

# Utjecaj menadžera na sposobnosti i vještine zaposlenika

---

Vuletić, Domagoj

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:237739>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-22**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



**Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

**Ekonomski fakultet u Osijeku**

**Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomije i poslovne ekonomije**

**Domagoj Vuletić**

***UTJECAJ MENADŽERA NA SPOSOBNOSTI I VJEŠTINE ZAPOSLENIKA***

**Završni rad**

Osijek, 2024.

**Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

**Ekonomski fakultet u Osijeku**

**Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomije i poslovne ekonomije**

Domagoj Vuletić

***UTJECAJ MENADŽERA NA SPOSOBNOSTI I VJEŠTINE ZAPOSLENIKA***

*Završni rad*

Kolegiji: Upravljanje ljudskim resursima

JMBAG: 0165073892

e-mail: [dvuletic1@efos.hr](mailto:dvuletic1@efos.hr)

Mentor: Prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Economics and Business Economics


Domagoj Vuletić

**Manager's influence on employees' abilities and skills**

Final paper

Osijek, 2024.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Domagoj Vuletić

**JMBAG:** 0165073892

**OIB:** 84978917626

**e-mail za kontakt:** dvuletic98@gmail.com

**Naziv studija:** Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Utjecaj menadžera na sposobnosti i vještine zaposlenika

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku, 19. 8. 2024. godine

Potpis 

## SAŽETAK

Menadžment je djelatnost koja predstavlja sastavni dio vođenja poslovanja neke organizacije. Glavni ključ bilo koje organizacije su upravo zaposlenici te bez nje ona ne može postojati. Definiranjem uloge zaposlenika, organizacija može pratiti napredak, sustav nagrađivanja te njihov plan rada. To je kompleksan sustav u kojem svaki pojedinac ima svoju ulogu, te je svaka važna na svoj način, a pritom glavnu ulogu prilikom postavljanja tog sustava upravo imaju menadžeri. Neke od ključnih menadžerskih vještina su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje. Dobro planiranje ljudskih resursa, pravilno vođenje ljudskim resursima, provođenje prethodno organiziranog plana i njegovo praćenje te samo kontroliranje zaposlenika sve zajedno ima utjecaj na sposobnosti i vještine zaposlenika na koje najveći utjecaj ima menadžer. Struka predlaže različite načine selektiranja zaposlenika prilikom zapošljavanja, različite načine kako motivirati zaposlenika, kako nagraditi zaposlenika te kako uopće procjenjivati i podizati radnu uspješnost ili sposobnost. Sve to čini ukupan utjecaj na njihove sposobnosti i vještine, te jedno bez drugoga nije moguće promatrati niti je moguće oslanjati se samo na jedan segment i očekivati uspješnost zaposlenika, a samim time i uspjeh organizacije. U ovom radu prikazana su definiranja različitih autora što je to menadžment, a tko je menadžer. Veći dio rada posvećen je definiranju menadžmenta ljudskih resursa, te su prikazani suvremeni izazovi koji se mogu javiti pred menadžera ljudskih resursa.

Ključne riječi: menadžer, menadžment, ljudski resursi, organizacija, sposobnosti i vještine

## **ABSTRACT**

Management is an activity that represents an integral part of running the business of an organization. The main key of an organization is its employees, without whom it cannot exist. By defining the role of the employee, the organization can monitor the progress, reward system and their work plan. It is a complex system in which each individual has his own role, and each is important in his own way, and managers play the main role in setting up that system. Some of key managerial skills are planning, organizing, human resource management, leading and controlling. Good planning of human resources, proper management of human resources, implementation of a previously organized plan and its monitoring and controlling employees all together have an impact on the abilities and skills of employees, which the manager has the greatest influence. The profession suggests different ways of selecting employees when hiring, different ways to motivate employees, how to reward employees, and how to generally assess and improve work performance or ability. All this makes a total impact on their abilities and skills, and it isn't possible to observe one without the other, nor is it possible to rely on only one segment and expect the success of employees and therefore the success of the organization. This paper presents the definitions of different authors, what is management and who is manager. Most of the work is dedicated to defining human resources management and contemporary challenges that can arise in front of human resources managers are presented.

Key words: manager, management, human resources, organization, abilities and skills

## Sadržaj

1.Uvod	1
1.1.Struktura rada	1
1.2.Metode istraživanja i izvori podataka	2
2. Pojam i definicija menadžera	2
2.1. Definiranje pojma menadžer	2
2.2. Menadžerske uloge i vještine	3
2.3. Osobnost menadžera	6
3. Pojam i definicija menadžmenta	6
3.1. Definiranje pojma menadžment	6
3.2. Funkcije menadžmenta	10
4. Menadžment ljudskih resursa	12
4.1. Definiranje pojma ljudskih resursa	12
4.2. Upravljanje ljudskim resursima	15
4.2.1. Planiranje ljudskih resursa	15
4.2.2. Pribavljanje ljudskih resursa	16
4.2.3. Selekcija zaposlenika	16
4.2.4. Upravljanje motivacijom zaposlenika	17
4.2.5. Upravljanje sustavom materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika	18
4.3. Upravljanje radnom uspješnosti zaposlenika	19
4.3.1. Mjerenje radne uspješnosti zaposlenika	20
4.3.2. Metode procjene radne uspješnosti zaposlenika	21
4.4. Suvremeni izazovi menadžera ljudskih resursa	22
5.ZAKLJUČAK	24
LITERATURA	25
Popis slika	27



## **1. Uvod**

Tema ovog završnog rada je "Utjecaj menadžera na sposobnosti i vještine zaposlenika". Ključ svake organizacije su upravo ljudski resursi, odnosno zaposlenika. Kako bi svaka organizacija dobro funkcionirala, zaposlenici moraju imati određene sposobnosti i vještine, pritom menadžer ima zadatak pronaći odgovarajući balans između postizanja ciljeva organizacija, ali i zadovoljavanja potreba i brige za zaposlenike. Motiviranje zaposlenika, pozitivan utjecaj na zaposlenike, omogućavanje napredovanja ima iznimno važan utjecaj na zaposlenike i na njihovo pridonosenje organizaciji svojim radom, sposobnostima i vještinama.

Cilj ovog rada je pobliže definirati i objasniti kako utjecaj menadžera može imati pozitivan ili negativan učinak na rast i razvoj vještina zaposlenika. Da bi pritom to moglo biti prikazano ključno je prikazati koje su to sve uloge koje menadžer ima jer je svaka uloga jednako važna te može imati određeni utjecaj na zaposlenika.

### **1.1.Struktura rada**

Poglavlja ovog rada pisana su tako da promatraju kompletan rad menadžerskih uloga, a sve su usko vezane te imaju utjecaj na sposobnosti i vještine zaposlenika. Prvo poglavlje ima za cilj definirati osnovni pojam menadžera, te jasno objašnjava koje su uloge i vještine te osobnosti koje su potrebne za jednog dobrog menadžera. Drugo poglavlje ima za cilj definirati što je to menadžment, te je ukratko prikazano s ciljem jasnijeg shvaćanja, što su to i koje su funkcije menadžmenta. Treće poglavlje, i ono najvažnije, predstavlja upravo menadžment ljudskih resursa te pobliže objašnjava kako se upravlja ljudskim resursima. Svi su ti segmenti važni jer imaju određeni utjecaj na zaposlenike, na njihovo zadovoljstvo, na njihove vještine i sposobnosti. Osim navedenoga, dodatno je prikazano koji su to današnji izazovi koji se mogu pojaviti pred menadžera ljudskih resursa. Na samom kraju rada prikazan je zaključak. Ovaj rad može poslužiti osobama koje su krenule tek proučavati definiranje menadžmenta ljudskih resursa te kao mogući izvor različitih izvora literatura.

## **1.2. Metode istraživanja i izvori podataka**

Predmet istraživanja navedenog završnog rada jest utjecaj menadžera na razvoj vještina i sposobnosti zaposlenika neke organizacije. Rad se temelji isključivo na teorijskoj podlozi te pruža osnovni dio bitnih informacija za razumijevanje menadžmenta ljudskih resursa.

