



Stručni rad/Professional paper
Primljen/Received: 19. 09. 2019.
Prihvaćen/Accepted: 03. 12. 2019.

RAZVOJ MODELA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U GRAĐEVINARSTVU

Ana Majstorović, mag. ing. aedif.

Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, ana.majstorovic123@gmail.com

Anita Cerić, prof. dr. sc.

Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, anita@grad.hr

Sažetak: Upravljanje ljudskim potencijalima poslovna je funkcija koja objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. To je strateški organizirana aktivnost čiji je zadatak upravljanje zaposlenicima s ciljem postizanja dugoročnih, strateških ciljeva poduzeća.

Upravljanje ljudskim potencijalima smatra se strateškom poslovnom funkcijom ukoliko se ono provodi kroz sustavno formuliranu strategiju upravljanja ljudskim potencijalima usklađenu sa strategijom poduzeća. U ovom se radu nastoji prikazati koncept upravljanja ljudskim potencijalima u praksi prepoznajući ljudski faktor kao najvažniji potencijal uspješnog građevinskog poduzeća. Rad se bavi važnosti nagrađivanja zaposlenika kao posebne prakse upravljanja ljudskim potencijalima te prikazuje predloženi model nagrađivanja zaposlenika u stvarnom građevinskom poduzeću.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim potencijalima, strategije upravljanja ljudskim potencijalima, građevinska poduzeća

DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT MODEL IN CONSTRUCTION

Summary: Human resource management is a business function that includes tasks related to people, their provision, selection, education and other activities necessary to ensure the development of employees. It is a strategically organized activity that manages and directs employees in order to achieve long-term, strategic goals of the company.

Human resource management is considered to be a strategic business function if implemented through a systematically formulated human resource management strategy that is in accordance with the company's strategy. In this paper, the emphasis is on the importance of human resource management in practice through recognition of human factor as the key potential of a successful construction company. This paper deals with the importance of rewarding the employee as special practice of human resource management and presents a proposed model of rewarding the employee in real construction company.

Key Words: human resource management, human resource management strategies, construction companies



1. Uvod

Ljudski su potencijali danas najvažniji čimbenik uspjeha i postizanja konkurentske prednosti svih, pa tako i građevinskih poduzeća na domaćem i stranom tržištu.

Ljudi su ključni resurs uspješnog poslovanja jer samo oni, kao temelj svakog poduzeća, mogu učiti, rasti i doprinosti mu. Bez ljudi, koji pokreću materijalne resurse kao što su oprema, strojevi, sirovine i materijali te raspolažu financijskim resursima, isti ne bi imali nikakvog smisla.

U građevinarstvu se potreba za složenijim načinom upravljanja građevinskim projektom i ljudskim potencijalima javlja nakon prve industrijske revolucije kada građevinarstvo doživljava veliku promjenu prelaskom sa zanatske proizvodnje, gdje je jednom čovjeku (majstoru) bio prepušten cijeli proces projektiranja, izgradnje i održavanja objekta, uvodi podjela i specijalizacija rada. Stoga se važnost upravljanja ljudskim potencijalima posebno ističe u građevinarstvu, gdje uspjeh građevinskog projekta ovisi o velikom broju ljudi različite stručnosti i obrazovanja koji međusobno moraju biti dobro usklađeni i organizirani. Većina ukupnih troškova građevinskog projekta otpada na ljudski kapital, odnosno radnu snagu. Sve to čini građevinsku industriju jednom od najizazovnijih okruženja u kojima uspješno upravljanje ljudskim resursima pridonosi uspjehu poduzeća (Loosemore i dr. , 2003).

Kako bi se pomoću ljudskih potencijala postigla zavidna konkurentska prednost na tržištu i ostvarila primjerena poslovna strategija, danas svako poduzeće mora uvidjeti važnost ulaganja u sve dimenzije upravljanja ljudskim potencijalima kao što su pribavljanje i selekcija ljudskih potencijala, njihovo motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje i razvoj te upravljanje njihovom radnom uspješnosti. Građevinarstvo kao projektno orijentirana grana gospodarstva predstavlja jedno od najrizičnijih, najkompleksnijih i najdinamičnijih okruženja. Upravljaajući ljudima uspješno, oni doprinose uspjehu građevinskog projekta, ostvarenju strateških ciljeva te rastu i razvoju građevinskog poduzeća u cjelini.

