzeću. Lojalnost takvih zaposlenika biti će puno veća od onih zaposlenika koji su primljeni putem natječaja, a razlog tome je što je Podravka izišla u susret mladim studentima bez dana radnog iskustva kako bi im jednog dana jednostavnije bilo snaći se na tržištu rada. Upravo takav mlad i sposoban kadar posjeduje dovoljno lojanosti, kreativnosti, radne sposobnosti i radnog elana koji je nužan za uspješno funkcioniranje poslovanije i idealan faktor ako se neposredno povezuje s iskustvom drugih odnosno starijih zaposlenika. Osnovne vještine koje Podravka zahtjeva su:

- Mnogo volje i entuzijazma
- Otvorenost za učenje i profesionalni razvoj
- Značajnije rezultate u dosadašnjem radu

- Visokoškolsko obrazovanje
- Znanje engleskog i njemačkog jezika
- Znanja o radu s računalom
- kreativnost, dinamičnost, poduzetnost, komunikativnost i otvorenost za suradnju

Cilj upotrebljavanja više različitih načina zapošljavanja( putem javnih natječaja, stručnih praksi ili sezonskih poslova) uz univerzalnu primjenu pravila(pitanja vezana za stručnu spremnost odnosno ljudski kapital) omogućavaju Podravci prikupljanje sposobnog, entuzijastičnog, kvalitetnog i lojalnog ljudskog kapitala koji cijeni poduzeće koje mu je dalo šansu pokazati svoje radne sposobnosti i u kojem može ostvariti svoje osobne ciljeve i profesionalnu afirmaciju.

### **4.3. Obuka i razvoj**

Podravka ulaže puno u obrazovanje i razvoj vlastitih zaposlenika u usporedbi s drugim prehrambenim poduzećima u državi. Upravo to je jedan od glavnih razloga zbog kojih je Podravka i u 2016. dobila certifikat poslodavac partner. U ovom potpoglavlju predstaviti će se programi odnosno situacije u kojima se jasno može primjetiti na koji način funkcionira obuka i razvoj postojećih zaposlenika Podravke.

#### **Znanje na pladnju**

Znanje na pladnju je ime za interni obrazovni program poduzeća koji je omogućen svim zaposlenicima Podravke. Zaposlenici tako mogu besplatno slušati i polagati predavanja iz engleskog jezika, osobnih vještina i informatičkih znanja i predavanja se održavaju u razdoblju od studenog do srpnja svake godine. Program je pokrenut s ciljem povećavanja pristupačnosti obrazovanja i poticanja zaposlenika na otvorenost i želju za znanjem i osobnim



razvojem. Znanje na pladnju tako predstavlja program koji omogućava svim zaposlenicima dostupnost svih osnovnih znanja i vještina koje možda nisu uspjeli razviti tokom formalnog obrazovanja ili radnog staža.

### **Pripravnički program SHAPE generacije**

Program SHAPE punim imenom glasi „Shape your future with a heart“ što u prijevodu znači oblikuj svoju budućnost s ljubavlju. Sam engleski naziv programa ukazuje na to kako Podravka zbilja ima ozbiljnu namjeru postati respektabilno internacionalno poduzeće sa sjedištem u Hrvatskoj. Program je namjenjen zapošljavanju visokoobrazovanih pripravnika, pri čemu Podravka omogućuje mladim stručnjacima vrhunskih potencijala i kompetencija početak njihove karijere na pripravničkim pozicijama. Svi kandidati prolaze kroz standardni selekcijski postupak pri zapošljavanju koji uključuje provjeru podataka iz životopisa, psihološko testiranje, test iz engleskog jezika te psihološki intervju. Svi zaposlenici prolaze kroz strukturirani pripravnički program u trajanju od 10 mjeseci gdje u specijalističkom dijelu uz vođenje mentora i odrađivanje različitih radnih zadataka produbljuju postojeća i usvajaju nova stručnja znanja, dok u općem dijelu pripravnštva razvijaju kompetencije i vještine koje na fakultetima nisu imali prilike razvijati. Takav pripravnički program omogućava pripravnicima brže upoznavanje s poduzećem i kraće vrijeme potrebno od ulaska u kompaniju do početka samostalnog odrađivanja radnih zadataka. U potpoglavlju zapošljavanje i selekcija upravo je spomenut ovakav način zapošljavanja kao idealan jer osigurava kvalitetan i sposoban ljudski kapital koji osjeća određenu lojanost prema poduzeću i čiji je osobni uspjeh usko vezan za uspjeh poduzeća.



Slika4. Slogan pripravničkog programa SHAPE

Izvor: Službene Podravkine web stranice

## **Recept za izvrsnost**

Program koji je Podravka pokrenula kako bi prezentirala važnost ljudskih resursa odnosno kvalitetnog ljudskog kapitala. Podravka tako kontinuirano naglašava koliko je bitno posjedovati željene vještine i kako poduzeće iznimno cijeni te vještine ukoliko se upotrebljavaju za dobrobit poduzeća. Podravka tako kao svoju najveću vrijednost predstavlja ljude pa ulaže znatna sredstva u razvoj i obrazovanje vlastitih zaposlenika.

## **Znamo, dijelimo, rastemo**

Znamo, dijelimo, rastemo je pilot projekt Podravke iz područja upravljanja znanjem. Glavna pitanja koja su vezana za razvoj projekta su kontekst Podravke u gospodarstvu EU, koje znanje posjeduju danas a koje trebaju u budućnosti, koriste li dovoljno informacijske tehnologije u umrežavanju znanja, da li su kompanija okrenuta prema znanju i kako se odnose prema resursu znanja. Projekt se sastojao od četiri faze. Prva faza je uspostava u kojoj se prihvaća projekt, uspostavlja projekt i formira tim za izvršavanje projekta. Druga faza je priprema i u njoj se definiraju procesi projekta, vizualni identitet projekta, web portal projekta, posjet FER-u i koordinatori projekta. Treća faza projekta je realizacija i u njoj se objavljuje web stranica, kreiraju se tzv. „trgovi znanja“ odnosno internet stranica na kojoj se nalaze interaktivni sadržaji s kojima korisnici mogu doći do novih spoznaja i znanja. U toj fazi se isto objavljuje katalog, izrada kalendara, organizacija projekta i edukacija timova zaduženih za provedbu projekta. Četvrta faza je završna evaluacija i u njoj se predstavljaju statistika i uspješnost projekta te završna svečanost.

## **Suradnja s drugim poduzećima**

Potpisivanjem dugoročnog sporazuma o suradnji na području primjene SAP tehnologija između Podravke d.d. i b4b d.o.o., započinje nova faza suradnje Podravke i b4b d.o.o. Sporazumom o suradnji će dosadašnju suradnju Podravke sa b4b, u kojoj je b4b pružao implementacijske, razvojne i edukacijske usluge Podravci, proširiti na dvosmjernu suradnju u kojoj će Podravkini informatičari sudjelovati na projektima koje izvodi b4b i kojom će obje kompanije nastojati zadržati vodeću poziciju u primjeni post-ERP informacijskih tehnologija, kao što su skladištenje podataka (Business Warehouse), CRM (Customer Relationship

Management), strateško upravljanje poduzećem (Strategic Enterprise Management), internet poslovanje (B2B, B2C, itd.) i ostale. Početak realizacije ove suradnje označilo je pokretanje projekta implementacije Business Warehouse rješenja u Podravci.



Slika5. Logotip poduzeća b4b d.o.o. koje je zaduženo za implementaciju informacijskog sustava Podravke

Darko Marinac, tadašnji predsjednik Uprave Podravke d.d. povodom potpisivanja ugovora sa tvrtkom b4b d.o.o. izjavio je: " Implementacija informatičkog sustava SAP R3 započeta je krajem devedesetih godina i to za cjelokupno poslovanje grupe Podravka. Njegova implementacija nastavljana je i danas, te je proširena i na Podravkine podružnice u Poljskoj, Mađarskoj i Sloveniji s ciljem povezivanja inozemnih podružnica s maticom, što i utječe na cjelokupnu efikasnost poslovanja grupe Podravka."

#### 4.4. Pomoć zaposlenicima

Pomoć zaposlenicima pružaju njihovi rukovodioci ukoliko se radi o poslovnom problemu unutar određenog sektora u kojem zaposlenici rade i za koji je rukovodioc ili upravitelj nadležan. Ukoliko imaju određene kadrovske probleme mogu se obratiti odjelu za ljudske potencijale gdje mogu zatražiti godišnji odmor, potrebnu pomoć i sl. Podravka je aktivno uključena u životne procese zaposlenika, ali i cijele zajednice u kojoj djeluje. Aktivno podupire i provodi programe informiranja i savjetovanja o očuvanju zdravlja svojih zaposlenika, članova njihovih obitelji i lokalne zajednice.

Kako bi poduzeće poput Podravke moglo znati mišljenje i stav vlastitih radnika o organizaciji, kontinuirano provodi ankete. Zaposlenici iskreno ispunjavaju navedene ankete čime se jasno vidi što treba promijeniti kako bi radnici bili zadovoljniji i kako bi organizacija bila efikasnija. Primjerice nakon ankete 2012. Podravka d.d. je udovoljila većini zahtjeva vlastitih zaposlenika što se odrazilo u anketi provedenoj 2015. gdje su zaposlenici dali puno bolje ocjene i samo poboljšanje funkcioniranja organizacije vidljivo je iz uspješnog poslovanja poduzeća. Zaposlenici su u provedenom istraživanju ukazali na potrebu za unaprijeđenjem na području komunikacije. Aktivnosti na tom području odnosile su se na obvezne sektorske sastanke, otvaranje dvosmjernog komunikacijskog alata i strukturiranje komunikacije te implementaciju misije, vizije i vrijednosti kompanije. Vrijednosti su se u razdoblje od 2012.-2014. komunicirali kroz List Podravka, oglasne ploče, Studena bar, majice s vrijednostima. Iz vrijednosti su proizašle kompetencije temeljem kojih se prati razvoj zaposlenika, organiziraju se edukacijski programi te se koriste u brojnim alatima namjenjenim vođenju ljudi.