Prilikom izrade završnog rada koristile su se razne znanstvene metode s ciljem lakšeg istraživanja, ali i pisanja istoga. Znanstvene metode koje su korištene prilikom pisanja ovog završnog rada su: induktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze i metoda kompilacije. Za svrhu pisanja rada korišteni su sekundarni izvori podataka javno objavljeni na službenim Web stranicama, poput npr., stručnih časopisa, te knjige i članci dostupni u knjižnici Ekonomskog fakulteta u Osijeku, kao i ostalim internetskim izvorima koji predstavljaju suvremenije izvore podataka. Sve je objedinjeno i sažeto za lakše razumijevanje sadržaja napisanog u radu.

## **2. Pojam i definicija menadžera**

### **2.1. Definiranje pojma menadžer**

Menadžer dolazi od engleske riječi *manager* što označava osobu koja usmjerava ili koordinira djelovanje rada drugih ljudi s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Menadžer u svojem značenju definira osobu koja ima određeni stupanj autoriteta u planiranju, organiziranju, usmjeravanju i slično. Pojam menadžera objedinjuje sve razine upravljanja prema viših do manjih ili jednostavnije reći da pod definiciju menadžera pripadaju i glavni direktori/ravnatelji pa sve do nekih voditelja odjela ili poslovođe (Hrvatska enciklopedija, 2024).

Menadžer je osoba koja vodi cjelokupno poslovanje te je odgovorna za isto. Postoje slučajevi kada su menadžer zaduženi samo za jedan dio tvrtke, a postoje kada su zaduženi i za odjele i za ljude koji rade u njemu. Svrha mu je prvenstveno vršiti upravljačke funkcije (Degmečić, 2021).

## 2.2. Menadžerske uloge i vještine

Pod pojmom vještina u menadžerskoj praksi podrazumijeva u sebi pretvaranja znanja i vještina u određene oblike ponašanja i akciju (Bahtijarević-Šiber, 1999). Temelj za provedbu i uspješno postizanje ciljeva su određene bitne menadžerske vještine. Te vještine su: tehničke, interpersonalne, strategijske (prema Katz, 1971), dijagnostičke ili analitičke (prema Griffin, 1990), komunikacijske (prema Hellriegel i Slocum, 1992) i političke vještine (prema Pavett i Lau, 1984; prema Bahtijarević-Šiber, 1999). Novija podjela vještina se dijeli na sedam glavnih područja koja su:

1. tehničke vještine,
2. međuljudske vještine,
3. konceptualne vještine,
4. dijagnostičke vještine,
5. komunikacijske vještine,
6. vještine donošenja odluka,
7. upravljanje vremenom.

Povezivanjem tih navedenih vještina rezultira pozitivno obavljen posao, uspješno obavljanje menadžerskih funkcija te povećava mogućnost da se krajnji cilj postigne u pozitivnom ishodu (Griffin i Fleet, 2013; prema Jagodić, 2024).

Kada se govori o menadžerskim ulogama, autori ističu da je nemoguće pronaći sve potrebne uloge u samo jednom menadžeru. Niti jedan pojedinac ne može imati objedinjeno sve kvalitete koje su potrebne za uspješan menadžment (Adizes, 1989; prema Bahtijarević Šiber, 1999).

Mintzberg (1975; prema Čekulić, 2021) kritizirajući tradicionalni pristup menadžmentu ističe kako u svojem poslu menadžeri vrše različite uloge. Na temelju njegova proučavanja, došlo se do zaključka da menadžeri obavljaju 10 različitih uloga koje su povezane, a pritom te iste uloge se mogu selektirati u tri zasebne skupine, pa su to:

1. informacijske uloge,
  - a. osoba za nadzor,
  - b. prenositelj informacija,

- c. glasnogovornik,
- 2. interpersonalne uloge,
  - a. reprezentant,
  - b. vođa,
  - c. osoba za veze,
- 3. uloge odlučivanja,
  - a. poduzetnik,
  - b. korektor,
  - c. alokator resursa,
  - d. pregovarač (Mintzberg, 1975; prema Čehulić, 2021).

Prva skupina pod nazivom informacije uloge definira se kao zbir aktivnosti koje se koriste s ciljem razvoja i održavanja informacijske mreže (Čehulić, 2021). Buble (2006) ističe kako generalni menadžeri u 76% omjeru svojeg vremena troše na razgovor s drugima. U svojoj biti, informacijske uloge u sebi sadržavaju primanje, prikupljanje i odašiljanje informacija (Sikavica i sur., 2008; prema Čehulić, 2021). Svrha osobe za nadzor jest primati ogroman raspon informacija (Robbins i Judge, 2009; prema Čehulić, 2021). Prema Mintzbergu (1975, prema Čehulić, 2021) menadžeri su ti koji u kontinuitetu traže informacije, prikupljaju informacije, a to čine kako bi mogli biti u toku zbivanja s trendovima i promjenama. Svrha osobe koja ima ulogu prenošenja informacija jest upravo taj prijenos prikupljenih informacija u neke druge organizacijske jedinice kojima su te informacije potrebe kako bi obavili kvalitetno posao. Takav primjer prijenosa informacija se može ogledati u npr., prijenosu planova viših razina menadžmenta do djelatnika koji će ih ostvariti (Sikavica i sur., 2008; prema Čehulić, 2021). Treća podskupina prve skupine uloga, jest glasnogovornička uloga koja označava prijenos informacija o politikama, planovima, akcijama i rezultatima organizacije onim osobama izvan vlastite organizacije (Robbins i Judge, 2009; prema Čehulić, 2021).

Buble (2006) ističe da su interpersonalne uloge one aktivnosti kod menadžera koje se odnose na rad s drugim ljudima, te da pritom takav rad zahtijeva dobro poznavanje vještina pri radu s drugim ljudima. Pri radu s drugim ljudima, menadžer treba znati dobro razumjeti druge ljude kako bi mogao zadobiti njihovo povjerenje. To je zbog toga što svaki čovjek ima vlastiti sustav vrijednosti

te je potrebno imati razumijevanja za svakog tko je različit kako bi odnos dvoje ili više ljudi moglo dobro funkcionirati. Navedena uloga, koja pripada velikoj drugoj skupini uloga odnosi se na razvijanje i kontrolu međuljudskih odnosa u organizaciji (Žugaj i Brčić, 2003). Prva navedena uloga u drugoj velikoj skupini jest reprezentant. Buble (2006) ga definira kao osobu koja vodi simboličke ili ceremonijalne događaje poput prijema gostiju ili otvaranje svečanih skupova i slično. Uloga vođe predstavlja osobu koja se bavi s poslovima motiviranja zaposlenika, komunikacije i utjecaja na zaposlenika, odnos s podređenima, obučavanje, zapošljavanje i slično (Robbins i Judge, 2009; prema Čehulić, 2021). Osoba koja ima ulogu osoba za veze predstavlja umrežavanje i razvoj odnosa menadžera s zaposlenicima izvan organizacijske jedinice, te na taj način ta osoba djeluje kao poveznica koja spaja organizaciju vertikalno i horizontalno (Sikavica i sur., 2008; prema Čehulić, 2021).