Stoga je cilj ovog rada opisati značaj upravljanja ljudskim potencijalima u građevinarstvu te na primjeru stvarnog građevinskog poduzeća prikazati politike i prakse upravljanja ljudskim potencijalima s posebnim naglaskom na motiviranje i nagrađivanje zaposlenika.

2. Pojam i definicija upravljanja ljudskim potencijalima

Kako bi se objasnio pojam upravljanja ljudskim potencijalima u bilo kojoj organizaciji dovoljno je prisjetiti se definicije upravljanja američke teoretičarke menadžmenta Mary Follett kao umijeća obavljanja poslova pomoću ljudi. Radi boljeg razumijevanja pojma upravljanja ljudskim potencijalima, prvo treba shvatiti što su ljudski potencijali. Pod ljudskim potencijalima podrazumijevaju se ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija, odnosno poduzeće (Bahtijarević – Šiber, 1999). Upravljanje ljudskim potencijalima (Human Resource Management – HRM) kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih (Lacković, 2008). Postoje i druge definicije upravljanja ljudskim potencijalima pa tako Dessler (2011) pod pojmom upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva određivanje kakve ljude zaposliti, pribavljanje potencijalnih zaposlenika, odabir zaposlenika, njihovo usavršavanje i razvoj, utvrđivanje standarda učinkovitosti, procjena učinkovitosti, savjetovanje zaposlenika i nagrađivanje zaposlenika.

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima jedinstvena je jer su ljudi jedini resurs koji je svojstven samo za onu organizaciju odnosno poduzeće kojemu oni pripadaju. Konkurencija može preuzeti istu tehnologiju, računovodstvo, financije, ali ljude i njihova znanja nemoguće je kopirati.

Čovjek jest najvrjedniji resurs koji se pojavljuje usporedno s prirodnim i tehničkim resursima, ali on je i više od toga. Čovjek je živo, misaono biće, pokretač procesa, onaj koji daje smisao ostalim resursima zbog čega upravljanje ljudskim potencijalima sve više dobiva na važnosti te predstavlja jednu od temeljnih funkcija upravljanja.



Upravljanje ljudskim potencijalima cjelovit je proces koji se sastoji od niza aktivnosti, odnosno funkcija upravljanja ljudskim potencijalima kao što su planiranje i selekcija zaposlenika, procjena radne učinkovitosti zaposlenika, obuka i razvoj te motiviranje i nagrađivanje zaposlenika.

3. Upravljanje ljudskim potencijalima u građevinskoj praksi

U svrhu ovog rada provedena je analiza upravljanja ljudskim potencijalima u građevinskoj praksi na stvarnom građevinskom poduzeću. Promatrano građevinsko poduzeće započelo je sa svojim radom 1995. godine sa sjedištem u Bosni i Hercegovini, a osnovne djelatnosti ovog poduzeća su gradnja objekata visokogradnje i niskogradnje te njihovo održavanje, izgradnja krovnih konstrukcija i krovova, izgradnja hidrotehničkih objekata, građenje koje zahtjeva specijalno izvođenje i opremu kao što su prednapinjanje i injektiranje te proizvodnja betona. Pored građevinskih djelatnosti ovo se poduzeće bavi i pružanjem tehničkih usluga kao što su arhitektonske i inženjerske djelatnosti i tehničko savjetovanje, građevinski inženjering, izrada projektne tehničke dokumentacije, poslovni nadzor nad gradnjom objekata, tehničko ispitivanje i analiza, ispitivanje proračuna za građevinske elemente i slično.