Za projekt unaprjeđenja međusektorskog razumjevanja ključnim se pokazalo formiranje međusektorskih timova, upoznavanja sektora različitim pristupima ovisno o potrebama pojedinaca i poslovnih cjelina, zatim procjena suradnje među sektorima te interni prijenos znanja, primjerice u projektima „Znamo-dijelimo-rastemo“ i „Znanje na pladnju“. Upravo ti projekti rezultiraju pozitivnim rastom zadovoljstva spram dostupnosti znanja.

U području odnosa s nadređenim uveden je sustav godišnjih razgovora kojim se postavljaju i prate poslovni i razvojni ciljevi, izgradnja kulture pohvala te je implementiran sustav povratne informatike poznat kao „Zaokret 360“ koji uključuje procjene pojedinaca iz četiri perspektive, nadređenih, podređenih, kolega te samoprocjene.

U sustavu nagrađivanja prepoznajmo izvrsne je tek jedna od aktivnosti koja je provedeno u istome. Natječaji „Ja sam Podravkaš“ i „Da sam ja...“ predstavljaju se nagrađeni zaposlenici koji su se izdvojili kao primjer izabranog izvrsnog Podravkaš. Svi zaposlenici su imali priliku biti uključeni u ovu aktivnosti i time dati svoj doprinos kako bi se gradila kultura u kojoj se nagrađuu uspjesi i pozitivni rezultati. Angažman svakog pojedinca je u projektu prepoznat i nagrađen.

Odgovornost građenja organizacijske kulture zajednički je svim zaposlenicima Podravke, stoga Upravljanje ljudskim potencijalima uvažava prijedloge zaposlenika i kontinuirano sudjeluje u istraživanjima čime se okupljaju timovi i kreiraju aktivnosti čiji je cilj stvoriti značajne pozitivne promjene. Zadovoljstvo i motivacija zaposlenika glavni su preduvjeti stvaranja pozitivnog ozračja koji utječe i na poslovne rezultate, a organizacijsku kulturu grade svi zaposlenici zajedno.

#### **4.5. Nagrađivanje i motivacija**

Nagrađivanje zaposlenika koji žive Podravkine vrijednosti na svom radnom mjestu u svakodnevno radu. Tradicionalno blagdansko druženje zaposlenika Podravkaša ima svečani karakter i predsjednik uprave uručuje nagrade najboljima na natječaju „I ja sam Podravkaš!“ i autore najboljih ideja na natječaju „Da sam ja...“. Natječaj „I ja sam Podravkaš!“ i „Da sam ja...“ su interni natječaji Upravljanja ljudskim potencijalima u kojoj se nagrađuju zaposlenici koji žive Podravkine vrijednosti. Temeljne Podravkine vrijednosti su inovativnost, povjerenje, želja za radom, entuzijazam i kreativnost. Na natječaj zaposlenici mogu prijaviti svoje kolege

za koje smatraju da predstavljaju temeljne Podravkine vrijednosti, svake godine primi se više stotina prijava nakon čega uprava odnosno posebna komisija biraju najbolje zaposlenike ovisno o prijavama. Ovakav način nagrađivanja predstavlja afirmaciju pojedinca unutar samog poduzeća što pridonosi zadovoljstvu zaposlenika i povećava njegovu želju za daljnjim radom i napretkom.

### **Stimulacije zaposlenicima**

Uprava Podravke svake godine ovisno o poslovanju društva donosi odluku o isplati ili ne isplati stimulativnog dijela plaće na ime povećanog napora i doprinosa radnika. Kako Podravka proteklih nekoliko godina posluje izuzetno dobro, svake godine u principu isplati stimulacije. Takva odluka se odnosi na sve radnike Podravke d.d. kojima se plaća obračunava temeljem koeficijenta složenosti radnog mjesta, kao i za radnike koji imaju ugovorenu plaću, a nisu uključeni u stimulatивно nagrađivanje prema Pravilniku o stimulativnom nagrađivanju menadžera ili neki drugi oblik individualnog stimulativnog nagrađivanja. Predsjednik Uprave Zvonimir Mršić prilikom dodjele stimulacija 2014. godine izjavio je: "Isplatom stimulacija našim radnicama i radnicima želimo iskazati zahvalnost na njihovom nesebičnom doprinosu u ostvarenju rezultata poslovanja za proteklu godinu. Vjerujemo kako će ovo biti određeni dodatni poticaj da i u aktualnoj godini budemo spremni dati svoj maksimum u kreiranju budućnosti naše kompanije.". Iz navedene izjave se vrlo jasno može isčitati svrha nagrađivanja radnika. Radnike se nagrađuje kako bi im se dalo do znanja da poduzeće za koje rade cijeni njihov trud i rad i kako uspjeh poduzeća isključivo ovisi o angažiranosti i sposobnosti radnika. Nagrađivanjem radnika postiže se njihova veća efikasnost i angažiranost.

### **Nagrade za inovativnost**

Svima je vrlo dobro poznata marka Vegeta. Radi se o dodatku prehrani koji su izumili zaposlenici vegete odnosno tim prof Zlate Bartl. Kako bi potaknula razvoj, inovativnost i unapređenje poslovnih procesa svojih zaposlenika, Uprava Podravke je donijela Pravilnik kojim će se nagrađivati zaposlenici poduzeća koji svojom idejom pridonose poboljšanju procesa unutar poduzeća. Ovim činom Uprava želi motivirati zaposlenike kako bi istaknuli i bili nagrađeni za svoje ideje i kreativnost. Unapređenje poslovnog procesa može predložiti

svaki zaposlenik u obliku prijedloga koji bi se mogao upotrijebiti u poslovnim procesima. Zaposlenik čiji se prijedlog ocijeni kao doprinos razvoju i unapređenju poslovnih procesa ima pravo na novčanu nagradu. Nagrada za prijedloge u razvoju novog proizvoda ili rješavanje konkretnog problema u proizvodnom procesu sastojat će se od fiksnog i varijabilnog dijela. Fiksni će dio iznositi od tisuću do 20 tisuća kuna, dok varijabilni kod novog proizvoda će biti 2 % od ostvarene neto dobiti u roku od 2 godine na tom proizvodu. Ukoliko se primijeni tehničko-tehnološko ili neko drugo rješenje koje ostvaruje uštedu, uz fiksni dio, radnik će biti nagrađen s varijabilnim dijelom od 2% ostvarenih ušteda u razdoblju od 2 godine. Isto tako, za konkretnu ideju čija će primjena biti za Podravku korisna, isplatit će se zaposleniku iznos od 300 do 500 kuna.

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA I FAKTORIMA MOTIVACIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA PODRAVKA d.d.**

### **5.1. Metodologija istraživanja**

Empirijsko istraživanje smo provodili na osnovu anketiranja zaposlenika Podravke. Podijelili smo anketne upitnike te smo pomoću njih došli do odgovara na pitanje kako se u Podravci brinu o ljudskim resursima i koji faktori motivacije najviše utječu na rad zaposlenih.

Anketni upitnik je pisan u programu *Microsoft Office Word*, te je distribuiran u razdoblju od 22. rujna 2016. do 23. rujna 2016. Ispravno popunjene anketne upitnike su vratila 34 ispitanika, čime su ispunjeni istraživački zahtjevi.

Anketni upitnik se sastojao od 15 pitanja podijeljenih u 3 grupe. Prva grupa pitanja obuhvaćala je pitanja vezana za opće podatke o ispitaniku. Druga grupa pitanja bila je vezana za brigu o ljudskim resursima u poduzeću Podravka, a trećom grupom pitanja smo nastojali dobiti podatke vezane za faktore koji utječu na motivaciju zaposlenika, tj podatke kojima bismo usporedili ekstrinzične i intrinzične faktore motivacije. Pitanja su bila strukturirana sukladno ciljevima istraživanja.

U empirijskom dijelu ovog diplomskog rada korištene su metode deskriptivne statistike, tabelarno i grafičko prikazivanje, T-test i ANOVA test.

Deskriptivnom statistikom se prikazuju srednje vrijednosti, i to aritmetička sredina, mod, medijan, kao i pokazatelji disperzije standardna devijacija, te minimalna i maksimalna vrijednost.



U testiranju zadovoljstva ispitanika radnim uvjetima, kao i utjecaja intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora na motivaciju zaposlenika korištena je Likertova ljestvica sa vrijednostima od 1 do 5 gdje 1 ukazuje na najnižu razinu, dok 5 ukazuje na najvišu razinu.

T-testom je testirana statistička značajnost razlike u zadovoljstvu zaposlenika radnim uvjetima u Podravci.

Korištenjem T-testa se testira postojanje statistički značajne razlike u utjecaju intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora na motivaciju. Dakle, testirano je dali postoji statistički značajna razlika među utjecajima ta 2 faktora.