Zadnja, treća skupina uloga pod nazivom uloge odlučivanja definiraju se kao aktivnosti koje se referiraju na donošenje odluka (Buble, 2006). Menadžeri su ti koji najčešće igraju glavnu ulogu u donošenju odluka, a takav posao je zahtjevan i često oduzima puno vremena (Čehulić, 2021). Prva uloga u trećoj skupini uloga jest poduzetnik, a ona predstavlja osobu koja je tu s ciljem traženja poslovnih prilika u okolini organizacije i u samoj organizaciji. Osim navedenoga, to je osoba koja pokreće projekte s ciljem ostvarivanja određenih promjena, a sve sa ključnim ciljem poboljšanja rada cjelokupne organizacije (Robbins i Judge, 2009). Uloga korektora se najviše očituje kroz poduzimanje određenih akcija prilikom rješavanja konflikata ili u slučajevima kada stvarne veličine odstupaju od željenih i slično (Buble, 2006). To je osoba koja vodi računa o tome da se ciljevi koji su postavljeni i ostvaruju na efikasan način, te pratiti razvoj i biti u mogućnosti na vrijeme prepoznati ukoliko dolazi do određenih odstupanja od tih ciljeva (Čehulić, 2021). Žugaj i Brčić (2003) definiraju alokator resursa kao onog tko obuhvaća upravljanje resursima kao što su financijska sredstva, ljudski potencijali ili vrijeme i slično. Pregovarač je uloga koja se realizira prilikom predstavljanja organizacijske jedinice ili cijele organizacije u poslovima pregovaranja bilo da se radi o pregovaranju s menadžerima, zaposlenicima, kupcima ili bilo kojim drugim poslovnim partnerima (Sikavica i sur., 2008; prema Čehulić, 2021).

### **2.3. Osobnost menadžera**

Osobnost predstavljaju neke karakteristike kod osobe po kojima se ta osoba razlikuje od drugih ljudi (Begić, 2014; prema Bagavac, 2021). Kesić (2003) ističe da osobnost u svojoj biti predstavlja određenu stabilnost i trajnost organizacije karaktera, temperamenta i intelekta nekog pojedinca. Može se definirati kao trajna kombinacija osobina prema kojima su osobe i njihovo ponašanje jedinstveni. Postoji tzv. model osobnosti koji razlikuje 5 vrste osobnosti. Nazvan još i 5 velikih osobina ličnosti ili model Big Five iz 1999. godine.

Pet velikih osobina ličnosti:

1. ekstraverzija,
2. ugodnost,
3. savjesnost,
4. emocionalna stabilnost,
5. razum (Kesić, 2003).

Bagavac (2021) ističe kako je osobnost stabilna karakteristika svake osobe te da ju je vrlo teško mijenjati. Isto tako, ističe kako je osobnost važan element na temelju kojeg se kod menadžera onda razvijaju njegove emocije, stavovi, načini ponašanja, motivacija, vještine, sposobnosti te stil vođenja.

## **3. Pojam i definicija menadžmenta**

### **3.1. Definiranje pojma menadžment**

Menadžment dolazi od engleske riječi *management*, a u svojoj definiciji slična je prethodno navedenoj definiciji menadžera (Hrvatska enciklopedija, 2024). Navedena engleska riječ *management* potječe od latinske riječi *manus agere* što bi u prijevodu značilo voditi za ruku odnosno vođenje ili poticanje ljudi da ostvare određeni cilj (Zekić, 2007). Menadžer je netko tko svojim vođenjem i upravljanjem dolazi do postignuća cilja, a sve to što on radi kao djelatnost se zove menadžment. Menadžment predstavlja djelatnost koja je ključna za uspješno poslovanje, a

ima ju svaki dio društva od vlade do pojedinih organizacija bilo da se radi o profitnim, neprofitnim, javnim ili pak privatnim (Hrvatska enciklopedija, 2024).

Menadžment se može definirati kao “proces planiranja ciljeva, organiziranja resursa i aktivnosti te upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja, kojim se kontinuirano postižu efikasne kombinacije ograničenih resursa i ljudskih potencijala za efektivno postizanje organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini” (Zekić, 2007:51.)

Menadžment se može još i definirati kao skup međusobno povezanih uloga koje se mogu podijeliti na tri skupine:

1. uloge iz sektora međuljudskih odnosa - koje imaju za cilj zagovarati interes organizacije prema javnosti,
2. uloge iz sektora informacija - koje imaju za cilj slanje i primanje informacija,
3. uloge iz sektora donošenja odluka - koje u sebi podrazumijevaju poduzetnika, vođenje u turbulentnim situacijama i slično (Zekić, 2007).

Prema Rupić (2018) menadžment se može podijeliti na nekoliko pristupa, a to su:

- 1) klasični,
- 2) bihevioralni,
- 3) kvantitativni,
- 4) pristupi na kojima se temelji suvremeni menadžment.

Navedeni pristupi su pridonijeli razvoju menadžmenta, a na neki određeni način koriste se i danas. S ciljem lakšeg razumijevanja svi će biti ukratko objašnjeni. Predstavnicima suvremenog menadžmenta su Frederick Taylor, Henri Fayol znan kao otac suvremenog menadžmenta i Max Weber poznat kao začetnik ideje o birokratskoj organizaciji kao najbolji tip organizacije. Frederick Taylor smatra se začetnikom znanstvenog menadžmenta. U svojim studijama smatrao je da veliku pozornost treba posvetiti dijelu planiranja zadataka koje se temelje na analizi, odnosno na prikupljenim podacima. Pomoću njegove studije pod nazivom “studija vremena i pokreta” u menadžersku praksu je uveo znanstvenu metodu analize rada, a pomoću njega standardizirao je način rada te je uveo utvrđene norme za svaki posao. Osim navedenoga, Taylor je zaslužan i za

definiranje zadataka menadžera. Nadopunom prethodno spomenute studije utvrdio je da je zadatak menadžera planirati zadatke, osigurati obrazovanje i osposobljavanje djelatnika, omogućavanje potrebnih radnih uvjeta za djelatnike, pružanje podrške te davanje jasnih smjernica i uputa za rad. Njegove ideje predstavljaju temelj suvremenog stvaranja radnih mjesta, utvrđivanja standarda te poticajnih mehanizama. Drugi po redu, no ne manje važan predstavnik Henri Fayol još poznat i kao ocem modernog menadžmenta. Idejno se Fayol slaže s Taylorom kako je menadžment disciplina koju je potrebno uvijek istraživati i studirati te se služiti njenim načelima i pratiti ih. U svojoj studiji bavio se problemom upravljanja procesa proizvodnje te je definirao 14 načela menadžmenta. Za navedena načela autor je smatrao da ih je moguće jednako primijeniti u svakoj organizaciji, a autorica navodi da su ona primjenjiva i danas. Ocem suvremenog menadžmenta se smatra iz razloga što je bio prvi koji je napisao i predložio funkcije menadžmenta, a to su tada bile: predviđanje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje. O funkcijama detaljnije ima napisano u djelu koji se posebno bavi funkcijama menadžmenta. I treći najznačajniji predstavnik klasičnog menadžmenta jest Max Weber. Weber je svojom studijom utvrdio da zbog pozicije moći, moć ili autoritet uzimaju osobe koje na to nemaju pravo zbog svojih sposobnosti, pa su rezultati posljedično tome slabiji jer su ljudi ostvarivali vlastite osobne ciljeve, a ne ciljeve organizacije. Zaključio je da je birokracija idealna organizacija zato što ima jasnu podjelu rada, autoriteta i odgovornosti, a poslovi su već unaprijed jasno i detaljno objašnjeni za svakog člana organizacije. Smatrao je da se posao treba dobiti na temelju znanja i vještina kao i da je napredovanje moguće samo i isključivo na temelju znanja, sposobnosti i prethodno ostvarenih rezultata (Rupčić, 2018).