Odjel za ljudske potencijale, iako ne kao samostalan u organizacijskoj shemi, u ovom građevinskom poduzeću postoji više od jedanaest godina. Budući da je riječ o velikom građevinskom poduzeću koje broji oko 500 zaposlenika, sa sigurnošću se može reći da ljudski potencijali danas tvore osnovu konkurentne prednosti ovog građevinskog poduzeća na tržištu, glavni su resurs opstanka te pokretač rasta i razvoja (Pološki Vokić i Vidović, 2007). Upravo se zbog toga ukazala potreba samostalnog djelovanja odjela za upravljanje ljudskim potencijalima koji obuhvaća pet temeljnih politika i praksi upravljanja ljudskim potencijalima, a to su profesionalna selekcija kandidata, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika, upravljanje radnom uspješnosti zaposlenika, razvoj i edukacija zaposlenih te strategija i vodstvo. Na taj način se počela voditi briga o svim segmentima upravljanja ljudskim potencijalima te danas, na temelju usporedbe poslovanja prije i poslije uvođenja odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u promatranom građevinskom poduzeću može se uočiti znatno povećanje uspješnosti poslovanja ovog građevinskog poduzeća. U nastavku ovog rada provedena je SWOT analiza građevinskog poduzeća.

3.1. SWOT analiza odabranog građevinskog poduzeća

Jedan od ključnih koraka u razvoju upravljanja ljudskim potencijalima svakako je prethodno provedena analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji po ljudske potencijale u literaturi poznata kao SWOT analiza. Navedenom analizom utvrđena su samo neka kritična pitanja na koje se promatrano poduzeće treba osvrnuti u svom radu (Tablica 1.).

Snaga ovog građevinskog poduzeća ogleda se u kvalitetnim ljudskim potencijalima koji imaju dugogodišnje iskustvo na velikim građevinskim projektima. Danas, uslijed različitih tehnoloških trendova, globalizacije, migracija kvalitetne radne snage i stalnih promjena, ljudski su potencijali promatranog poduzeća svjesni stalne potrebe za poboljšanjem kvalitete kako bi zadržali i povećali svoju konkurentnost na građevinskom tržištu.

Kao slabost odnosno potencijalna snaga ovog poduzeća može se istaknuti nedovoljno razvijena strategija. Kako bi se povećala konkurentnost poduzeća i proširilo njegovo poslovanje i na strana tržišta potrebno je imati razvijen strateški plan. Stoga je u ovom poduzeću nužno razviti strategiju upravljanja ljudskim potencijalima kao temeljni dokument koji opisuje viziju, misiju i ciljeve upravljanja ljudskih potencijalima u poduzeću.



Tablica 1. SWOT analiza građevinskog poduzeća

SNAGE	SLABOSTI
<p>Svjesnost potrebe kontinuiranog poboljšanja kvalitete</p> <p>Iskustvo u izvođenju značajnih građevinskih projekata</p> <p>Iskustvo u upravljanju ljudskim potencijalima na građevinskim projektima</p> <p>Fleksibilnost u prilagodbi promjenama</p> <p>Predanost i povjerenje između zaposlenika i poduzeća</p> <p>Kvalitetna radna snaga</p>	<p>Nedovoljno razvijena svijest o važnosti upravljanja ljudskim potencijalima</p> <p>Nedovoljno razvijena strategija</p> <p>Nepostojanje upravljanja ljudskim potencijalima kao samostalne poslovne funkcije u organizacijskog strukturi poduzeća</p> <p>Nedostatak kvalitetnih kadrova u području upravljanja ljudskim potencijalima</p> <p>Neraspolaganje vrhunskom opremom i tehnologijom koju zahtjeva strano građevinsko tržište</p> <p>Nedovoljno razvijen sustav motiviranja i nagrađivanja zaposlenika</p>
PRILIKE	PRIJETNJE
<p>Povećan interes za građenjem i građevinskim radovima</p> <p>Participacija u međunarodnim građevinskim projektima</p> <p>Povoljne promjene zakona i propisa na području građevinarstva</p> <p>Suradnja s visokoobrazovnim ustanovama kao potencijalnim izvorom kvalitetnih ljudskih potencijala</p>	<p>Konkurencija na građevinskom tržištu</p> <p>Razvijenost sustava upravljanja ljudskim potencijalima u konkurentskim poduzećima</p> <p>Neprivlačnost građevinskog sektora novijim generacijama</p> <p>Trend iseljavanja radne snage</p> <p>Povećanje zahtjeva potencijalnih klijenata odnosno naručitelja građevinskih projekata</p>