ANOVA testom se testira razlika u utjecaju promatranih faktora na motivaciju. Dakle, testira se je li u grupi intrinzičnih faktora postoji faktor koji značajno različito utječe na motivaciju. Isto testiranje se radi i za ekstrinzične faktore.

Podaci prikupljeni anketnim upitnicima obrađeni su odabranim statističkim testovima uz upotrebu statističkog programa SPSS (eng. Statistical Package for the SocialSciences).

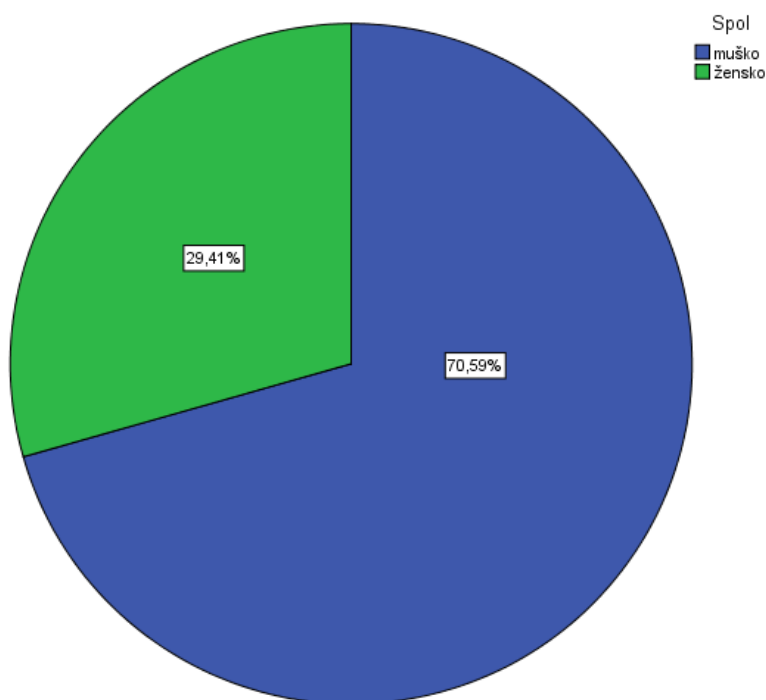
Zaključci su doneseni pri razini signifikantnosti do 5%, tj. pouzdanost provedenih testova je 95%.

## 5.2 Rezultati istraživanja

U prvom dijelu prikazuju se demografske karakteristike ispitanika.

Graf 3: Struktura ispitanika s obzirom na spol

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja



Promatrajući ispitanike s obzirom na spol možemo uočiti da je veći broj ispitanika muškog spola. Dakle, 70,59% ispitanika je muškog spola i 29,41% je ženskog spola.

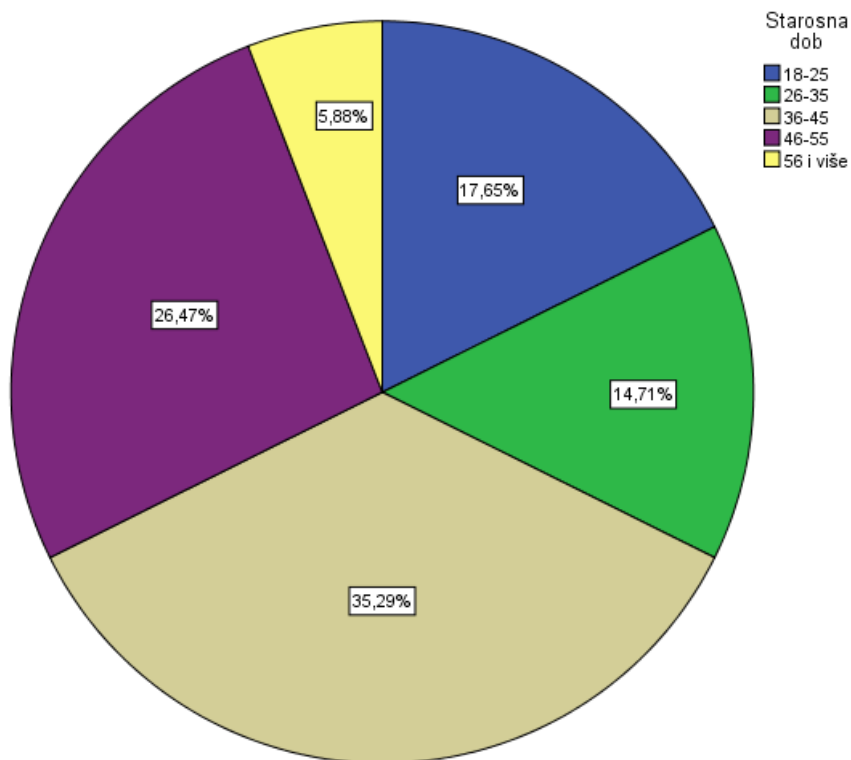
Tablica 2 : Struktura ispitanika s obzirom na spol

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Spol				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
muško	24	70,6	70,6	70,6
Valid žensko	10	29,4	29,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Graf 4: Struktura ispitanika s obzirom na starosnu dob ispitanika

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja



Prema starosnoj dobi najveći broj ispitanika je starosne dobi od 36 do 45 godina, dok je najmanji broj ispitanika starosne dobi veće od 55 godina.

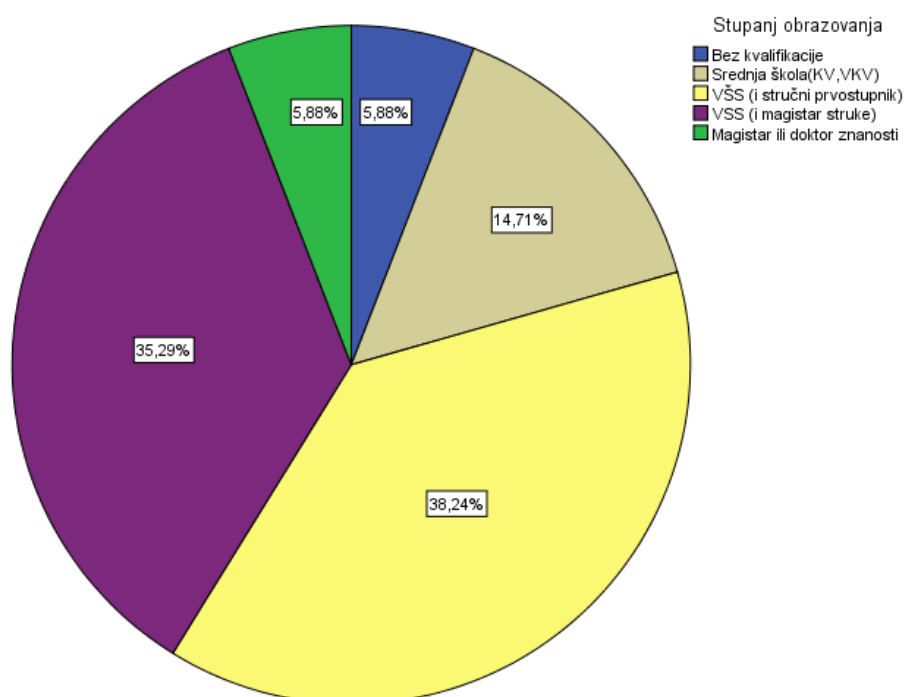
Tablica 3: Struktura ispitanika s obzirom na starosnu dob

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Starosna dob				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-25	6	17,6	17,6	17,6
Valid 26-35	5	14,7	14,7	32,4
Valid 36-45	12	35,3	35,3	67,6
Valid 46-55	9	26,5	26,5	94,1
Valid 56 i više	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Graf 5: Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja



Prema stupnju obrazovanja najveći broj ispitanika ima navršenu višu stručnu spremu (38,42%), dok najmanji broj ispitanika ima navršenu stručnu spremu magistra ili doktora znanosti.

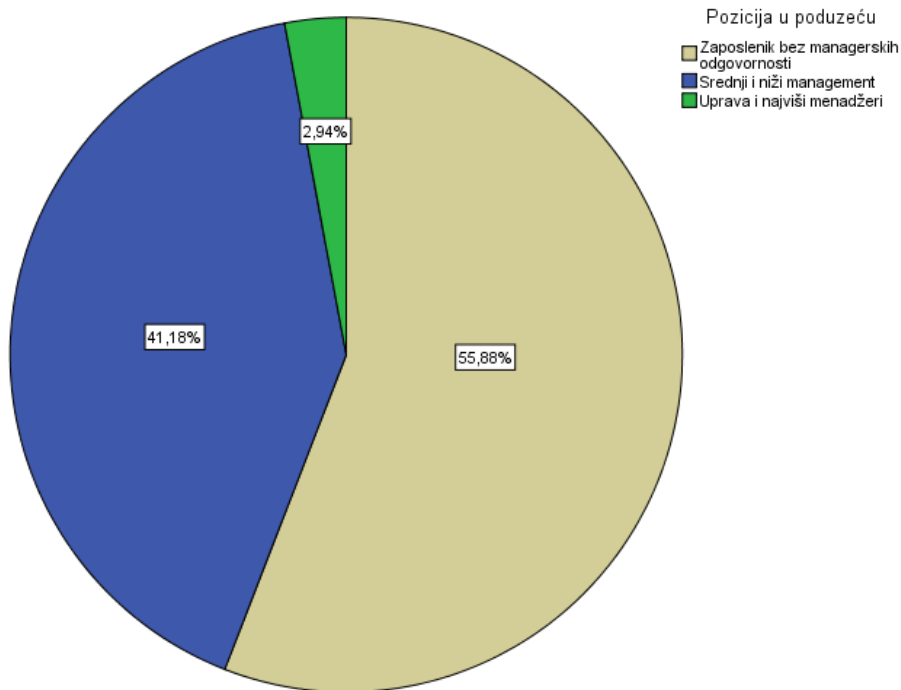
Tablica 4: Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

		Stupanj obrazovanja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bez kvalifikacije	2	5,9	5,9	5,9
	Magistar ili doktor znanosti	2	5,9	5,9	11,8
	Srednja škola(KV, VKV)	5	14,7	14,7	26,5
	VŠS (i stručni prvostupnik)	13	38,2	38,2	64,7
	VSS (i magistar struke)	12	35,3	35,3	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Graf 6: Struktura ispitanika s obzirom na poziciju u poduzeću

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja



Iz grafičkog prikaza se može uočiti da je najmanji broj ispitanika na razini uprave ili višeg menadžmenta, dok najveći broj ispitanika su zaposlenici bez menadžerskih odgovornosti.