Kako su se ljudi odnosno radnici u organizaciji osjećali iskorišteno, radnici su išli u brojne štrajkove pojavila se potreba istraživanja socijalnih čimbenika, bolje rečeno pravednijeg radnog okruženja s naglaskom na poštivanje radničkih prava. Slijedom toga pojavio se bihevioralni pristup menadžmentu koji se bazira na ljudskom ponašanju, definiranju ljudskih potreba i slično. Prema Rupčić (2018) najznačajniji predstavnici ovog pristupa su bili Mary Parker Follet, Elton Mayo, Douglas McGregor i Abraham Maslow. Zahvaljujući navedenim predstavnicima danas poznajemo disciplinu poznatu pod nazivom organizacijsko ponašanje koja proučava ponašanje pojedinca i grupa u organizacijama. Parker Follet u svome radu se zalagala za važnost ljudskog potencijala te uspostavu suradnje između djelatnika i menadžera. Pa je tako isticala da je se treba ukinuti strogi odnos podređenosti i uvesti visoki stupanj demokracije. Uloga menadžmenta se ovdje mijenja i



ona se prvenstveno temelji na odnosu s ciljem razvijanja zajednice gdje se sukobi rješavaju dijalogom s ciljem pronalaska najboljeg mogućeg rješenja. Elton Mayo i njegov suradnik F. J. Roethlisberger su utvrdili da čimbenici poput kvalitete odnosa, osjećaja pripadnosti, menadžer koji motivira i podržava svoje radnike utječe i povećava produktivnost radnika. U ovom su se istraživanju puno puta mijenjali čimbenici te ono nije najpouzdanije, ipak je skrenulo pozornost na važnost čovjeka te na to kolikog utjecaja imaju emocije, stavovi i međuljudski odnosi u organizaciji te što pomaže odnosno odmaže pri ostvarivanju cilja organizacije (Rupčić, 2018).

Prema Rupčić (2018) kvantitativni pristup temeljio se na iscrpnoj primjeni matematičkih i statističkih postupaka tzv., kvantitativnih tehnika. U ovom pristupu primjenjivala se metoda linearnog programiranja, statističke metode, a njihova upotreba rezultirala je mogućnošću obrade i pohrane velike količine podataka. Na temelju ovog pristupa, razvio se tzv., operacijski menadžment kojem je svrha bila bavljenje problemima optimizacije u područjima proizvodnje, distribucije i transporta. Zahvaljujući metodama i mogućnostima analiza ogromnog broja podataka, ti alati koriste se u cilju predviđanja poslovanja. U kvantitativnoj perspektivi menadžment se smatra logičnim i racionalnim procesom koji je u svojoj biti moguće oblikovati, izraziti matematički korištenjem funkcijskih relacija. U takvom pristupu menadžmentu, menadžment se smatra matematičkim procesom. Problemi transporta, optimizacija kretanja alata, objekata rada, gotovih proizvoda su operacijski procesi koje je moguće izraziti matematički. Važno je naglasiti da cjelokupnost menadžmenta nije moguće modelirati, odnosno u potpunosti izraziti matematički. Složenost suvremenih poslovnih odnosa te zbog toga što je puno čimbenika stohastičke prirode oni nisu podložni matematičkom izračunu već ih se treba isključivo predvidjeti s višim ili nižim stupnjem pouzdanosti (Rupčić, 2018).

Nakon prethodno navedenih pristupa, razvili su se pristupi koji uzimaju u obzir veliki broj čimbenika koji su važni za tijek menadžmenta. To su:

- 1) sustavski i
- 2) kontingencijski pristup.

U sustavskom pristupu menadžment se promatra kao sustav koji ima određene podsustave. Sustav predstavlja skup uzajamno povezanih dijelova koji u zajedničkom djelovanju ostvaruju cilj. Prema ovoj teoriji, promjena u jednom sustavu ili pak u podsustavu ima utjecaja na cjelokupan rad cijelog

sustava. Svaki sustav se sastoji od određenih elemenata, inputa odnosno outputa. Pa tako u inpute se ubraja ono što je potrebno da se napravi odnosno dobije određeni rezultat, a u outpute se ubraja željeni rezultat, te se uz to ubraja i ishod i zadovoljstvo kupca. Između ta dva procesa postoji i transformacijski proces koji je potreban da od ulaznih čimbenika tj., inputa se dođe do željenih rezultata odnosno outputa (Rupčić, 2018). Drugi suvremeni pristup tzv., kontingencijski pristup predstavlja pristup prema kojemu menadžerska praksa ovisi o okolnostima. Bitnost u ovom pristupu se pokazuje u činjenici da se ishod organizacijskog ponašanja promatra kao posljedica odnosa između raznolikih varijabli (Dewar i Werbel, 1979; prema Rupčić, 2018).

Važnost razvoja menadžmenta prepoznata je još davno. U svojoj knjizi Bahtijarević-Šiber (1999) već tada ističe kako razvoj menadžera nije samo razvijanje znanja i vještina menadžera već podizanje i razvijanje cjelokupnog projekta/tvrtke. Ključna uloga menadžmenta leži upravo u organizacijskom razvoju, pa u susret tome obrazovanje i razvoj menadžera jest rast i razvoj tvrtke. Ukratko rečeno, razvoj menadžmenta u svojoj definiciji jest proces u kojem menadžeri stječu potrebne vještine i iskustvo koje su im neophodne za postati ili biti uspješan lider u svojoj organizaciji (Hodgetts, 1985; prema Bahtijarević-Šiber, 1999).

### **3.2. Funkcije menadžmenta**

Kako se razvijala znanost o menadžmentu tako su se mijenjali i pristupi proučavanja. Sveobuhvatne funkcije menadžmenta predstavljaju aktivnosti koje menadžment mora izvršavati. Te aktivnosti proizlaze iz sveukupnih aktivnosti, dok poslovna funkcija čiji je nositelj pojedinac ili organizacija proizlazi iz nekog ukupnog zadatka menadžera (Martić, 2023).

Kao što je prethodno već spomenuto Fayol je prvi predložio funkcije menadžmenta (Rupčić, 2018). Fayol je funkcije menadžmenta poredao po ovom redoslijedu:

1. predviđanje,
2. organiziranje,
3. naređivanje,
4. koordiniranje
5. kontroliranje.

Predviđanje se odnosilo na planiranje budućnosti organizacije. Organiziranje se odnosilo na skupljanje potrebnih resursa za ostvarivanje planova, naređivanje se odnosi na vođenje radnika koji rade na ostvarivanju plana, koordiniranje se odnosi na ujednačavanje različitih aktivnosti i kontroliranje se odnosi na provjeru odvijaju li se radnje prema unaprijed planiranom planu (Schermerhorn i Bachrach, 2015; prema Rupčić, 2018). Fayolove funkcije menadžmenta su u skladu s vremenom u kojem je živio, danas se poznaju drugih 5 funkcija menadžmenta tzv., suvremene funkcije menadžmenta koje su dosta slične prvim stvorenim, a to su:

1. planiranje,
2. organiziranje,
3. upravljanje ljudskim potencijalima,
4. vođenje,
5. kontroliranje (Buble, 2000; prema Rupčić, 2018).

Planiranje predstavlja početak radnog procesa, a plan koji se donosi treba biti relevantan za sve dijelove organizacije. U planu koji se donosi moraju biti odlučeni i sastavljeni svi zadaci za svaki odjel, načini kako doći do cilja, kako će se kontrolirati dijelovi i kako će se kontrolirati cijeli proces rada i troškova. Neki teoretičari ističu da je odlučivanje usko povezano s planiranjem zbog toga što tokom planiranja se odlučuju svi bitni elementi koji će vrijediti tokom cjelokupnog procesa. Takvo odlučivanje se donosi isključivo na temelju znanja i iskustva (Jurina, 2011; prema Pracaić, 2020). Organiziranje predstavlja pripremanje resursa koji su potrebni za obavljanje posla, pripremu zadataka koji će se morati obaviti da bi se cilj ispunio i pripremu ljudi kao ključnih dionika koji omogućuju ispunjenje cilja (Schermerhorn, 1996; prema Pracaić, 2020). Iza uspješnosti organizacije stoje kvalitetni ljudski resursi (Kovačić, 2021). Kako bi organizacije imale kvalitetan ljudski potencijal moraju biti voljni svoje zaposlenike dodatno osposobljavati, pružati im mogućnost napredovanja. Ljudski potencijali je od iznimne važnosti jer na njima leži odgovornost rasta, razvoja i funkcioniranja neke organizacije (Jurina, 2008; prema Kovačić, 2021). Vođenje predstavlja sljedeće aktivnosti: koordinacija aktivnosti, biti sudionik između konflikata, motiviranje zaposlenika, povećanje produktivnosti, biti podrška i pružanje sigurnosti svojim zaposlenicima, te znati nagraditi i razvijati grupni tim (Jurina, 2011; prema Pracaić, 2020). I završna funkcija, kontroliranje, smatra se i završnom u cjelokupnom ciklusu koja je potrebna i bez koje se ne može završiti proces. Služi da se reagira na vrijeme prilikom nekih grešaka u ispunjavanju ciljeva, te da se kontrolira napredak i ispunjavanje ciljeva. Da bi pristup cijelom

procesu bio potpun, potrebno je obavljati kontrolu u organizacijama (Pracaić, 2020). U menadžmentu razlikuju se tri vrste kontrole, to su anticipativna kontrola, fazna (test) kontrola i završna kontrola. Svrha anticipativne kontrole je unaprijed predvidjeti neke probleme koji se mogu dogoditi. Fazna kontrola predstavlja provođenje kontrole dok rad traje, dijeli se u faze kako bi svaki dio organizacije prošao kroz kontrolu te dobio “zeleno” svjetlo za daljnji rad (Jurina, 2011; prema Pracaić, 2020).