Iako je građevinarstvo još uvijek tradicionalna djelatnost koja često pruža otpor promjenama i trendovima, upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija još uvijek nije u potpunosti prepoznata već je organizirana u obliku kadrovskih službi ili odjela koji vode evidencijsku brigu o zaposlenicima. Takvi odjeli često nisu organizirani na način da bi mogli ispuniti sve suvremene zadaće i poslove upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno kao takve se ne bave privlačenjem i zadržavanjem talenata, ne rade na poticanju razvoja postojećih zaposlenika te njihovom motiviranju i nagrađivanju, nisu uključeni u njihovo obrazovanje niti zadovoljavanje osobnih potreba već se najčešće koncentriraju samo na zapošljavanje novih zaposlenika, otpuštanju postojećih i isplati plaća. Prema tome, u promatranom je građevinskom poduzeću nužno razviti upravljanje ljudskim potencijalima kao samostalnu poslovnu funkciju te adekvatan sustav motiviranja i nagrađivanja zaposlenika.

Velika potražnja i interes za građenjem i građevinskim radovima danas predstavlja priliku za promatrano građevinsko poduzeće dok je kao prijetnju iz moguće izdvojiti konkurenciju na građevinskom tržištu, trend iseljavanja kvalitetne radne snage, povećanje zahtjeva potencijalnih klijenata odnosno naručitelja građevinskih projekata, itd.

3.2. Predloženi model nagrađivanja zaposlenika u građevinskom poduzeću

Budući da je analizom stanja u području upravljanja ljudskim potencijalima u promatranom građevinskom poduzeću kao slabost utvrđen nedovoljno razvijen sustav motiviranja i nagrađivanja zaposlenika u nastavku ovog rada dan je prijedlog poboljšanja sustava motiviranja na temelju modela nagrađivanja zaposlenika.



Strukturu modela nagrađivanja čine materijalni, nematerijalni i statusni oblici nagrađivanja zaposlenika. Budući da su motivirani radnici temelj uspješnog poslovanja, a time i ostvarenja konkurentske prednosti na tržištu nužno je imati dobro razvijen sustav nagrađivanja djelatnika. Prema tome, promatrano građevinsko poduzeće može poboljšati svoj sustav nagrađivanja uvođenjem dodatnih materijalnih i nematerijalnih nagrada. Prijedlog navedenog modela prikazan je u Tablici 3.

Tablica 3. Prijedlog poboljšanja postojećeg modela nagrađivanja zaposlenika

Prijedlog poboljšanja postojećeg modela nagrađivanja zaposlenika			
Redni broj	Oznaka nagrade	Nagrada	Opis nagrade
Materijalni oblici motiviranja			
1	M 1	Osnovna mjesečna neto plaća	Osnovna plaća za svakog radnika ovisno o vrsti i složenosti posla, stručnoj spremi i stupnju naučnog zvanja
M2 - Dodatak na ostvarene mjesečne sate			
2	M 2.1.	Stimulacija na plaću	Dodatak na plaću u obliku stimulacije koji se dodjeljuje u postotku za obavljanje posla u skladu s dinamikom
	M 2.2.	Funkcijski dodatak	Dodatak za djelatnike na rukovodećim pozicijama/funkcijama
	M 2.3.	Nadoknada za otežane uvjete rada	Dodatak na plaću u težim okolnostima rada (visina, udaljenost od mjesta stanovanja, noćno rad i sl.)
M3 - Dodatne naknade/nagrade			
3	M3.1.	Nadoknada za prijevoz	Nagrada u obliku prava na korištenje službenog automobila za potrebe posla ili nadoknada za korištenje vlastitog automobila u poslovne svrhe
	M3.2.	Nadoknada za prijevoz drugih radnika	Nadoknada za prijevoz radnika službenim automobilom
	M3.3.	Nadoknada za topli obrok	Nadoknada za topli obrok (hranu) koji se osiguran ili isplaćen svim zaposlenicima
	M3.4.	Terenski dodatak	Kompenzacija za boravak i rad radnika koji se nakon posla ne vraćaju kući nego im smještaj i hranu osigurava poslodavac
	M3.5.	Dnevnice	Nadoknada za službena putovanja u trajanju od 12 sati
	M3.6.	Službene platne kartice	Nagrada koja se dodjeljuje zaposlenicima na rukovodećim pozicijama
	M 3.7.	Nagrada za inovativnost	Novčana nagrada za ideje koje doprinose razvoju i unapređenju poslovnih procesa unutar poduzeća
4	M4 - Benefiti / povlastice		