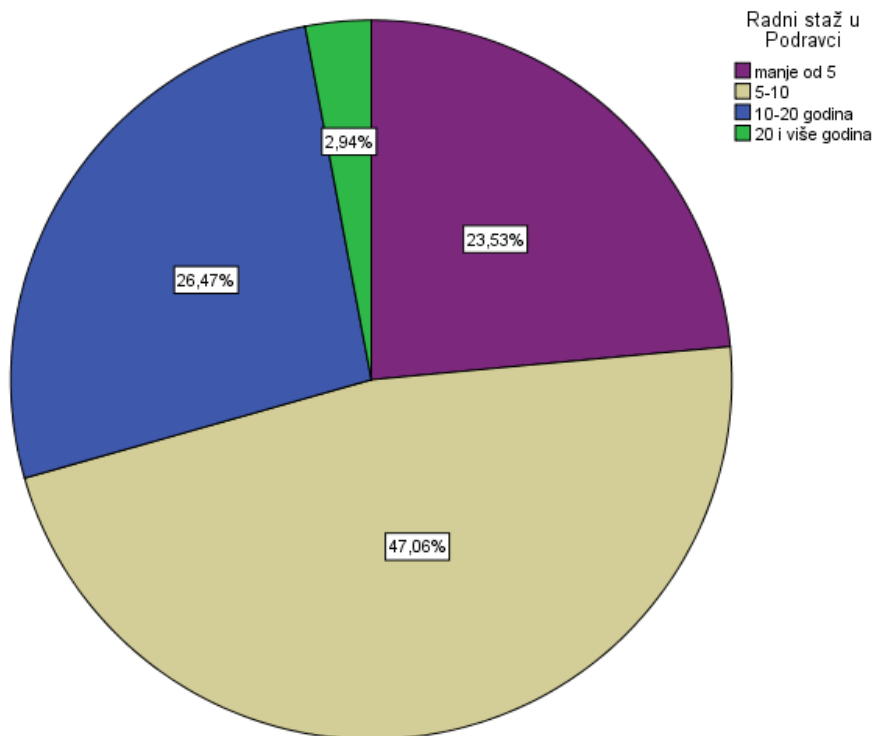
Tablica 5: Struktura ispitanika s obzirom na poziciju u poduzeću

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Pozicija u poduzeću				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Zaposlenik bez managerskih odgovornosti	19	55,9	55,9	55,9
Valid Srednji i niži management	14	41,2	41,2	97,1
Uprava i najviši menadžeri	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Graf 7: Struktura ispitanika s obzirom na radni staž u Podravci

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja



Prema radnom stažu u Podravci najveći broj ispitanika ima radni staž od 5 do 10 godina, dok najmanji broj ispitanika je sa stažem jednakim ili duljim od 20 godina.

Tablica 6: Struktura ispitanika s obzirom na radni staž u Podravci

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Radni staž u podravci				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
manje od 5	8	23,5	23,5	23,5
5-10	16	47,1	47,1	70,6
Valid 10-20 godina	9	26,5	26,5	97,1
20 i više godina	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

U nastavku rada testiraju se stavovi ispitanika o radnim uvjetima u Podravka d.d..

Tablica 7: Deskriptivna statistika

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

	N		Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
	Broj ispitanika	Nedostaje podatak						
Briga poduzeća o resursima	34	0	4.06	4.00	4	.736	2	5
Konkurentnost na temelju ljudskih resursa	34	0	3.97	4.00	4	.797	2	5
Poduzeće redovita izvršava svoje obveze prema zaposlenicima (plaća, druga prava zaposlenih...)	34	0	4.15	4.00	4	.657	3	5
Poduzeće adekvatno nagrađuje zaposlenike koji ostvare rezultate veće od planiranih	33	1	3.94	4.00	4	.747	3	5
Poduzeće aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih	34	0	3.82	4.00	4	1.058	1	5
Poduzeće kontinuirano ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika	34	0	3.91	4.00	4	.866	2	5
Poduzeće dovoljno ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika	34	0	4.21	4.00	5	.808	3	5
Poduzeće pruža zaposlenicima mogućnost stalnog obrazovanja i napredovanja	34	0	3.76	4.00	4	1.046	1	5

Iz tabličnog prikaza se može uočiti da prema mišljenju ispitanika poduzeće Podravka d.d. najviše zadovoljila očekivanja u pogledu ulaganja u zaštitu na radu i zdravlje zaposlenika gdje je prosječna vrijednost 4,21 dok su ispitanici najmanje zadovoljni mogućnošću stalnog obrazovanja i napredovanja. Medijan vrijednost je položajna vrijednost koja niz dijeli na 2 jednaka dijela gdje je polovica ispitanika iskazala vrijednost 4 ili manje, dok je polovica iskazala vrijednost 4 ili više.

Mod je najčešća vrijednost, te je jednaka 4 kod svih kvaliteta radnih uvjeta izuzev ulaganja u zaštitu na radnu i zdravlje ispitanika gdje je većina ispitanika iskazala stav vrijednosti 5. Dakle, najveći broj ispitanika smatra da poduzeće jako dobro brine o svim testiranim kvalitetama radnih uvjeta u poduzeću.

Standardna devijacija je prosječno odstupanje od aritmetičke sredine, te ukazuje na razliku u odgovorima među ispitanicima.

Stav o radnim uvjetima iskazani izjavom „Poduzeće aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih“ se najviše razlikuje među ispitanicima (vrijednost 1,058), dok je najmanja zabilježena razlika kod izjave „Poduzeće redovita izvršava svoje obveze prema zaposlenicima (plaća, druga prava zaposlenih...)“. Dakle, veća vrijednost upućuje na veće razlike među ispitanicima, odnosno ukazuje da je sta o kvalitetu radnih uvjeta heterogenija među ispitanicima, što može ukazivati i na problem nezadovoljstva među ispitivanim zaposlenicima.

Minimalna i maksimalna vrijednost ukazuju na najnižu i najvišu iskazanu kvalitetu radnim uvjetima. Tj. viša vrijednost minimuma upućuje na postojanje više razine slaganja na izjavu, te je najviša vrijednost kod stupnja slaganja sa izjavom da poduzeće ulaže u zaštitu na radu i vodi brigu o svojim zaposlenima.

Zadovoljstvo kvalitetom radnim uvjetima poduzeća Podravka d.,d. testira se T-testom. Kao usporedna vrijednost korištena je vrijednost 3 iz razloga što je kvaliteta radnih uvjeta iskazana Likertovom skalom sa vrijednostima od 1 do 5 gdje vrijednost 3 ukazuje na indiferentnost u zadovoljstvu.



Tablica 8: T-test

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Briga poduzeća o resursima	8,387	33	,000	1,059	,80	1,32
Konkurentnost na temelju ljudskih resursa	7,099	33	,000	,971	,69	1,25
Poduzeće redovita izvršava svoje obveze prema zaposlenicima (plaća, druga prava zaposlenih...)	10,173	33	,000	1,147	,92	1,38
Poduzeće adekvatno nagrađuje zaposlenike koji ostvare rezultate veće od planiranih	7,220	32	,000	,939	,67	1,20
Poduzeće aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih	4,539	33	,000	,824	,45	1,19
Poduzeće kontinuirano ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika	6,141	33	,000	,912	,61	1,21
Poduzeće dovoljno ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika	8,699	33	,000	1,206	,92	1,49
Poduzeće pruža zaposlenicima mogućnost stalnog obrazovanja i napredovanja	4,262	33	,000	,765	,40	1,13

Na temelju rezultata T-testa kod svih kvaliteta radnih uvjeta zadovoljstvo je statistički značajno veće od 3, što znači da su zaposlenici zadovoljni radnim uvjetima u poduzeću Podravka d.d. (empirijske p vrijednosti manje od 5%).

Dakle, ispitanici su izjasnili visok stupanj zadovoljstva brigom poduzeća o resursima.

Konkurentnost na temelju ljudskih resursa u doba globalizacije tržišta važan je faktor uspješnosti poduzeća, što dokazuje i uspješnost firme Podravka d.d.. jer je kapital postaje dostupniji, dok je pravi izazov svakog poduzeća kvalitetno upravljanje ljudskim resursima. Da bi se osigurala motiviranost zaposlenika potrebno je i da poduzeće adekvatno izvršava svoje obveze prema zaposlenicima, te da nagrađuje dobre zaposlenike i da ulaže u kontinuiran razvoj zaposlenika.