## **4. Menadžment ljudskih resursa**

Na važnost ljudskih potencijala prvi su upozorili Elton Mayo s njegovim suradnicima kada je proveo istraživanje 1927-1933 godine. Na navedenom istraživanju se naslanja i razvija menadžerska teorija međuljudskih odnosa. Teorija je to koja stavlja naglasak na važnost stavova, grupa, neformalnih odnosa, stila i međuljudskih odnosa (Bahtijarević-Šiber, 1999). Važnost ljudskog resursa govori i o činjenici kako je puno godina moralo proći da bi se shvatilo da je čovjek sam po sebi glavni i najvažniji čimbenik gospodarske uspješnosti (Jambrek i Penić, 2008).

### **4.1. Definiranje pojma ljudskih resursa**

Zekić (2007) ističe kako ni najbolje projektna organizacija neće moći ostvariti svoje planove ukoliko ne uspije svoje ljude djelotvorno usmjeriti prema ostvarivanju njihova cilja. Ljudi predstavljaju temeljni čimbenik svake organizacije. Kako bi se ostvarili planovi neke organizacije, organizacija treba znati uvjeriti ljude da krenu u izvršavanje akcija koje su planirane kako bi se koordiniranjem njihovih pojedinačnih napora, komunikacijom, motiviranjem mogli efikasno ostvariti planirani ciljevi.

Požega (2014) ističe da je nesumnjivo da u današnjoj ekonomiji i poslovnim prilikama važnost menadžmenta ljudskih resursa od iznimne važnosti te da je znanje kako voditi ljude jedan od najvažnijih trendova nove ekonomije 21.stoljeća.

Kada bi se jednostavno trebalo objasniti ulogu menadžmenta ljudskih potencijala, ono bi se definiralo kao upravljanje ljudskih potencijala na najbolji mogući način i u skladu s konkretnim ciljevima što predstavlja odgovornu i dinamičnu zadaću (Kikić, 2020).

Bahtijarević-Šiber (2014) ističe da pojam menadžment ljudskih potencijala ima puno različitih značenja. Ono označava područje znanstvenog i praktičnog interesa, te proučavanja specifične znanstvene discipline koja se razvija vrlo brzo posljednjih desetljeća. Također, označava posebnu menadžersku funkciju u menadžmentu, posebnu filozofiju menadžmenta koja ljude promatra kao najvažniji resurs i potencijal.

Bahtijarević-Šiber (1999) ističe da pojam menadžment ljudskih potencijala ima 4 osnovna značenja, a to su:

- znanstvena disciplina,
- menadžerska funkcija,
- posebna poslovna funkcija u organizaciji,
- specifična filozofija menadžmenta.

Požega (2014) ističe kako je suštinski cilj uspješnog menadžmenta ljudskih resursa ostvariti što veće i brže stope profita, a da se prilikom toga cijelo vrijeme poštuju sva pravila međuljudskih odnosa.

U svojoj knjizi Menadžment ljudskih resursa Požega (2014) opisuje i nabroja koje su to temeljne zadaće menadžmenta ljudskih potencijala, a naveo ih je sveukupno 16. To su:"

- oblikovanje posla i analiza posla,
- planiranje ljudskih resursa,
- pribavljanje ljudskih resursa,
- selekcija zaposlenika,
- timski rad djelatnika,
- upravljanje radnom uspješnošću,
- motiviranje zaposlenika,
- materijalno i nematerijalno stimuliranje i nagrađivanje zaposlenika,
- upravljanje karijerom,
- upravljanje fluktuacijom i apsentizam,
- upravljanje stresom,
- razvijanje liderskih sposobnosti,

- razvoj menadžera,
- obrazovanje djelatnika,
- upravljanje znanjem,
- upravljanje učecom organizacijom” (Požega, 2014; 20-22).

Bahtijarević-Šiber (1999) ističe da ciljevi menadžmenta ljudskih resursa moraju biti usklađeni i kompatibilni s ciljevima poslovanja. Ciljevi koje je navela se mogu podijeliti u tri osnovne skupine.

Slika 1. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (1999): Management ljudskih potencijala

## **4.2. Upravljanje ljudskim resursima**

Što je veća organizacija ili poduzeće, podrazumijeva se da je veća potreba i za pribavljanjem ljudi, ali i njihovim angažiranjem. Upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva regrutiranje, selekciju, brigu zaposlenika o različitim segmentima, kao što su njihovo zdravlje, obrazovanje, njihovim uvjetima rada i slično (Kuka, 2011).

Upravljanje ljudskim resursima proces je to koji u sebi sadrži niz funkcija koje će niže biti objedinjene u nekoliko odvojenih potpoglavlja te detaljnije objašnjenje.

### **4.2.1. Planiranje ljudskih resursa**

Planiranje ljudskih resursa može se definirati kao proces gdje se organizacijske strategije, planovi i ciljevi pretvaraju u procjenjivanje koliko ljudi i kakvih kvaliteta treba za uspješno provođenje, postizanje željenih organizacijskih ciljeva i razvoja u budućnosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Kao aktivnost planiranje se radi s ciljem kontrole troškova, sistematizacije radnih mjesta i slično, a unatoč njegovoj djelotvornosti planiranje se još uvijek slabo koristi u organizacijama (Dessler, 2015; prema Ivezić, 2020).

Požega (2014) ističe da je planiranje osnova uspješnog vođenja ljudi u nekoj organizaciji. Planiranje uključuje svijest o ljudskim resursima unutar nekog poduzeća ili organizacije. Planiranje se radi iz različitih razloga, poput potencijalnog manjka ili viška ljudi, planiranja budućnosti tko će doći na koje mjesto prilikom odlazaka u mirovinu, dobivanja otkaza, zbog npr. planiranja promjena organizacijske strukture, promocije zaposlenika, sistematizacije radnih mjesta i slično. Planiranje ljudskih resursa može biti kratkoročno, uglavnom traje od šest mjeseci, može biti srednjoročno koje uglavnom onda traje do tri godine i dugoročno koje se odnosi na neko veće razdoblje koje je duže od tri godine. Prilikom procesa planiranja ljudi u organizaciji ono najčešće sadrži analizu potrebe, analizu ponude i usklađivanje ta dva koraka s onim što određeno poduzeće treba ili traži.

Postoji veliki broj metoda utvrđivanja potreba ili planiranja zaposlenika, a one se mogu podijeliti u dvije velike skupine koje se zovu: kvantitativne i kvalitativne metode. Kvantitativne metode predstavljaju određeni matematičko statistički karakter, dok su kvalitativne metode više opisnog karaktera i češće su manje pouzdane od prethodno navedene metode (Požega, 2014).