	M4.1	Polica od nezgode	Pravo svih zaposlenika na policu od nezgode kako bi u slučaju nezgode mogli ostvariti određenu naknadu na osnovu ugovorenog osiguranja
	M4.2.	Dionice	Mogućnost sudjelovanja zaposlenika u vlasništvu poduzeća koju ostvaruju samo dugogodišnji zaposlenici
	M4.3.	Regres	Nadoknada za godišnji odmor po odluci direktora poduzeća u uvjetima uspješnog poslovanja
	M 5- Materijalne nagrade/nadoknade vezane za uspješnost		
5	M5.1.	Dodatak na plaću po završetku projekta	Nagrada/ dodatak na plaću svim sudionicima na uspješnom građevinskom projektu ovisno o broju provedenih sati na projektu
	M 5.2.	Dodatak na plaću nakon garantnog roka	Dodatak na plaću svim zaposlenicima koji su sudjelovali na izvođenju projekta koji se isplaćuje nakon garantnog perioda
	M 5.3.	Nagrada za kvalitetno izvedene radove	Nagrada za sudionike projekta ukoliko su izvedeni radovi sukladni ugovorenoj i planiranoj kvaliteti
	M6 - Materijalne nagrade/ nadoknade vezane za angažman na projektu		
6	M6.1.	Dodatak na plaću voditelju projekta po angažmanu na projektu	Nagrađivanje angažmana voditelja projekta u trenutku kada postoje aktivni građevinski projekti poduzeća
	M 7- Materijalne nagrade/nadoknade na temelju povjerenja i predanosti poduzeću		
7	M7.1.	Dužina radnog staža u poduzeću	Nagrada na temelju neprekidnog radnog staža čija visina ovisi o godinama radnog staža, a dodjeljuje se zaposlenicima u uvjetima uspješnog poslovanja poduzeća
8	M8	Školarine i stipendije za djecu zaposlenika	Financijska potpora djeci zaposlenika u obliku školarina i stipendija
Nematerijalni oblici motiviranja			
1	N1	Uređenje radnog prostora	Osiguranje ugodnog radnog mjesta i prostora mjereno veličinom i lokacijom ureda, mogućnosti zasebnih stanova(soba) za poslovođe i sl.
2	N2	Pohvale i nagrade	Nagrade u obliku pohvala, priznanja, znakova zahvalnosti za dobro obavljen posao
3	N3	Dodjela posla veće važnosti	Nagrada u obliku dodjele odgovornosti djelatnicima za obavljanje posla veće važnosti
4	N4	Samostalnost u poslu	Nagrada u obliku dodjele odgovornosti djelatnicima za samostalno obavljanje posla
5	N5	Fleksibilno radno vrijeme	Kreiranje/određivanje radnog vremena ovisno o mogućnostima i potrebama zaposlenika s ciljem povećanja njihove produktivnosti i učinkovitosti
6	N6	Uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja	Stupanj uključenja zaposlenih u procese odlučivanja i rješavanja poslovnih problema