Testiranjem zadovoljstva redovitosti isplate plaće utvrđeno je da su zaposlenici u visokoj mjeri zadovoljni urednosti, kao i brigom poslodavca Podravka d.d. za adekvatan razvoj karijere i motivaciju ostvarenja dobrih rezultata.

Dakle, poduzeće aktivno prati organizacijsku klimu, ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina, ulaže u zaštitu na radu i pruža mogućnost stalnog obrazovanja i napredovanja.

## ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE

U nastavku rada testiraju se postavljene hipoteze. U tablici 8 prikazane su deskriptivne vrijednosti utjecaja ekstrinzičnih i intrinzičnih faktora na motivaciju.

Tablica 9: Deskriptivna statistika utjecaja intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora na motivaciju

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

	N		Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
	Broj ispitanika	Nedostaje podatak						
Radni uvjeti	33	1	3.64	4.00	4	.994	2	5
Novčane kompenzacije (plaća, novčane beneficije...)	33	1	4.00	4.00	4	1.000	2	5
Odnos menadžera prema zaposlenima (i osobno vama)	34	0	3.91	4.00	4	.830	2	5
Sigurnost i stabilnost posla	34	0	2.62	2.00	1 <sup>a</sup>	1.349	1	5
Poslovna politika poduzeća	34	0	3.38	4.00	4 <sup>a</sup>	1.349	1	5
ekstrinzični faktori	34	0	3.508	3.500	3.6	.3666	2.8	4.2
Mogućnost obrazovanja, razvoja i napredovanja unutar tvrtke	34	0	3.68	4.00	3 <sup>a</sup>	.976	2	5
Samostalnost u obavljanju posla	34	0	4.03	4.00	4	.758	2	5
Odgovornost koju imate	34	0	3.97	4.00	4	.937	2	5
Izazovnost posla	34	0	3.68	4.00	4	1.036	2	5
Postignuća i uspjesi koje ostvarujete	33	1	3.82	4.00	4	.950	2	5
intrinzični faktori	34	0	3.837	3.900	4.0	.6069	2.6	5.0

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Iz tablice deskriptivne statistike može se uočiti da prema mišljenju ispitanika veći utjecaj intrinzičnih od ekstrinzičnih faktora na motivaciju zaposlenika, dok je unutar grupe ekstrinzičnih faktora najveći utjecaj na zadovoljstvo imaju novčane kompenzacije, dok samostalnost u obavljanju posla u grupi intrinzičnih faktora.

Kod ekstrinzičnih faktora najmanja važnost je dana sigurnosti i stabilnosti posla, dok je u grupi intrinzičnih faktora najmanja važnost dana Mogućnosti obrazovanja, razvoja i napredovanja unutar tvrtke i izazovnosti posla.

Medijan vrijednost je položajna vrijednost koja niz dijeli na 2 jednaka dijela gdje je polovica ispitanika iskazala vrijednost medijana ili manje, dok je polovica iskazala vrijednost medijana ili više. Kod svih testiranih faktora vrijednost je jednaka 4 izuzev ekstrinzičnog faktora sigurnosti na poslu gdje je polovica ispitanika značaj na motivaciju iskazala kroz vrijednost 2 ili manje, dok je polovica kroz vrijednost 2 ili više.

Mod je najčešća vrijednost. Najveći broj promatranih faktora ima mod vrijednost 3, što znači da je najveći broj ispitanika na najveći broj tvrdnji dao vrijednost 3 (indiferentna vrijednost utjecaja).

Standardna devijacija je prosječno odstupanje od aritmetičke sredine, te ukazuje na razliku u odgovorima među ispitanicima. Najviše se razlikuje stav ispitanika o utjecaju faktora sigurnost i stabilnost posla, te poslovna politika poduzeća među ispitanicima (vrijednost jednaka 1,349), dok su najhomogeniji ispitanici po pitanju utjecaja odnosa menadžera prema zaposlenima na motivaciju.

Minimalna i maksimalna vrijednost ukazuju na najnižu i najvišu iskazanu razinu utjecaja na motivaciju pojedinog faktora. Kod svih izjava vrijednost minimuma je jednaka 2 izuzev sigurnosti i stabilnosti posla i poslovne politike poduzeća gdje postoje ispitanici koji smatraju da isti faktori ni u najmanjoj mjeri ne utječu na motivaciju. Maksimalna vrijednost je jednaka 5 kod svih izjava, što znači da na sve izjave postoji ispitanik koji smatra da promatrani intrinzični i ekstrinzični faktori u potpunosti djeluju na motivaciju.

U nastavku rada testiraju se postavljene hipoteze.

### **HI...Intrinzični faktori jače utječu na motivaciju zaposlenih od ekstrinzičnih**

Ovdje se oslanjamo na Herzbergovu dvofaktorsku teoriju motivacije. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije bazirana je na dvije temeljne pretpostavke: "Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva.

Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori. Prvi su situacijski ili kontekstualni faktori, dok su drugi vezani uz posao koji čovjek obavlja (Bahtijarević-Šiber, 1999., 564)."

U ekstrinzične faktore ubrajamo faktore kao što su radni uvjeti, odnos menadžera, sigurnost posla, beneficije i politiku poduzeća, dok u intrinzične faktore spadaju primjerice mogućnost razvoja, odgovornost, postignuće i uspjeh, izazovnost posla, priznanje i napredovanje. Ekstrinzični faktori sprječavaju nezadovoljstvo dok intrinzični faktori (motivatori) vode ka povećanju zadovoljstva.

Cilj ove hipoteze je usporediti intrinzične i ekstrinzične faktore i utvrditi da li intrinzični faktori jače utječu na motivaciju zaposlenih.

Hipoteza se testira T-testom.

Tablica 10: Deskriptivna statistika

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

<b>Group Statistics</b>				
utjecaj na motivaciju	FAKTOR	N	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija
	Ekstrinzični	34	3,508	,3666
	Intrinzični	34	3,837	,6069

Iz tablice se može uočiti da je prosječan utjecaj ekstrinzičnih faktora na motivaciju ispitanika 3,50, dok je prosječan utjecaj intrinzičnih faktora na motivaciju 3,837.

Je li razlika u utjecaju faktora na motivaciju statistički značajna testira se T-testom.

Tablica 11: T-test

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
utjecaj na motivaciju	Equal variances not assumed	7,589	,008	-2,705	54,253	,009	-,3289	,1216	-,5727	-,0851

Kod testiranja T-testom ključna vrijednost je t vrijednost koja se uspoređuje sa tabličnom vrijednosti. Dakle, ukoliko je razlika utjecaja intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora na motivaciju veća, isto će za posljedicu ujedno imati i porast t vrijednosti iznad tabličnih vrijednosti koje se nalaze na pragu statističke značajnosti, odnosno pri razini signifikantnosti od 5%.

Na temelju t vrijednosti 2,075 pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,9% može se donijeti zaključak da je razlika u utjecaju na motivaciju među intrinzičnim i ekstrinzičnim faktorima statistički značajna. Dakle, statistički značajno je veći utjecaj intrinzičnih od ekstrinzičnih faktora na motivaciju zaposlenika. Dakle, povećanjem razine zadovoljstva zaposlenika intrinzičnim faktorima u većoj mjeri se doprinosi povećanju zadovoljstva ispitanika nego je to slučaj kod ekstrinzičnih faktora.

Dakle, hipoteza H1 kojim se pretpostavlja da intrinzični faktori jače utječu na motivaciju zaposlenih od ekstrinzičnih se može prihvatiti kao istinita.

### **HI.1...Novčane kompenzacije su najjači ekstrinzični faktor koji djeluje motivirajuće na zaposlene**

Ovdje ćemo vidjeti u kojoj mjeri novac kao motivacijski faktor i po nama glavni ekstrinzični faktor djeluje na rad zaposlenih. Vidjet ćemo jesu li novčana primanja i raznorazni bonusi glavni motiv za rad kod zaposlenih ili je pak neki drugi faktor presudan. Isto tako vidjet ćemo jesu li isplate kod Podravke redovne i koliko je zadovoljstvo zaposlenih. Ispitat će se postoje li i opcije primanja bonusa za dobro obavljen posao i koliko oni djeluju na motivaciju. Dobiveni rezultati će se prvotno usporediti sa ostalim ekstrinzičnim faktorima, a potom po potrebi i sa intrinzičnim faktorima. Ukoliko novac nije glavni i najjači ekstrinzični faktor pomoću anketa ćemo saznati koji od ekstrinzičnih faktora to jest te ćemo ga i navesti.

Tablica 12: Deskriptivna statistika – ekstrinzični faktori

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Deskriptivna statistika				
	<b>Ekstrinzični faktor</b>	<b>Broj ispitanika</b>	<b>Utjecaj na motivaciju – prosjek</b>	<b>Utjecaj na Standardna devijacija</b>
<b>Total</b>		168	3.505952	1.218603
<b>Ekstrinzični faktor</b>	Radni uvjeti	33	3.636364	0.994302
<b>Ekstrinzični faktor</b>	Novčane kompenzacije (plaća, novčane beneficije...)	33	4.000000	1.000000
<b>Ekstrinzični faktor</b>	Odnos menadžera prema zaposlenima (i osobno vama)	34	3.911765	0.830029
<b>Ekstrinzični faktor</b>	Sigurnost i stabilnost posla	34	2.617647	1.348730
<b>Ekstrinzični faktor</b>	Poslovna politika poduzeća	34	3.382353	1.348730

Iz tablice deskriptivne statistike se može uočiti da najveći prosječan utjecaj na motivaciju zaposlenika imaju novčane kompenzacije sa prosječnom vrijednosti 4,00, dok je najmanji iskazan utjecaj na motivaciju ima ekstrinzični faktor sigurnosti i stabilnosti posla sa vrijednosti 2,6176.