#### **4.2.2. Pribavljanje ljudskih resursa**

Požega (2014) ističe da pribavljanje ljudskih resursa predstavlja sustavan proces postizanja i održavanja pozitivnog imidža nekog poduzeća ili organizacije kako bi što veći broj ljudi htio biti dio tvrtke. Pribavljanje je usko vezano za proces selekciju, gdje pribavljanje predstavlja preduvjet dobroj selekciji. Nije nužno određeno tko mora obavljati ovaj posao, pa tako proces pribavljanja mogu obavljati agencije koje su stručne za to, ili pak sama organizacija. Istraživanja su pokazala da bi se moglo odraditi odabir kandidata na zadovoljavajućoj razini, broj prijavljenih treba biti najmanje šest puta veći u odnosu na broj slobodnih radnih mjesta. Prilikom pribavljanja zaposlenika, postoje unutarnji i vanjski izvori pribavljanja. Unutarnji predstavljaju proces pribavljanja zaposlenika koji je prethodno dobro razrađen, planiran i usmjeren nekoj ciljanoj skupini (Požega, 2014). Vanjski izvori pribavljanja su uglavnom oglašavanje, izravne prijave, preko agencije za zapošljavanje, preko obrazovnih institucija i slično (Bahtijarević-Šiber, 1999; prema Požega, 2014). Ono što jest zaključno, a i zajedničko svim izvorima pribavljanja zaposlenika jesu upravo uvjeti, što uključuje plaću na potencijalnom radnom mjestu, zatim nekim činjenicama kao što su: koliko je posao odgovoran, je li im posao izazovan, siguran, kolika je mogućnost napredovanja, lokacija posla i slično (Požega, 2014).

#### **4.2.3. Selekcija zaposlenika**

Selekcija zaposlenika slijedi nakon pribavljanja ljudskog resursa. To je jedna od najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa zato što podrazumijeva izbor najboljeg mogućeg kadra unutar ili izvan poduzeća kojemu je svrha olakšavanje obavljanja svih drugih funkcija unutar menadžerskih ljudskih resursa. Ono što se želi reći, jest da imanje kvalitetnih ljudi na određenim pozicijama u poduzeću olakšava obavljanje svih procesa, a pritom to rade uz niske troškove i skraćeno radno vrijeme ostvaruju velike efekte. Selekcija zaposlenika u svojoj biti jest procjena



koju daje osoba ili osobe koje taj postupak provode, a pri procjeni koriste znanstvene metode i tehnike selekcije da bi uspješno mogli sa sigurnošću procijeniti svakog potencijalnog kandidata. Pritom, važno je spomenuti kako za pravilno i uspješno selektiranje kandidata za potencijalni posao od posebne važnosti za proces su psiholozi. U procesu selekcije, detaljno se promatraju sposobnosti kandidata, sposobnosti koje se traže ovise o poslu o kojem se radi, no one mogu biti intelektualne, perceptivne i psihomotorne. Intelektualne sposobnosti se još dijele i na opće, emocionalnu i socijalnu inteligenciju (Požega, 2014).

#### **4.2.4. Upravljanje motivacijom zaposlenika**

Ono što je zajedničko svim zaposlenicima jest upravo potreba za osjećajem motivacije za radom. Motivacija je najčešći odgovor zašto neki pojedinac kreće u akciju. A tim akcijama upravljaju njegova saznanja, mišljenja, vjerovanja i predviđanja (Klarić, 2024).

Motivacija predstavlja vrlo općenit pojam koji se uglavnom odnosi na skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i slično. Pritom, motiviranje onih koji su u podređenom položaju jest stvaranje okruženja koji će voditi prema ostvarivanju zadanih i predviđenih ciljeva, odnosno potaknuti poželjna ponašanja (Weinrich i Koontz, 2015; prema Antić, 2015).

Teorijski pojam motivacije objašnjava zašto se ljudi odluče ponašati na određen način u nekim određenim trenucima, a temeljna motivacijska teza jest da se organizam približava ciljevima ili uključuje aktivnosti za koje zna ili očekuje da imaju neugodne ili pak ugodne ishode (Beck, 2003; prema Antić, 2015).

Ključno pitanje za menadžment ljudskih resursa jest upravo kako motivirati druge. Taj zadatak, prema Požegi (2014) sastoji se sposobnosti menadžera za komuniciranje, davanje primjera, ohrabrenja, treniranja, informiranja, izvješćivanja, pravednog nagrađivanja i slično. Motiviranje drugih je od iznimne važnosti jer uspjeh u organizacijskom svijetu najčešće ne postiže pojedinac, već cjelokupan tim ljudi. Samim time je važno razumjeti što motivira ljude i kako ih se može dodatno motivirati. Postoje i neka od načela motivacije koja imaju široku teorijsku primjenu. Pa tako, jedno od načela motivacije jest to da osoba koja treba motivirati druge također treba biti

motivirana, te voditi ljude svojim vlastitim primjerom. Osim navedenoga, motivacija ne može postojati bez cilja, pa se sukladno time navodi da pri odabiru cilja treba biti dovoljno realan i dostižan, pa će pritom svaka dodatna postizanja i uspjesi dodatno motivirati ljude na angažman. Osim navedenih, jedno od načela jest i sugeriranje da sudjelovanje u procesu motivira. Pa tako djelatnike često dodatno motivira način na koji ga se upotrebljava u poslu, nego način na koji se prema njemu osobno postupa. Načelo koje je također vrlo važno govori o tome da svaka osoba može biti motivirana, samo da ima različit način na koji ga se može motivirati. Pa je tako, osim npr. plaće ili novčanih naknada, važan osjećaj pripadnosti i slično (Požega, 2014).

Motivacija je individualna za svakog pojedinca pa tako postoje brojne teorije koje se mogu, a i ne moraju moći primijeniti na neku osobu. Ne postoji univerzalni model kako motivirati sebe ili druge. Teorije motivacije se mogu podijeliti na sadržajne teorije i procesne teorije. Sadržajne teorije uglavnom govore o uzroku ljudskog ponašanja te stavljaju naglasak na ljudske potrebe, dok se u procesnim teorijama stavlja naglasak na promatranje ljudskih ciljeva, procjena uspjeha te kakav efekt ostavljaju ostvareni ciljevi pa se shodno hipotezama donose zaključci o ljudskom ponašanju i višim ili nižim razinama motivacije (Požega, 2014).

#### **4.2.5. Upravljanje sustavom materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika**

Glavni cilj materijalnog nagrađivanja radnika jest upravo povećanje njegove uspješnosti. Znanje o tome kako i kada pravilno materijalno nagraditi radnika za menadžera je od ključne važnosti. U suprotnome, njegovo nepravilno postupanje i destimulacija kod radnika dovodi do smanjivanja razine uspješnosti, radne efikasnosti i na kraju njegove motiviranosti. Prilikom nagrađivanja, nagrade mogu biti pojedinačne i skupne, isto tako, one mogu biti izravne i neizravne te je važno napomenuti kako neizravne uglavnom manje utječu na motivaciju radnika od onih izravnih nagrada. Izravne bi bile na primjer plaća, dok bi neizravne materijalne nagrade uglavnom bile neke različite beneficije. Osim navedenih, nagrade mogu biti postavljene i prema radnom učinku koje se odnose na neki udio u profitu ili udio u vlasništvu. Takve nagrade se uglavnom daju kao kompenzacija i uvijek se ubraja u materijalne nagrade te se najčešće u firmama dijele na četiri kriterija. Jedan je s obzirom na uspješnost obavljenog posla, s obzirom na timsku uspješnost, s

obzirom na individualnu uspješnost te zadnja, s obzirom na uspješnost cijelog gospodarskog subjekta (Požega, 2014).

Osim materijalnog sustava nagrađivanja, ujedno bitan je i nematerijalan sustav nagrađivanja. Požega (2014) ističe kako su neke od najpoznatijih strategija pravilno dizajniranje posla, uključenost djelatnika u nekim faktorima poslovanja, učinkovito upravljanje radnim vremenom, fleksibilan sustav povratnih informacija, dobro organizirana radna kultura, pružanje mogućnosti dodatnog usavršavanja djelatnika te razvoja njihove karijere itd. Isti autor, ističe kako je sustav nematerijalnog nagrađivanja popriličan izazov za menadžere te trebaju biti vrlo kreativni. Vrlo je lako djelatnike u organizacijama motivirati materijalnim resursima, dok Požega (2014) ističe kako je pravo umijeće znati kako povećati razinu motivacije s nematerijalnim sustavom nagrađivanja.