7	N7	Povratna informacija o radu zaposlenika	Positivna ili negativna informacija o radu koju dobivaju svi zaposlenici s ciljem povećanja učinka i radne uspješnosti zaposlenika
8	N8	Program informiranja i savjetovanja o očuvanju zdravlja zaposlenika te članova njihovih obitelji	Redoviti liječnički sistematski pregledi i savjetovanja na koja imaju pravo svi zaposlenici poduzeća jednom godišnje
9	N9	Neformalna druženja zaposlenika	Organizacija neformalnih druženja, tzv. Teambuildinga koji se održavaju izvan radnog vremena s ciljem pojačanja osjećaja pripadnosti poduzeću
Statusni oblici motiviranja			
1	S1	Korištenje službenih vozila u privatne svrhe	Mogućnost korištenja službenog vozila pored poslovnih i u privatne svrhe
2	S2	Korištenje službenog mobitela	Mogućnost korištenja službenog mobitela sa ili bez ograničenja prema prethodno donesenoj odluci o limitu
3	S3	Profesionalni razvoj zaposlenika	Razvoj zaposlenika u obliku seminara, radionica, konferencija i drugih oblika stručnog i profesionalnog usavršavanja
4	S4	Napredovanje	Mogućnost osposobljavanja i napredovanja na veće pozicije u poduzeću
5	S5	Osposobljavanje za određena zanimanja	Mogućnost osposobljavanja za određene pozicije prema potrebama posla prilikom čega se uslijed upražnjenog radnog mjesta osposobljavaju stalni zaposlenici umjesto zapošljavanja novih djelatnika

Prema poboljšanom modelu nagrađivanja poželjno bi bilo uvesti materijalne nagrade kao što su nagrade za inovativnost (M3.7.), materijalne nagrade odnosno nadoknade vezane za uspješnost projekta (M5), materijalne nagrade odnosno nadoknade vezane za angažman na projektu (M6), materijalne nagrade odnosno nadoknade na temelju povjerenja i predanosti poduzeću (M7) te školarine i stipendije za djecu zaposlenika (M8).

Kako bi se potaknula inovativnost i poboljšanje poslovnih procesa, uprava promatranog poduzeća trebala bi donijeti Pravilnik kojim bi se nagrađivali oni zaposlenici poduzeća koji osmisle adekvatan i inovativan način poboljšanja poslovnih procesa. Na taj način bi se zaposlenici poduzeća mogli motivirati da doprinose poduzeću svojim prijedlozima i idejama. Način poboljšanja poslovnih procesa trebao bi moći predložiti svaki zaposlenik, a zaposlenik čiji se prijedlog ocijeni kao doprinos razvoju i unapređenju poslovnih procesa trebao bi imati pravo na novčanu nagradu odnosno nagradu za inovativnost (M3.7.).

Materijalne nagrade vezane za uspješnost projekta (M5) čine tri vrste nagrada, a to su dodatak na plaću po završetku projekta (M5.1.) koji bi se dodjeljivao svim sudionicima na uspješnom građevinskom projektu ovisno o broju provedenih sati na projektu, dodatak na plaću nakon garantnog roka (M5.2.) kao dodatak na plaću svim zaposlenicima koji su sudjelovali na izvođenju projekta koji se isplaćuje nakon garantnog perioda te nagrada za kvalitetno izvedene radove (M5.3.) kao nagrada za sudionike projekta ukoliko su izvedeni radovi sukladni ugovorenoj i planiranoj kvaliteti.

Postojeći je model nagrađivanja dopunjen i materijalnim nagradama koje se dobivaju ovisno o angažmanu na projektu (M6) u obliku dodatka na plaću voditelju projekta. U periodu aktivnih građevinskih projekata na kojima sudjeluje promatrano građevinsko poduzeće, voditelju



projekta bi se dodjeljivao funkcijski dodatak kojim bi se motiviralo voditelja projekta da aktivni građevinski projekt bude uspješan.

Budući da je povezanost i predanost poduzeću izrazito važna za uspješno poslovanje poduzeća kao prijedlog navedene su materijalne nagrade odnosno nadoknade na temelju povjerenja i predanosti poduzeću kojim bi se, ukoliko promatrano poduzeće posluje uspješno, djelatnicima sa neprekidnim radnim stažom dodjeljivale nagrade čija bi visina bila proporcionalna broju godina njihovog radnog staža.

Budući da je pored materijalnih oblika motivacije važno imati dobro razvijen sustav nematerijalnog nagrađivanja, pored postojećih nematerijalnih nagrada zaposlenika bilo bi poželjno uvesti i povratne informacije o radu zaposlenika (N7).