Je li postoji statistički značajna razlika u utjecaju s obzirom na ekstrinzični faktor testira se ANOVA testom.

Tablica 13: ANOVA test

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

ANOVA test					
	Stupnjevi slobode	Utjecaj na motivaciju – suma kvadrata	Utjecaj na motivaciju – srednja vrijednost	F vrijednost	p vrijednost
<b>Ekstrinzični faktor</b>	4	41.564	10.391	8.205	0.000
<b>Greška</b>	163	206.430	1.266		
<b>Ukupno</b>	167	247.994			

F vrijednost je testna vrijednost čiji porast usko vezan sa rastom razlike u utjecaju ekstrinzičnih faktora na motivaciju. Dakle, ukoliko su razlike veće ujedno je i F vrijednost veća, zbog čega prelaskom tabličnih vrijednosti razlika postaje statistički značajna, te je u testiranju razlike u motivaciji ispitanika s obzirom na ekstrinzične faktore jednaka 8,205.

Na temelju F vrijednosti 8,205 pri 167 stupnjeva slobode može se donijeti zaključak da je razlika statistički značajna. Dakle, F vrijednost je veća od tablične distribucijske vrijednosti već pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,00%.

Iz tablice deskriptivne statistike vidljivo je da novčane kompenzacije imaju najveći utjecaj na motivaciju zaposlenika (vrijednost 4,00), te je ANOVA testom dokazano da je razlika u utjecaju na zadovoljstvo statistički značajna.

Dakle, hipoteza H1.1. kojom se pretpostavlja da novčane kompenzacije su najjači ekstrinzični faktor koji djeluje motivirajuće na zaposlene se može prihvatiti kao istinita.

### **HI.2...Mogućnost napredovanja i razvoja unutar tvrtke je glavni intrinzični faktor motivacije**

Kod ove hipoteze vidjet ćemo postoji li uopće u Podravke mogućnost napredovanja unutar tvrtke, te ako postoji vidjet ćemo da li se ona doista i ostvaruje. Ispitati će se da li ta spoznaja o mogućnosti napretka utječe na motivaciju zaposlenih, te da li je mogućnost napredovanja glavni intrinzični faktor motivacije. Vidjet ćemo kako i sami zaposlenici percipiraju mogućnost napredovanja unutar tvrtke. Ukoliko mogućnost napredovanja i razvoja unutar tvrtke nije glavni intrinzični faktor saznati ćemo koji od intrinzičnih faktora to jest te ćemo ga navesti. Dobiveni rezultati će se po potrebi usporediti i sa ekstrinzičnim faktorima.

Tablica 14: Deskriptivna statistika – intrinzični faktori

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Deskriptivna statistika				
	Intrinzični faktor	N	Utjecaj na motivaciju – prosječna vrijednost	Utjecaj na motivaciju – Standardna devijacija
<b>Total</b>		169	3.83432	0.93656
<b>intrinzični faktor</b>	Mogućnost obrazovanja, razvoja i napredovanja unutar tvrtke	34	3.67647	0.97610
<b>intrinzični faktor</b>	Samostalnost u obavljanju posla	34	4.02941	0.75820
<b>intrinzični faktor</b>	Odgovornost koju imate	34	3.97059	0.93696
<b>intrinzični faktor</b>	Izazovnost posla	34	3.67647	1.03633
<b>intrinzični faktor</b>	Postignuća i uspjesi koje ostvarujete	33	3.81818	0.95048



Iz tablice deskriptivne statistike se može uočiti da najveći prosječan utjecaj na motivaciju zaposlenika ima samostalnost u obavljanju posla (prosječna vrijednost 4,02941), dok najmanji utjecaj na motivaciju su imali intrinzični faktori mogućnost obrazovanja, razvoja i napredovanja unutar tvrtke i izazovnost posla sa prosječnim vrijednostima 3,67647 .

Je li postoji statistički značajna razlika u utjecaju s obzirom na intrinzični faktor testira se ANOVA testom.

Tablica 15: ANOVA test

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

ANOVA test					
	Stupnjevi slobode	Utjecaj na motivaciju – suma kvadrata	Utjecaj na motivaciju – srednja vrijednost	F vrijednost	p vrijednost
<b>intrinzični faktor</b>	4	3.628	0.907	1.035	0.391
<b>Error</b>	164	143.733	0.876		
<b>Total</b>	168	147.361			

F vrijednost je testna vrijednost čiji porast usko vezan sa rastom razlike u utjecaju intrinzičnih faktora na motivaciju. Dakle, ukoliko su razlike veće ujedno je i F vrijednost veća, zbog čega prelaskom tabličnih vrijednosti razlika postaje statistički značajna, te je u testiranju razlike u motivaciji ispitanika s obzirom na ekstrinzične faktore jednaka 1,035.

Na temelju F vrijednosti 1,035 pri 168 stupnjeva slobode može se donijeti zaključak da je razlika statistički značajna. Dakle, F vrijednost je manja od tablične distribucijske vrijednosti. Empirijska signifikantnost provedenog testiranja je 39,10% što je veće od 5%.

Iako se iz tablice deskriptivne statistike može uočiti da postoji razlika u utjecaju promatranih intrinzičnih faktora na zadovoljstvo, ista nije statistički značajna iz razloga veće standardne devijacije koja postoji među ispitanicima.

Nakon testiranja razlika ANOVA testom utvrđeno je da mogućnost napredovanja i razvoj unutar tvrtke nisu glavni intrinzični faktor koji djeluje na motivaciju zaposlenika.

Dakle, hipoteza H1.1. kojom se pretpostavlja da mogućnost napredovanja i razvoja unutar tvrtke je glavni intrinzični faktor motivacije se odbacuje kao neistinita

### **5.3. Značenje rezultata dobivenih istraživanjem**

Nakon obavljenog testiranja utvrđeno je da poduzeće Podravka d.d. ima dobro razvijen sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Zaposlenici su zadovoljni odnosom upravljačkih struktura načinom rukovođenja ljudskih resursa, zbog čega poduzeće ujedno ima i kvalitetnu radnu snagu koja donosi poduzeću mnogobrojne uspjehe kako na nacionalnom, tako i na međunarodnim tržištima.

Poduzeće se pozicionirano kao jedan od vodećih proizvođača hrane u ovom dijelu Europe s tendencijom širenja i na druga tržišta. Iza uspjeha poduzeća osim razvijene tehnologije stoje i dobro educirani i motivirani zaposlenici.

Testiranjem utjecaja intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora na motivaciju utvrđeno je da intrinzični faktori imaju veći utjecaj na motivaciju od ekstrinzičnih faktora. Dakle, intrinzični faktori (motivatori koji vode ka povećanju zadovoljstva) imaju veći utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika od ekstrinzičnih faktora (koji sprječavaju nezadovoljstvo). Zaposlenici su više motivirani za obavljanje posla ukoliko poduzeće ima razvijenije motivatore koji vode prema povećanju zadovoljstva zaposlenika nego u slučaju dobre razvijenosti motivatora koji sprečavaju nezadovoljstvo.

Poticano zadovoljstvo zaposlenika dovodi do boljeg osjećaja važnosti svakog zaposlenika, zbog čega se na poslu osjeća ugodno, te će biti potaknut bez straha od pogreške tražiti alate za rješavanje problema, dok s druge strane sprječavanje nezadovoljstva zaposlenika održava zaposlenika zadovoljnim, dok s druge strane nema osjećaj motiviranosti kakav ima u slučaju djelovanja faktora povećanja zadovoljstva ispitanika,

Nadalje, testiranjem je utvrđeno da u grupi intrinzičnih faktora niti jedan faktor statistički značajno ne odstupa u utjecaju na zadovoljstvo u odnosu na druge intrinzične faktore. Dakle, dokazano je da ne postoji faktor koji bi se isticao pred drugim faktorima koji ima najznačajnije djelovanje na motivaciju zaposlenika, dok u grupi ekstrinzičnih faktora postoji statistički značajna razlika, te novac ima najveći utjecaj na motivaciju. Dakle, mogućnost napredovanja i razvoj unutar tvrtke nisu glavni intrinzični faktor koji djeluje na motivaciju zaposlenika.

Dakle, u skupini ekstrinzičnih faktora (faktora koji sprječavaju nezadovoljstvo zaposlenika) najefikasniji je faktor novca koji u najboljoj mjeri održava motivaciju.

Uz sve ostale ekstrinzične faktore novac je taj koji u najvećoj mjeri posredno preko osjećaja zadovoljstva održava motivaciju na adekvatnim razinama.

## 6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad potaknut je promišljanjima o ljudskim resursima, načinima na koje se njima upravlja i dodatno ih se motivira kako bi tvrtke u kojima su zaposleni ostvarivale što bolje rezultate i bile što konkurentnije. Temeljni cilj ovog diplomskog rada je utvrditi na koji način se upravlja ljudskim resursima u tvrtki Podravka, te koje se tehnike motivacije koriste kako bi se motiviralo zaposlene i zainteresiralo ih se za rad. Cilj nam je anketnim upitnicima i njihovom obradom doći do podataka vezanih za faktore motivacije koji u različitim mjerama utječu na rad zaposlenih. Potom nam je želja bila da utvrdimo koji od tih faktora utječu više i u kojoj mjeri od drugih.

U teorijskom dijelu rada prvo smo se pozabavili temom strateški menadžment ljudskih resursa, tj. upravljanjem ljudskim resursima i motivacijom i faktorima koji utječu na motivaciju. U nastavku teorijskog dijela rada izložili smo kako izgleda sama organizacijska struktura podravke i koje su poslovne funkcije kojima se Podravka bavi. Ukratko smo opisali sam povijesni razvoj Podravke i domenu njenog poslovanja. Iznjeli smo podatke o ljudskim resursima Podravke i opisali tehnike kojima se u Podravci služe u motiviranju, zapošljavanju i obuci svojih zaposlenika.

Proučavanjem teorijskog dijela rada došli smo do sljedećih spoznaja i zaključaka:

- Upravljanje ljudskim resursima u današnje vrijeme sve više dobiva na važnosti te postaje jedno od najvažnijih područja u poslovanju svake tvrtke. Pojam ljudski resursi poistovjećuje ljude sa svim drugim resursima kojeg neka organizacija posjeduje ili treba posjedovati kako bi mogla ostvariti određene poslovne ciljeve. Ljudi su tako poistovjećeni sa materijalnim, finansijskim i informacijskim resursima koji su također izuzetno bitni u poslovanju organizacije.
- Treba naglasiti kako su upravo ljudi ti koji kreiraju organizacijsku strategiju poduzeća što znači da uspjeh poduzeća direktno ovisi o ljudskom kapitalu kojeg posjeduju oni koji su stvorili ili provode određenu organizacijsku strategiju. Zato su na rukovodećim pozicijama postavljeni ljudi s odgovarajućim obrazovanjem kako bi posjedovali dovoljno ljudskog kapitala odnosno znanja da mogu na najbolji mogući način obaviti svoju poslovnu funkciju.

- Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću.
- Uspjeh organizacije direktno ovisi o kvaliteti ljudskih resursa, ali i o njihovoj pravilnoj eksploataciji. Ukoliko su zaposlenici pravilno motivirani i posjeduju potreban ljudski kapital eksploatacija njihovih vještina i znanja odgovarati će i poslodavcu i samom zaposlenom, a na kraju će se odraziti na uspješno poslovanje organizacije. Svrha upravljanja ljudskim resursima je kontinuirano poboljšavanje rada zaposlenih, na sve moguće načine. Upravljanje ljudskim resursima je danas interdisciplinarna djelatnost, stručnjaci za upravljanje moraju poznavati osnove psihologije, prava, sociologije i ekonomije kako bi imali što kompletniju sliku o zaposlenicima neke organizacije, kako bi razumjeli njihove društvene i osobne potrebe, kako bi znali koliko vrijedi njihov rad i sl. Velika poduzeća moraju ulagati u obrazovanje i usavršavanje vlastitih zaposlenika kako bi povećali njihov doprinos organizaciji. U modernim organizacijama uloga upravljanja ljudskim resursima je zadatak svakog menadžera, bez obzira na njegovu poslovnu funkciju, kako bi na što bolji način pružio podršku zaposlenima.
- Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća praktično sve aspekte odnosa organizacije prema svojim zaposlenima poput: Sistem selekcije pri zapošljavanju, analize zaposlenih, povećanje produktivnosti zaposlenih, sustav poticanja odnosno motivacije zaposlenih, razvoj i edukacija zaposlenika, pravila ponašanja koja zaposlenici moraju poštivati, pravnu regulativu, sindikate, zaštitu zaposlenih i dr.
- Motiviranje u najužem smislu možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih. Sreli smo se i s brojnim teorijama motivacije, a posebnu pažnju smo obratili ka Herzbergovoj teoriji motivacije. Ona razlikuje dva tipa motivacijskih faktora – ekstrinzični i intrinzični. Ekstrinzična motivacija usmjerena je na ostvarenje određenog rezultata – svojim akcijama vođe utječu na zaposlene izvršavajući svoje zadatke usmjerene na ostvarenje ciljeva poduzeća. Ljudi mogu biti motivirani i intrinzičnim potrebama – npr. potreba

za zadovoljavanjem koja uključuje ostvarenje punog značenja, interesantnosti, veselja ili izazovnosti rada; želja za pripadanjem socijalnoj grupi; osjećaj odgovornosti, ostvarenja i samopoštovanja

- Podravka je jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Izuzetno je dobar poslodavac što jasno govore nagrade poput osvojenog certifikata poslodavac partner. Temeljne vrijednosti Podravke su kreativnost odnosno ideje koje pokreću srce, jer srce pokreće sve ostalo. Vizija je poboljšanje svakodnevne kvalitete života potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti, a misija je ponuditi inovativna kulinarska iskustva i zdrava životna rješenja za potrošače.
- Po svemu prethodno navedenom u radu zaključujemo kako je Podravka svijetli primjer kada govorimo o upravljanju ljudskim resursima. Razvila je brojne programe kojima omogućava dodatna obrazovanja i napredak svojih zaposlenih. Neprestano ulaže u zaposlene i smatra ih najvažnijim resursom. U samo odabiru radne snage ima brojne sisteme i tehnike selekcije kojima bira prave ljude za prave položaje i mogli bismo reći da ništa ne prepuštaju slučaju. Unutar tvrtke razvili su se brojni komunikacijski kanali kojima se omogućava što bolji protok informacija. Zaposlenici za dobro odrađen posao dobivaju raznorazne stimulacije i nagrade za inovativnost.

U empirijskom dijelu rada anketno ispitivanje dalo je odgovore na pitanja kako Podravka upravlja ljudskim resursima, te koji su faktori motivacije ti koji najviše utječu na motivaciju zaposlenika i njihovu zainteresiranost za radom. Anketiranje je provedeno nad 34 zaposlenika Podravke kako je već i prethodno navedeno.

Ovim istraživanjem utvrđeno je da poduzeće Podravka d.d. ima dobro razvijen sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Ispitivanjem faktora motivacije utvrđeno je da intrinzični faktori imaju veći utjecaj na motivaciju od ekstrinzičnih. Isto tako utvrđeno je da je novac glavni ekstrinzični faktor i kao takav najviše utječe na motivaciju zaposlenih. U grupi intrinzičnih faktora niti jedan faktor statistički značajno ne odstupa u utjecaju na zadovoljstvo u odnosu na druge intrinzične faktore.

## SAŽETAK

U današnjem svijetu sve više raste zainteresiranost za temu upravljanje ljudskim resursima. Poduzeća sve više ulažu u zaposlene i drže ih najvažnijim resursom. Brigom o njima i sama poduzeća dobivaju na konkurentnosti i znatno napreduju. Jedno od takvih poduzeća je i Podravka d.d. Jedno su od vodećih poduzeća na ovim prostorima kada je riječ o upravljanju ljudskim resursima. Društveno odgovorno poslovanje sastavni je dio identiteta i poslovnih aktivnosti Podravke. Od najranijih početaka poduzeće je svjesnog svog utjecaja i odgovornosti prema društvenoj zajednici u koju je duboko ukorijenjena. Već više od pola stoljeća Podravka konkretnim projektima doprinosi razvoju i podizanju kvalitete života zaposlenika, ali i šire društvene zajednice.

Temeljni cilj ovog istraživanja je bio utvrditi koji način upravljanja ljudskim resursima u Podravci te utvrditi koji faktori motivacije više utječu na rad zaposlenih, odnosno dokazati da intrinzični faktori (motivatori) imaju jači utjecaj na zaposlenike i njihovu želju za radom u odnosu na ekstrinzične faktore.

Empirijska istraživanja provedena su formuliranim anketnim upitnicima na uzorku od 34 zaposlenika Podravke d.d. Rezultati istraživanja ukazali su da su zaposlenici itekako zadovoljni načinom na koji se prema njima odnose u Podravci.

Glavni rezultati istraživanja:

- Prosječan utjecaj ekstrinzičnih faktora na motivaciju ispitanika je 3,50, dok je prosječan utjecaj intrinzičnih faktora na motivaciju 3,837. Na temelju t vrijednosti 2,075 pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,9% može se donijeti zaključak da je razlika u utjecaju na motivaciju među intrinzičnim i ekstrinzičnim faktorima statistički značajna.
- Iz tablice deskriptivne statistike se može uočiti da od svih ekstrinzičnih faktora motivacije najveći prosječan utjecaj na motivaciju zaposlenika imaju novčane kompenzacije 4.000.
- Od svih intrinzičnih faktora najveći prosječan utjecaj na motivaciju zaposlenika ima samostalnost u obavljanju posla 4.02941.

## SUMMARY

In today's world there is a growing interest in the subject of human resources management. Companies are increasingly investing in employees and keep them most important resource. By taking care of them and the companies themselves are gaining competitiveness and significant progress. One such company is Podravka d.d. One of the leading companies in this area when it comes to human resources management. Corporate social responsibility is an integral part of the identity and business of Podravka. From its earliest beginnings the company is conscious of its influence and responsibility towards the community in which it is deeply rooted. For more than half a century Podravka concrete projects contributes to the development and improve the quality of life of employees, but also the wider community.

The basic aim of this research was to determine how Human Resource Management in Podravka and determine which factors affect more motivation to work of employees, and prove that the factors intrinsic (motivators) have a stronger impact on employees and their desire to work in relation to extrinsic factors.

Empirical studies conducted are formulated questionnaires to a sample of 34 employees of Podravka d.d. The research results showed that employees are very satisfied with the way they are treated in Podravka.

The main results of the study:

- The average impact of extrinsic factors on the motivation of respondents is 3.50, while the average influence intrinsic motivation factors on 3,837. Based on the value of 2,075 t in the empirical significance level of 0.9% can conclude that the difference in the impact on motivation among intrinsic and extrinsic factors statistically significant.
- The table of descriptive statistics can be observed that of all the factors extrinsic motivation largest average impact on employee motivation have cash compensation 4,000.
- Of all the intrinsic factors biggest average impact on employee motivation has autonomy in the conduct of business 4.0294



## LITERATURA:

### Knjige i članci

1. Beck, R. C. (2003): Motivacija: Teorija i načela, Slap, Jastrebarsko.
2. Marušić, S. (1990): Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut, Zagreb.
3. Marušić, S. (1999): Motivacija i zadovoljstvo na radu, Ekonomski institut, Zagreb.
4. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, 4.izd., Adeco, Zagreb.
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb.
6. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb.
7. Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split.
8. Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
9. Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011.
10. Petar, S., Ljudska strana upravljanja ljudima : [kako upravljati ljudskim potencijalima novog doba?], Zagreb, Mozaik knjiga, 2004.
11. Deny, Richard (2000), Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb.
12. Koontz, H. i Weihrich, H. (1994): Menadžment, Mate, Zagreb.
13. Goić, S., Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet, Split, 1998.
14. Bahtijarević Šiber, F., Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti, Računovodstvo revizija i financije br. 1, Zagreb, 1996.

15. Bahtijarević Šiber, F., Informacijska tehnologije i upravljanje ljudskim potencijalima, SP 7/98, Zagreb, 1998., str. 121-130.
16. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
17. McCourt, W., Eldridge, D., Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003.

### **Internet izvori:**

1. Razvojni program za mlade zaposlenike:  
<http://www.podravka.hr/kompanija/karijera/vijesti/podravka-pokrenula-novi-razvojni-program-za-mlade-zaposlenike/>
2. Sporazum o suradnji b4bd.o.o. i Podavke :  
<http://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/potpisan-ugovor-o-dugorocnoj-suradnji-u-primjeni-sap-sustava-izmedu-b4b-d-o-o-i-podravke-d-d/>
3. Intervju s direktoricom sektora Upravljanja ljudskim resursima: <http://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/74491/Kroz-program-pripravnistva-zaposlili-smo-preko-70-mladih-ljudi/6/>
4. Podravka svijetli primjer upravljanja ljudskim resursima:  
<http://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravka-svijetli-primjer-upravljanja-ljudskim-potencijalima/>
5. Financijsko izvješće 2014. Zagrebačka burza:  
<http://cdn.podravka.net/repository/files/b/8/b80a506098a4f243557c792bca9654be.pdf>
6. Istraživanje i razvoj: <http://www.podravka.hr/kompanija/r-d/podrucja-rada/>
7. Selekcija i zapošljavanje: <http://www.podravka.hr/kompanija/karijera/>
8. Istraživački projekti: <http://www.podravka.hr/kompanija/r-d/istrazivacki-projekti/>

9. Odluka o povećanju plaća zaposlenika Podravke:  
<http://www.belupo.com/Default.aspx?sid=11825>
10. Projekt administrativne izvrsnosti LeanCo:  
<http://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-uspjesno-provela-projekt-administrativne-izvrsnosti-leanco/>
11. Podravkaši na edukaciji:  
<http://www.podravka.hr/kompanija/karijera/vijesti/podravkasi-na-edukaciji-hr-za-nehrovce/>
12. Financijsko izvješće 2015:  
<http://cdn.podravka.net/repository/files/6/3/63ca7bebe9bb955274b55379e5bdf0fd.pdf>
13. Podravka list : <http://www.podravka.hr/kompanija/mediji/list-podravka/>

# PRILOZI

## ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

Provodim istraživanje na temu **"UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA – PRIMJER PODUZEĆA PODRAVKA"**. Ovo istraživanje se provodi kako bi mi pomoglo u izradi diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Vaše sudjelovanje u anketi mi je iznimno važno, pa Vas molim da se uključite u istraživanje popunjavanjem upitnika.

Vaši odgovori koristit će se isključivo za dobivanje informacija o upravljanju ljudskim resursima i motivaciji zaposlenika unutar Podravke, a Vaša anonimnost u anketi je zajamčena.

Zahvaljujem Vam na vremenu koje ćete utrošiti za ispunjavanje upitnika!

S poštovanjem,

Boris Bašić

U Splitu, rujna 2016. godine.

### I. OPĆI PODACI O ISPITANIKU

Zaokružite odgovarajuću točku:

1.) Spol?

- Muško
- Žensko

2.) Vaše godine starosti?

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Više od 56

3.) Vaš stupanj obrazovanja?

- Bez kvalifikacije
- Srednja škola(KV,VKV)
- VŠS (i stručni prvostupnik)
- VSS (i magistar struke)
- Magistar ili doktor znanosti

4.) Koja je Vaša pozicija u poduzeću?

- Uprava i najviši menadžeri
- Srednji i niži management
- Zaposlenik bez managerskih odgovornosti

5.) Vaš radni staž proveden u Podravki u godinama

- Manje od 1
- 1-5
- 5-10
- 10-20
- 20 i više

## II. BRIGA O LJUDSKIM RESURSIMA U PODUZEĆU PODRAVKA

U sljedećim pitanjima ocijenite skalom od 1-5 u kojoj mjeri vaše poduzeće brine o ljudskim resursima.

(1-uopće ne brine, 2-malo brine, 3- srednje brine, 4- brine poprilično, 5- jako brine)

6.) Smatrate li da u vašem poduzeću dobro brinu o ljudskim resursima?

1      2      3      4      5

7.) U kojoj mjeri smatrate da je vaše poduzeće ostvarilo konkurentske prednosti na tržištu zahvaljujući brizi i ulaganju u ljudske resurse?

1      2      3      4      5

8.) Poduzeće redovita izvršava svoje obveze prema zaposlenicima (plaća, druga prava zaposlenih...)

1      2      3      4      5

9.) Poduzeće adekvatno nagrađuje zaposlenike koji ostvare rezultate veće od planiranih

1      2      3      4      5

10.) Poduzeće aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih

1 2 3 4 5

11.) Poduzeće kontinuirano ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika

1 2 3 4 5

12.) Poduzeće dovoljno ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika

1 2 3 4 5

13.) Poduzeće pruža zaposlenicima mogućnost stalnog obrazovanja i napredovanja

1 2 3 4 5

### III. FAKTORI KOJI UTJEČU NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA PODRAVKE

14.) U sljedećoj tablici ocijenite skalom od 1-5 u kojoj mjeri sljedeći faktori motivacije (ekstrinzični) utječu na **vašu motivaciju za radom** i pridonose boljem obavljanju zadanih obveza.

(1-uopće ne utječu, 2-malo utječu, 3- srednje utječu, 4- utječu poprilično, 5- jako utječu)

Novčane kompenzacije (plaća, novčane beneficije...)	1	2	3	4	5
Radni uvjeti	1	2	3	4	5
Odnos menadžera prema zaposlenima (i osobno vama)	1	2	3	4	5
Sigurnost i stabilnost posla	1	2	3	4	5
Poslovna politika poduzeća	1	2	3	4	5

15.) U sljedećoj tablici ocijenite skalom od 1-5 u kojoj mjeri sljedeći faktori motivacije (intrinzični) utječu na **vašu motivaciju za radom** i pridonose boljem obavljanju zadanih obveza.

(1-uopće ne utječu, 2-malo utječu, 3- srednje utječu, 4- utječu poprilično, 5- jako utječu)

Mogućnost obrazovanja, razvoja i napredovanja unutar tvrtke	1	2	3	4	5
Samostalnost u obavljanju posla	1	2	3	4	5
Odgovornost koju imate	1	2	3	4	5
Izazovnost posla	1	2	3	4	5
Postignuća i uspjesi koje ostvarujete	1	2	3	4	5



## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Omjeri i pokazatelji grupe Podravka d.d.

Tablica 2 : Struktura ispitanika s obzirom na spol

Tablica 3: Struktura ispitanika s obzirom na starosnu dob

Tablica 4: Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja

Tablica 5: Struktura ispitanika s obzirom na poziciju u poduzeću

Tablica 6: Struktura ispitanika s obzirom na radni staž u Podravci

Tablica 7: Deskriptivna statistika

Tablica 8: T-test

Tablica 9: Deskriptivna statistika utjecaja intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora na motivaciju

Tablica 10: Deskriptivna statistika

Tablica 11: T-test

Tablica 12: Deskriptivna statistika – ekstrinzični faktori

Tablica 13: ANOVA test

Tablica 14: Deskriptivna statistika – intrinzični faktori

Tablica 15: ANOVA test

## **POPIS GRAFOVA**

Graf 2. Utjecaj obrazovanja

Graf 2. Grafički prikaz organizacijske strukture Podravke d.d.

Graf 3: Struktura ispitanika s obzirom na spol

Graf 4: Struktura ispitanika s obzirom na starosnu dob ispitanika

Graf 5: Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja

Graf 6: Struktura ispitanika s obzirom na poziciju u poduzeću

Graf 7: Struktura ispitanika s obzirom na radni staž u Podravci

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Herzbergova dvofaktorska teorija

Slika2. Logo Podravke d.d.

Slika 3. Zaposlenici Podravke d.d.

Slika4. Slogan pripravničkog programa SHAPE

Slika5. Logotip poduzeća b4b d.o.o. koje je zaduženo za implementaciju informacijskog sustava Podravke