### **4.3. Upravljanje radnom uspješnosti zaposlenika**

Dobrich Belančić (2015) definira uspjeh kao vrlo subjektivan pojam gdje svaka osoba za sebe ima vlastitu predodžbu o tome što je za njih uspjeh. No, kada se radi o uspjehu organizacije, tada se misli na ostvarivanje zadanih planova, poslovanje, dobiti i slično.

Perković (2020) ističe kako se u procesu upravljanja radnom uspješnosti zaposlenika glavni naglasak stavlja na usmjeravanje i vrednovanje rezultata i reagiranja u poslu. Ciljevi praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti leže upravo u cilju ostvarivanja organizacijskih planova te s ciljem jačanja organizacijske strukture i sposobnosti. Definicija upravljanja radne uspješnosti zaposlenika može se objasniti kao postupak gdje se djelatnika prati i procjenjuje, a onda na temelju tih dobivenih ocjena se procjenjuje koliko je djelatnik uspješan, koliko posjeduje određene vještine i znanja (Knežević, 2017; prema Perković, 2020).

Bahtijarević-Šiber (1999) ističe da je upravljanje radnom uspješnošću postupak gdje se osigurava da su aktivnosti i rezultati djelatnika isti u odnosu na ciljeve organizacije. Ovaj proces je od iznimne važnosti za postizanje konkurentne prednosti.

Upravljanje uspješnošću predstavlja neprekidan postupak prepoznavanja, mjerenja i razvoja izvedbe pojedinaca i timova te usklađivanja s postavljenim ciljevima neke tvrtke/organizacije.

Postoje dvije glavne komponente, a to su:

1. kontinuirani proces koji u sebi uključuje neprekidan rad promatranja izvedbi te davanja povratnih informacija,
2. usklađivanje s strateškim ciljevima koji u sebi uključuje da djelatnici zajamče da aktivnosti i rezultati djelatnika budu u skladu sa postavljenim planom organizacije (Aguinis, 2013; prema Kovač, 2018).

Požega (2014) ističe kako je praćenje uspješnosti od iznimne važnosti kako za organizaciju, ali tako i za djelatnike, iako je to uglavnom teško shvatljivo samim djelatnicima koje se prati. Isto tako, ističe kako je prilikom praćenja uspješnosti važno dati do znanja djelatnicima da su oni ti koji su isto tako jednako važni, ali i odgovorni za bolju ili lošiju procjenu osobne radne uspješnosti te da zapravo uglavnom djelatnik sam sebi oblikuje svoju reputaciju unutar organizacije. Neki od ciljeva mjerenja uspješnosti su: osiguravanje poticajnog sustava nagrađivanja, definiranje individualnih i organizacijskih potencijala, raspoređivanje ljudi, definiranje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja, određivanje razlika između sadašnjih i budućih potreba i slično (Sikavica i sur., 2008).

Neki od procjenitelja koji se mogu naći kao izvori informacija o uspješnosti su: menadžeri, kolege, podređeni, samoocjenjivanje, klijenti (Bahtijarević-Šiber, 1999).

#### **4.3.1. Mjerenje radne uspješnosti zaposlenika**

Praćenje i analize radne uspješnosti se radi uglavnom u tri koraka koji sveobuhvatno predstavljaju postupak mjerenja radne uspješnosti ili učinkovitosti. To su:

- kriteriji radne uspješnosti s ciljem određivanja kriterija i koji predstavlja radnu uspješnost,
- ocjenjivanje radne uspješnosti s ciljem nadgledanja radne uspješnosti i njegovo ocjenjivanje,

- te povratna informacija s ciljem razgovora sa djelatnicima, rješavanjem mogućih problema te dosezanje više radne aktivnosti i radne uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999; prema Požega, 2014).

Prilikom mjerenja, Požega (2014) ističe kako se mogu javiti različiti objektivni ili subjektivni pokazatelji radne uspješnosti. Ono što autor ističe da je od iznimne važnosti, jest upravo razgovor s djelatnicima o njihovim rezultatima radne uspješnosti.

### **4.3.2. Metode procjene radne uspješnosti zaposlenika**

Postoji ogroman broj različitih metoda, a u ovom radu će biti prikazane neke od mogućih metoda procjene radne uspješnosti.

Požega (2014) ističe da su najviše korištene sljedeće metode:

1. metoda rangiranja,
2. metoda uspoređivanja u parovima,
3. metoda prisilne distribucije i
4. metoda grafičkih ljestvica.

Dobrich Belančić (2015) ističe kako je metoda rangiranja jedna od najstarijih mogućih metoda procjene radne uspješnosti. Ona je ujedno i najjednostavnija metoda. Uglavnom se provodi na način da menadžer svoje članove poreda prema radnoj uspješnoj od najmanje uspješnih do najuspješnijih radnika. Ova metoda se ujedno primjenjuje uglavnom u manjim organizacijama sa deset do dvadeset radnika. Najčešći problem navedene metode jest taj što ostaje problem što sa ovim zaposlenicima u srednjem rangu.

Metoda uspoređivanja u parovima od onoga što procjenjuje zahtijeva da svakog djelatnika usporedi sa nekim drugim djelatnikom u grupi. Kako bi se to uspjelo, menadžer mora napraviti  $N^* (N-1) / 2$  pri čemu N označava radnika. Navedena metoda je efikasna i može se napraviti u vrlo kratkom vremenskom periodu, ali provediva je samo ako se radi o manjem broju radnika. Kada se

radi o većem broju radnika, metoda može napraviti nelogične pogreške prilikom uspoređivanja te se ista ne savjetuje prilikom procjene većeg broja zaposlenika u nekoj organizaciji (Bahtijarević-Šiber, 1999; prema Požega, 2014).

Metoda prisilne distribucije predstavlja metodu koja se temelji na grupnom rangiranju. Zadatak onoga tko procjenjuje, najčešće menadžera, jest da radnike koje promatra rasporedi u nekoliko manjih kategorija radne uspješnosti pod uvjetom da svaka kategorija ima unaprijed određen postotak djelatnika onih koji se u tu kategoriju mogu svrstati. Uglavnom je to 10% najuspješnijih i 10% najmanje uspješnih, a nekih 20 posto radnika ima vrlo dobre radne uspješnosti, 40% radnika ima srednje radne sposobnosti, 20% ima slabe radne sposobnosti (Požega, 2014).

Metode grafičkih ljestvica predstavljaju one metode gdje se radnici procjenjuju na temelju ocjena uglavnom raspoređene od 1 do 5, a ponekad može ići i do 10. Ono što se javlja kao problem prilikom ove procjene je taj što menadžeri daju visoke ocjene da bi izbjegli neke moguće konflikte. U ovoj metodi, najčešće se koristi deskriptivne ljestvice procjene, ljestvice temeljene na ponašanju te check liste (Požega, 2014).

#### **4.4. Suvremeni izazovi menadžera ljudskih resursa**

Promjene koje se događaju u organizacijskoj okolini, zahvaćaju područje ljudskih potencijala, pa onda samim time stavljaju nove izazove pred menadžere.

Fluktuacija djelatnika je jedan od izazova koja se javlja pred menadžere. Ono što može smanjiti navedeni izazov jest dobro strategijsko planiranje ljudskih potencijala. Menadžeri ljudskih resursa su prisiljeni analizom i predviđanjem dovesti do najmanje moguće fluktuacije djelatnika (Bahtijarević-Šiber, 1999; prema Kikić, 2020).

Osim navedenoga, Kikić (2020) navodi da je jedan od suvremenih izazova s kojima se menadžeri susreću i menadžerska etika. S obzirom na sve veću potrebu i zahtijevanje od strane javnosti za društvenom odgovornošću. Takvi zahtjevi traže od organizacije drugačije ponašanje, pa se uz ekonomske kriterije mora paziti i na etičke kriterije prilikom prosudbe nekih odluka. Kako je došlo

do promjene u globalizaciji današnji trendovi pokazuju i sve više zaposlenih etičkih menadžera, a menadžeri su ti koji bi trebali predstavljati prve koji poštuju vrijednosti organizacije.