Pozitivnu ili negativnu povratnu informaciju o radu trebali bi dobiti svi zaposlenici čime bi se povećao radni učinak i radna uspješnost zaposlenika jer pozitivna povratna informacija o radu najčešće ima snažan motivacijski učinak na zaposlene. Također, kako bi se povećala briga o zaposlenicima kao nematerijalni oblik motivacije poželjno je uvesti kulturu brige o zdravlju uvođenjem programa informiranja i savjetovanja o očuvanju zdravlja zaposlenika te članova njihovih obitelji (N9). Kako bi se povećao osjećaj pripadnosti poduzeću, povezanost među zaposlenicima te ugodno radno okruženje predlaže se organiziranje neformalnih druženja zaposlenika u obliku tzv. *teambuildinga*. Ovakvi oblici nematerijalnog nagrađivanja bitno doprinose uzajamnom povjerenju i predanosti između poduzeća i navedenih zaposlenika te tako čine temelj organizacijske kulture poduzeća. Danas više nego ikad, poduzeća trebaju predane zaposlene kako bi se uspješno natjecala u konkurentskom okruženju te je zbog toga potrebno više pažnje posvetiti utjecaju odluka uprave na predanost zaposlenika (Cardona i Rey, 2008).

4. Zaključak

Sustavno upravljanje ljudskim potencijalima jedan je od izvora održive konkurentske prednosti suvremenih poduzeća u području građevinarstva kao i drugim sferama i područjima djelovanja i življenja.

Upravljanje se ljudskim potencijalima može smatrati strateškom poslovnom funkcijom ukoliko se ono provodi kroz sustavno formuliranu strategiju upravljanja ljudskim potencijalima usklađenu sa strategijom poduzeća.

Pri uspostavljanju sustava upravljanja ljudskim potencijalima pored strategija su i politike upravljanja ljudskim potencijalima koje moraju odgovoriti na ključna pitanja u poduzeću kao što su koja vrsta zaposlenika je potrebna kako bi se ostvarili strateški ciljevi građevinskog poduzeća te koje je programe potrebno realizirati kako bi se privukli i zadržali zaposlenici, razvile njihove kompetencije sve u cilju boljeg pozicioniranja građevinskog poduzeća na tržištu. Budući da poduzeća danas, osim nastojanja da pribave kvalitetnu radnu snagu, sve više pažnje moraju posvećivati i načinu da radnu snagu zadrže i motiviraju za bolju radnu učinkovitost, motiviranje i nagrađivanje kao politika upravljanja ljudskim potencijalima jedan je od najvažnijih elemenata koje je potrebno stalno razvijati i provoditi u praksi.

5. Literatura

1. Armstrong, M.: *A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition*, Kogan Page, London and Philadelphia, 2006.
2. Bahtijarević – Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
3. Cascio, W.: *Human Resource Management, Sixth Edition*, McGraw – Hill, New York, 2008.
4. Cardona, P. i Rey, C.: *Management by missions*, Palgrave Macmillan, London, 2008.
5. Dessler, G.: *Human Resource Management*, Pearson Education, New York, 2011.
6. Lacković, Z.: *Inženjerski menadžment*, Elektrotehnički fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.



7. Loosemore, M., Dainty, A. i Lingard, H.: *Human resource management in construction projects – strategic and operational approaches*, Taylor & Francis Ltd., London, 2003.
8. Majstorović, A.: *Važnost upravljanja ljudskim potencijalima u građevinarstvu*, Diplomski rad, Zagreb, Građevinski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.
9. Medanić, B.: *Management u građevinarstvu*, Građevinski fakultet u Osijeku, Osijek, 1997.
10. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. i Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*, 3. izd., Mate d. o. o. Zagreb, 2006.
11. Pološki Vokić N. i Vidović M.: *Komparativno istraživanje MLJP-a u Hrvatskoj*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2007.
12. Varga, M.: *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*, Čakovec, 2011.
13. Wehrich, H. i Koontz, H.: *Management*, McGraw Hill, New York, 1994.