Rizici mogu biti različiti. Pa tako mogu biti npr. tržišno orijentirani, imovinski, kadrovski i slično. Kada se govori o ljudskim potencijalima, uglavnom je pažnja usmjerena na rizike ljudskih resursa koji mogu nastati zbog na primjer gubitka nekih ključnih zaposlenika, zbog neiskrenosti ili ne poslovnog ponašanja zaposlenika i slično (Isto, 2019; prema Kikić, 2020). Krize su iznenadne, pa se u posljednje vrijeme mogu dogoditi i prirodne ili zdravstvene ugroze koje ozbiljno mogu poremetiti rad i ciljeve neke organizacije. Prilikom rješavanja kriznih situacija, važno je da organizacija ima potencijalni krizni plan, plan komunikacije u krizi te unaprijed već planiran krizni tim koji se uglavnom sastoji od nekoliko viših menadžera (Kikić, 2020).

Prilikom kriza, pa tako i kriza u upravljanju ljudskim resursima menadžeri su ti koji bi trebali reagirati odlučno i brzo. U tom reagiranju ne bi trebali propustiti sve važne korake koji predstavljaju određeni standard za rješavanje problema, a to se odnosi na opis situacije, određivanje cilja, postavljanje pretpostavki, sakupljanje i analiza činjenica. Krizni menadžment da bi bio i učinkovit brzo mora prolaziti kroz sve postupke u svojim timovima, trebaju znati pravilno kontrolirati situaciju te biti lideri vođenja prema rješavanju određene krize (Armstrong, 2003; prema Kikić, 2020),.

## 5. ZAKLJUČAK

Ovaj rad predstavlja podlogu za nastavak potencijalnog istraživanja ili detaljnije razrade na temu upravljanja ljudskim resursima. Na temelju pregledanih različitih literatura, može se zaključiti kako je utjecaj menadžera na daljnji napredak zaposlenika od ključne važnosti za uspjeh, rast i razvoj organizacije. Njegove vještine mogu pozitivno ili negativno utjecati na zaposlenike. Menadžer da bi pravilno upravljao ljudskim resursima mora imati određena znanja i vještine iz svojeg matičnog znanstvenog područja, ali po malo i iz drugih znanstvenih područja kao što su na primjer, psihologija. Da bi upravljanje bilo kvalitetno, kontinuirano i pravilno menadžeri imaju odgovornost trajnog rada na vlastitim vještinama. Osim navedenoga, moraju prilagođavati vlastite metode upravljanja s ciljem optimalnog korištenja punog potencijala svojih zaposlenika, a sukladno tome i rast i uspjeh organizacije. Menadžer prilikom raspodjele mora znati kako uopće pravilno rasporediti ljudski kapital kojim raspolaže, kako postaviti određene kriterije te kako odabrati pravog kandidata koji odgovara za baš tu poziciju u organizaciji koja je njemu potrebna. Motiviranje zaposlenika ima važan utjecaj na pozitivno ponašanje zaposlenika, a uz motiviranje podrazumijeva se i nagrađivanje, bilo da se radi o materijalnom ili nematerijalnom.

Efikasno vođenje označava kvalitetno prepoznavanje potencijal svakog zaposlenika, takvi menadžeri pružaju prilike za učenjem i razvojem. Na taj način jačaju individualne karakteristike zaposlenika, ali i povećava produktivnost i inovativnost organizacije. Otvaranje novih mogućnosti, kvalitetno profesionalno okruženje s ciljem da se zaposlenici osjećaju korisno i motivirano nije lak posao. Upravo taj posao jest posao menadžera ljudskih resursa koji treba posjedovati sve potrebne vještine, znanja i praktičnog iskustva da bi mogao zadovoljiti potrebe zaposlenika, a pritom omogućiti rast organizaciji za koju radi. Ovaj zaključak ističe bitnost strateške uloge menadžera u napretku ljudskih resursa i potrebu za njihovim stalnim usavršavanjem, sve to skupa s ciljem postizanja zadovoljavajućih rezultata.



## LITERATURA

1. Antić, J. (2015). *Upravljanje motivacijom i zadovoljstvom zaposlenika u logističkim tvrtkama* [Diplomski rad], Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:438649> [pristupljeno: 01.08.2024.]
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb. Golden marketing.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
4. Bagavac, D. (2021). *Utjecaj osobnosti menadžera na procese u menadžmentu* [Specijalistički diplomski stručni rad], Sveučilište u Šibeniku, Odjel studija menadžmenta i turizma; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:667999> [pristupljeno 19.8.2024.]
5. Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
6. Čehulić, R. (2021). *Menadžerske aktivnosti i uloge* [Završni rad], Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:944336> , [pristupljeno: 10.8.2024.]
7. Dobrich Belančić, S. (2015). *Mjerenje uspješnosti* [Završni rad], Sveučilište Jurja Dobrile u Puli; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:248525> , [pristupljeno: 03.08.2024.]
8. Degmečić, N. (2021). *Utjecaj menadžera na sposobnosti i vještine zaposlenika* [Završni rad] Sveučilište Josipa J. Strossmayera, Ekonomski fakultet Osijek, Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:540140> [pristupljeno: 17.8.2024.]
9. *Hrvatska književna enciklopedija* (2024). Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža.
10. Ivezić, M. (2020). *Uloga menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima* [Završni rad] , Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr> , [pristupljeno: 01.08.2024.]
11. Jagodić, L. (2023). *Uloga menadžerskih vještina u hotelskoj industriji* [Diplomski rad] Sveučilište u Zadru, Odjel za turizam i komunikacijske znanosti; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:827438> [pristupljeno: 01.08.2024.]

12. Jambrek, I., i Penić, I.I. (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29(2), str. 1181-1206. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/40704> (pristupljeno: 01.08.2024.)
13. Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio
14. Kikić, S. (2020). *Uloga menadžera u strategijskom menadžmentu ljudskih potencijala*, [Specijalistički diplomski stručni rad] Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:102:125771> [pristupljeno: 01.08.2024.]
15. Klarić, M. (2024). *Motivacija kao temelj uspješnosti u turizmu* [Diplomski rad] Sveučilište Jurja Dobrile u Puli; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:723365> [pristupljeno: 01.08.2024.]
16. Kovač, K. (2018). *Upravljanje radnom uspješnošću* [Završni rad], Sveučilište Jurja Dobrile u Puli; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:417496> [pristupljeno: 03.08.2024.]
17. Kovačić, I. (2021). *Stavovi i mišljenja zaposlenika o strategijskom menadžmentu* [Specijalistički stručni diplomski rad], Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:985462> [pristupljeno: 01.08.2024.]
18. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa, *Praktični menadžment*, 2(2), str. 64-66. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/76454> [pristupljeno: 23.07.2024.]
19. Martić, B. (2023). Utjecaj menadžerskih vještina i menadžerskih funkcija na uspješno poslovanje organizacije. *Marsonia: časopis za društvena i humanistička istraživanja*. Vol.2, no.1, pp. 53-67 Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/301435> , [pristupljeno: 23.07.2024.]
20. Perković A. (2020). *Upravljanje radnom uspješnošću* [Završni rad]. Šibenik: Veleučilište u Šibeniku; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:911133> ,[pristupljeno 17.07.2024.]
21. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa, upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
22. Pracaić, P. (2020) *Upravljanje kao važna regulacijska funkcija menadžmenta* [Stručni završni rad] Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Zagreb; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:949319> [pristupljeno: 23.07.2024.]
23. Rupčić, N. (2018) *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*. Rijeka. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

24. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
25. Zekić, Z. (2007) *Menadžment - poduzetnička tehnologija*. [online]. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet. Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:106946> (Datum pristupa: 23.07.2024.)
26. Žugaj, M., Brčić, R., (2003.): *Menadžment*, Varteks tiskara, Varaždin

## **Popis slika**

Slika 1. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa