

# Uloga menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima

---

Ivezić, Milica

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:872030>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-28**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski stručni studij, smjer Trgovina

Milica Ivezić

**ULOGA MENADŽERA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM  
POTENCIJALIMA**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski stručni studij, smjer Trgovina

Milica Ivezić

**ULOGA MENADŽERA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM  
POTENCIJALIMA**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje ljudskim resursima**

JMBAG: 0010113095

e-mail: milicaivezic@yahoo.com

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Professional Studies, Trade

Milica Ivezić

**THE ROLE OF MANAGERS IN HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT**

Final paper

Osijek, 2020.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG 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 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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam 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:** Milica Ivezić

**JMBAG:** 0010113095

**OIB:** 53283886530

**e-mail za kontakt:** milicaivezic@yahoo.com

**Naziv studija:** Ekonomski fakultet u Osijeku, preddiplomski stručni studij, smjer Trgovina

**Naslov rada:** ULOGA MENADŽERA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA

**Mentor završnog rada:** prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku, srpanj 2020. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## Sadržaj

<b>1.UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2.METODOLOGIJA</b> .....	<b>2</b>
<b>3.ULOGA MENADŽERA</b> .....	<b>3</b>
3.1.Vještine.....	3
3.2.Temeljne zadaće.....	6
3.3.Ciljevi.....	8
3.4.Glavne specifičnosti.....	9
<b>4. UPRAVLJAJNJE LJUDSKIM RESURSIMA</b> .....	<b>11</b>
4.1.Planiranje ljudskih resursa u poduzeću.....	11
4.1.1. Metode planiranja zaposlenika.....	12
4.2. Pribavljanje ljudskih resursa.....	14
4.3. Selekcija zaposlenika.....	17
4.3.1. Metode i tehnike selekcije zaposlenika.....	17
4.4. Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti zaposlenika.....	19
4.4.1. Metode procjene radne uspješnosti zaposlenika.....	20
4.4.2. Subjektivne pogreške u ocjenjivanju radne uspješnosti.....	21
4.4.3. Tehnike davanja otkaza zaposlenicima.....	21
4.5. Upravljanje motivacijom zaposlenika.....	23
4.5.1. Teorija motivacije.....	24
4.6. Upravljanje sustavom materijalnog i ne materijalnog nagrađivanja.....	26
4.6.1. Materijalno nagrađivanje.....	26
4.6.2. Nematerijalno nagrađivanje.....	27
4.7. Upravljanje učećom organizacijom.....	29
<b>5.ZAKLJUČAK</b> .....	<b>31</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>32</b>

## SAŽETAK

Cilj svakog poduzeća je stalni rast dobiti. Da bi se postigao cilj dobiti u poduzeće moraju biti zaposleni stručnjaci i talenti. Znanje se danas smatra najvrjednijom imovinom. Ljudski kapital je postao posebni interes, a znanje najvažniji resurs.

Zbog stalnih promjena u poslovanju danas se menadžeri ne bave samo planiranjem, organiziranjem i kontroliranjem. Temeljna zadaća im je upravljanje ljudskim resursima kako bi se osigurala konkurentna prednost i opstanak na tržištu. Menadžeri moraju prepoznati i osigurati najsposobnije ljude, talente, stručnjake dodatno ulagati u njih te ih zadržati u poduzeću. Zadatak menadžera je da djelatnici budu dovoljno motivirani i sposobni ostvariti zadatke te imati adekvatnu komunikaciju i timski rad. Cilj je da zaposlenici budu zadovoljni jer tako će se onda ostvariti i sami ciljevi poduzeća.

S obzirom da je to kompleksna zadaća malo menadžera može ostvariti ciljeve poduzeća kroz učinkovito upravljanje zaposlenicima. Sami menadžeri moraju imati dovoljno znanja, sposobnosti i vještina da uspješno ostvare zadane ciljeve. Vođenje ljudi postaje jedan od najvažnijih trendova nove ekonomije<sup>1</sup>.

Ključne riječi: dobit, stručnjaci, znanje, resurs, menadžer

---

<sup>1</sup> Nova ekonomija, pojam, usko je povezan s jačanjem trendova globalizacije i značaja informatičkog društva. Potrebno je istaknuti da ne postoji jedinstvena definicija Nove ekonomije, a ono što se može staviti pod zajednički nazivnik svih pokušaja definiranja toga pojma jesu ekonomski rast i intenzivno uključivanje informatičke i komunikacijske tehnologije (ICT sektora) u sva područja ekonomije i društva, što uzrokuje promjene i na strani ponude i na strani potražnje. Nova ekonomija jest ekonomija zasnovana na znanju i na idejama o tome gdje je ključ poboljšanja životnog standarda i stvaranja novih radnih mjesta u mjeri u kojoj se inovativne ideje i tehnološke promjene uključuju u proizvode, usluge i proizvodne procese. Dostupno na: L. Škuflić N., Vlahinić-Dizdarević, ng: Koncept nove ekonomije i značaj informacijsko-komunikacijske tehnologije u Republici Hrvatskoj, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/25464>, učitano:17.02.2020.

## **ABSTRACT**

The goal of every business is to constantly grow profits. To achieve the goal of profit in the company must be staffed with experts and talents. Knowledge is nowadays considered the most valuable asset. Human capital has become a particular interest and knowledge the most important resource.

Because of the constant changes in business, managers today are not only concerned with planning, organizing and controlling. Their core task is to manage their human resources in order to ensure competitive advantage and market survival. Managers need to recognize and secure the most capable people, talents, professionals to invest in them and retain them in the company. The task of the manager is to make the employees sufficiently motivated and able to accomplish the tasks and have adequate communication and teamwork. The goal is to keep employees happy, as this will also achieve the company's goals.

Given that this is a complex task, few managers can achieve the goals of the company through effective employee management. Managers themselves must have sufficient knowledge, ability and skills to successfully achieve their goals. Leadership has become one of the most important trend economies.

Keywords: profit, experts, knowledge, resource, manager



## 1. UVOD

Kroz završni rad koji nosi naslov „Uloga menadžera u upravljanju ljudskim resursima“ cilj je prezentirati kompleksne zadatke različitih disciplina koje menadžer mora spojiti da bi uspješno vodio ljude i napravio rezultat. Osoba koja posjeduje znanja, vještine, motivaciju i sposobnosti predstavlja ljudski kapital (resurs) s potencijalima koji organizaciji ili instituciji osiguravaju konkurentsku prednost na tržištu. S tim u vezi, nastala je i koncepcija menadžmenta ljudskih resursa.<sup>2</sup> Područje menadžmenta ljudskih resursa ima četiri značenja: znanstvena disciplina, menadžerska funkcija, poslovna funkcija i specifična filozofija menadžmenta. Upravljanje ljudskim resursima je posebno važna funkcija menadžmenta jer se tiče čovjeka, najvažnijeg i jedinog živog elementa svake organizacije. Ljudi i njihove kompetencije, talenti sposobnosti i predanost najvažniji su čimbenik uspješnih organizacija. Ljudsko znanje postalo je najvrjedniji kapital poduzeća. Bez stručnih ljudi poduzeća gube konkurentsku prednost, a i sam opstanak na tržištu. Nova ekonomija je zasnovana na znanju i cjeloživotnom obrazovanju (Knowledge Based Economy, Long Life Learning)<sup>3</sup>.

Kroz rad će biti objašnjeno tko je uspješan menadžer, njegovi osnovne vještine rada s ljudima i oblikovanja, konceptualne i tehničke vještine, posebne vještine, njegove zadatke i način ostvarivanje ciljeva poduzeća kroz upravljanje zaposlenicima.

Uloga menadžera u upravljanju ljudskim resursima je pronaći kvalitetne i stručne djelatnike, ulagati u njih i zadržati u poduzeću. Prije svega mora ih znati motivirati za rad, radne zadatke učiniti izazovnim. O menadžeru ovisi koliko će zaposlenici biti zadovoljni jer toliko će i poduzeće biti uspješno.

Svrha rada je pokazati što menadžer ljudskih resursa u današnje doba znači za poduzeće. Kako vještina upravljanja zaposlenicima postaje sve rasprostranjenija i jedna od bitnijih funkcija u današnje doba.

---

<sup>2</sup> E. Kuka, ng: Menadžment ljudskih resursa, dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=113566](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113566), učitano: 17.02.2020.

<sup>3</sup> Ekonomija znanja je koncept koji podržava kreiranje znanja od strane zaposlenih u organizaciji i koji ih podstiče da prenesu i bolje iskoriste svoje znanje koje je u skladu sa ciljevima organizacije u kojoj rade. Dostupno na: Z. Tomić, ng: Ekonomija znanja – zašto nam je nauka važna?, dostupno na: <https://www.kapitalmagazin.rs/ekonomija-znanja-zasto-nam-je-nauka-vazna/>, učitano:17.02.2020.

## 2. METODOLOGIJA

U izradi ovog završnog rada korištena je kombinacija zaključaka iz znanstvenih radova te teorijske postavke iz stručne literature. Pri istraživanju te razlaganju problematike korištene su metode analize i sinteze, zaključivanja i deskripcije.

Ovaj završni rad, kako je razvidno iz naslova, bavi se ulogom menadžera u upravljanju ljudskim resursima. Rad se sastoji od na pet osnovnih dijelova. Prvi dio čini "Uvod", zatim "Metodologija", treći dio pod nazivom "Uloga menadžera", dio koji započinje poslova i dužnosti menadžera, nakon kojeg u četvrtom dijelu slijedi "Upravljanje ljudskim resursima", te „Zaključak“ u kojemu su izneseni dijelovi vezani uz rad.

U uvodu su navedeni tema i struktura rada. U metodologiji su objašnjene metode kojima sam se služila tokom pisanja rada. U trećem dijelu, pod nazivom "Uloga menadžera" u okviru četiri potpoglavlja opisuju se vještine, temeljne zadaće, ciljevi i glavne specifičnosti menadžera ljudskih resursa. U četvrtom poglavlju, pod nazivom "Upravljanje ljudskim resursima", koje se sastoji od sedam potpoglavlja, opisuje se ključne aktivnosti i zadaci funkcije upravljanja ljudskim potencijalima kroz samo planiranje, pribavljanje i selekciju zaposlenika, praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti, upravljanje motivacijom i nagrađivanje zaposlenika, te upravljanje učećom organizacijom. Završni dio rada je " Zaključak" u kojem sam sumirala završne misli do kojih sam došla tijekom pisanja ovog rada.

### 3. ULOGA MENADŽERA

#### 3.1. Menadžerske vještine

Menadžment kao pojam predstavlja rad s drugima i pomoću drugih ostvarenje organizacijskih ciljeva uz uporabu ograničenih resursa. Zadatke ne odrađuju sami već pomoću drugih kojima su nadređeni i kojima nisu direktno nadređeni. Da bi se ciljevi ispunili moraju znati motivirati zaposlenike kako bi organizacija ostvarila profit. Također, pri poslovanju moraju voditi brigu o društvenoj odgovornosti.

Kako bi sve to uspješno obavili nije dovoljna samo sposobnost već znanje i vještine. Osim znanja i vještina nužno je da se stalno menadžeri usavršavaju i razvijaju. Razina uspješnosti menadžera određuje i razinu uspješnosti organizacijske jedinice. Vještine koje menadžer mora imati se definiraju različito. Dvije se izdvajaju. Prema prvom značenju vještina je naučena sposobnost izvođenja međusobno povezanih zadataka i sposobnost pretvaranja znanja u aktivnosti. Prema drugoj definiciji vještina je talent uporabe metoda i sredstava za ostvarivanje cilja, radnja za postizanje ciljeva te skup pravila djelatnosti za ostvarenje ciljeva. Vještine se stječu vježbom i iskustvom. „*Menadžerske vještine označuju sposobnost menadžera da izborom i uporabom odgovarajućih alata (sredstava i metoda) izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća.*“<sup>4</sup>

Menadžerski posao je složen. Sastoji se od niza zadataka. Vještine koje menadžeri posjeduju se mogu podijeliti ti u dvije osnovne skupine:

1. osnovne menadžerske vještine,
2. posebne menadžerske vještine

#### Osnovne menadžerske vještine:

2. Konceptualne vještine – Spoznaja poduzeća kao cjeline. Od menadžera se zahtijeva sposobnost da misli strateški. Omogućuju menadžerima da uvide važne elemente poslovanja kako bi lakše donijeli odluku. Ovo vještine vrijede da sve razini menadžmenta.

---

<sup>4</sup> Buble, M. (2010). Menadžerske vještine, Zagreb: Sinergija, str. 2

3. Vještine rada s ljudima – Sposobnost menadžera da radi s drugima. Da ih motivira, koordinira, pomaže, komunicira i rješava konflikte. Danas ova vještina postaje sve važnija.
4. Tehničke vještine – Odnose se na specifične zadatke u poduzeću. Omogućuju primjenu specijaliziranih znanja i iskustva te tehnike za rješavanje problema. Prva promocija nemeđžera na menadžersku funkciju ostvaruje se njihovim izvanrednim tehničkim vještinama.
5. Vještine oblikovanja – Sposobnost menadžera da riješi problem na način od kojeg bi poduzeće imalo najviše koristi. Ako se samo problem riješi ne bi se ostvarivali ciljevi poduzeća.

#### Posebne menadžerske vještine:

1. Vještine planiranja – Analiza poduzeća gdje se sad nalazi i onoga gdje želi biti. Da bi zadatci bili ostvareni, menadžer mora: procijeni okolinu, usmjeriti se, predvidjeti, imati strategiju, plan, rješenje problema i donijeti odluku.
2. Vještine organiziranja – Produžetak je planiranja. Jedan od instrumenta za ostvarivanje ciljeva. Pred menadžment se postavlja zadatak izbora strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa. Organizaciju treba stalno unaprjeđivati odnosno poticati organizacijski razvoj.<sup>5</sup> Obuhvaća definiranje zadataka, tko će ih obaviti, grupiranje zadatka, određivanje uloga u timu i gdje se odluke donose u poduzeću.
3. Vještina upravljanja ljudskim potencijalima – Odnosi se na dodjeljivanje uloga u timu i da budu dodijeljene ljudima koji će najbolje obaviti posao. To se ostvaruje identifikacijom kadra, stvaranjem novog kadra, selekcijom, promocijom, osposobljavanjem i usavršavanjem. Da bi menadžer uspješno obavio zadatak mora savladati regrutiranje, selekciju, podučavanje, procjenu individualnih performansi, oblikovanje stimulativnih sustava plaćanja.
4. Vještina vođenja – Od menadžera se zahtijeva da kroz dijeljene uloge u timu stvora vode i sljedbeništvo. Sve aktera je potrebno usmjeriti prema ostvarenju cilja. Vještine koje menadžer mora imati su: formiranje visoko učinkovitog tima, upravljanje promjenama,

---

<sup>5</sup> Organizacijski je razvoj kvalitativna dimenzija organizacije, a odnosi se na razvoj novih, osmišljenih organizacijskih modela. Dostupno na: R. Brčić, ng: Organizacijska kultura kao odrednica razvoja porezne uprave Republike Hrvatske, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/5877>, učitano:19.02.2020.

motiviranje suradnika, komunikacije sa suradnicima, upravljanje konfliktima, delegiranje, gradnja povjerenja, pregovaranje, upravljanje vremenom.

5. Vještina kontroliranja – Kontroliranje se odnosi na mjerenje ostvarenih ciljeva i način da se oni ostvare. Menadžeri moraju stalno pratiti zadatke i rezultate koji se izvršavaju. Mjeri se odstupanje ostvarenih zadataka od planiranih. Menadžer mora ispraviti odstupanja koja mjerenje pokazuje. Četiri su ključne vještine: financijska kontrola, kontrola marketinga, kontrola operacija, kontrola ljudskih resursa.

Sve navedene vještine se stječu obrazovanjem, iskustvom rada i inovacijom znanja. Inovacija razvoja menadžera provodi se u okviru standardnih programa i programa po mjeri. Standardni programi su opće vrijedeći, dok programi po mjeri odnose se na konkretan slučaj. Istraživanja pokazuju da mala poduzeća većinom koriste standardne programe, dok veće kreiraju vlastite programe.<sup>6</sup>



Slika 1.: Menadžer

---

<sup>6</sup> Izvor: Buble, M. (2010). Menadžerske vještine, Zagreb: Sinergija, str. 9

### 3.2. Temeljne zadaće

Danas je primarni zadatak gospodarskih subjekata ispuniti očekivanja svojih djelatnika. U prošlosti je bio naglasak na zadovoljstvo potrošača. Pretpostavka je da će potrošači bit zadovoljni samo ako su i zaposlenici zadovoljni. „Samo zadovoljan zaposlenik, odan svom poduzeću i visoko posvećen radu i svojim radnim aktivnosti, može dugoročno i u kontinuitetu dovesti do zadovoljnog kupca, šta će, u konačnici, dovesti, dakako, i do maksimaliziranja profita za vlasnika(e)“.<sup>7</sup> Odnost zaposlenika tvrtka može postići kvalitetnim postupanjem prema njima i da menadžeri imaju potrebna znanja i vještine voditi i usmjeravati ljudske resurse. Unutar menadžmenta menadžment ljudskih resursa ima veliki značaj i šire jer znanje vođenja ljudi se primjenjuje u na svim područjima ne samo u tvrtkama.

Temeljne zadaće menadžmenta ljudskih potencijala su:

- Analiza i oblikovanje posla (odnosi si se na reorganizaciju struktura u poduzeću, sistematizaciju radnih mjesta, povezivanje sličnih poslova, učiniti radna mjesta kreativnija, zanimljivija)
- Planiranje ljudskih resursa (predvidjeti potreban broj zaposlenika za buduća razdoblja, te moguće manjkove ili viškove zaposlenika)
- Pribavljanje ljudskih resursa (postići da što veći broj ljudi zaposlenih i nezaposlenih želi raditi u tom poduzeću)
- Selekcija zaposlenika (najvažnija zadaća, odnosi se na testiranje i odabir najboljih kadrova unutar i izvan poduzeća. Time se postiže iznadprosječni efekti i svi potencijalno mogući problemi se svode na minimum)
- Timski rad djelatnika (najnoviji trend menadžmenta ljudskih resursa i visoke radne efikasnosti, odnosi se na motivaciju djelatnika i kako potaknuti samomotivaciju menadžera i radnika)

---

<sup>7</sup> Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa/Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Ekonomski fakultet u Osijeku, 1. izdanje, str. 20

- Materijalno i nematerijalno simuliranje i nagrađivanje zaposlenika (usko vezano s motiviranjem djelatnika, odnosi se na uspostavljanje platne strukture i sustava nagrađivanja i destimuliranja)
- Upravljanje karijerom (voditi radne karijere svojih zaposlenika sukladno njihovim mogućnostima i radnim aktivnostima)
- Upravljanje fluktuacijom i apsentizmom (odnosi se na praćenje oba dvije pojave te na tehnike smanjivanja njihove učestalosti)
- Upravljanje stresom (zapaziti izvore stresa te ih raznim programima svoditi na nulu)
- Razvijanje liderskih sposobnosti (zaposlenike razvijati kao osobe, utjecati na razvoj osobnosti, kreativnosti, sposobnosti, poticati razvoj liderskih osobina)
- Razvoj menadžera (odnosi se na razvoj i educiranje sadašnjih menadžera te na planiranje i osposobljavanje budućih)
- Obrazovanje djelatnika (trend današnje ekonomije, uvjet opstanka poduzeća i djelatnika na tržištu, bavi se tehnikama obrazovanja na poslu, specijalizacije na stručnom području te cjeloživotnim učenjem)
- Upravljanje znanjem (odnosi se na organiziranje pretraživanja i zaštite znanja za funkcioniranje organizacije i radne aktivnosti djelatnika)
- Upravljanje učećom organizacijom (odnosi se na razvoj zaposlenika kroz poticanje stalnog učenja)<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Izvor: Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa/Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Ekonomski fakultet u Osijeku, 1. izdanje, str. 19-23

### 3.3. Ciljevi

Menadžment ljudskih resursa treba ispuniti određene zahtjeve koji će utjecati na poboljšanje rada zaposlenih u organizaciji, a samim tim i njihovu bolju i učinkovitiju djelatnost. Da bi menadžment ljudskih resursa bio uspješan potrebno je ostvariti cilj veće i brže stope profita poštujući pravila međuljudskog ponašanja. Ljudski resursi ili potencijali su ukupno znanje, sposobnost zaposlenika u poduzeću, te uspješnost timskog rada i suradnje. „*Menadžment ljudskih resursa ili potencijala može se definirati kao upravljanje cjelokupnom vrijednošću djelatnika u poduzeću, odnosno njihovom motivacijom, znanjima, sposobnošću i vještinama, a sve u cilju postizanja efikasnosti i efikasnosti poslovanja, odnosno u cilju ostvarivanja što većih i bržih stopa rasta.*“<sup>9</sup> Ciljevi upravljanja ljudskim resursima su dio ukupnih ciljevi organizacije.

#### Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa:

- Ekonomski ciljevi (osnovni cilj je ekonomski, odnosi se na pitanje kako voditi ljude na način da se ostvari veći i brži profit)
- Socijalni ciljevi (vrlo rasprostranjeni, bave se pitanjem međuljudskih odnosa unutar poduzeća, zadovoljstvom zaposlenika i njihovih potreba, očekivanja i interesa zaposlenika)
- Spremnost zaposlenika na promjene (postizanjem se otvara prostor za održivi razvitak, bavi se pitanjima kako ljude pripremiti na promjene, smanjiti strah od nepoznatog, poticati kvalitetna rješenja)

---

<sup>9</sup> Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa/Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Ekonomski fakultet u Osijeku, 1. izdanje, str. 19



### 3.4. Glavne specifičnosti

#### Glavne specifičnosti menadžmenta ljudskih potencijala:

- Jedinstvenost - zaposlenici, njihove vještine, sposobnosti, znanja, kreativnost i druge sposobnosti, to je jedina stvar koja je jedinstvena za svako poduzeće i koja se ne može kopirati, a konkurencija ih ne može jednostavno preuzeti
- Neograničena unutarnja sposobnost razvoja i samoreprodukcije - ljudi su jedini resurs koji se upotrebom ne može smanjiti, a učenjem i radom ne postoje limiti daljnjeg usavršavanja i daljeg razvoja njihovih vještina i sposobnosti
- Utjecaj na pokazatelje poduzeća - ukupna uspješnost poduzeća ovisi o ispravnom načinu (upravljanja) menadžmenta ljudskih resursa u gospodarskom subjektu i kvaliteti zaposlenika
- Dugoročni efekti ulaganja – ulaganje u ljudske resurse mora biti dugoročno i kontinuirani proces, a tek u dužem vremenskom razdoblju pokazat će se višestruki i pozitivni efekti na razvoj i uspješnost poduzeća
- Socijalna komponenta - kod ulaganja u ljudske resurse važno je postići kvalitetnu radnu „klimu“ i „atmosfera“, razviti odnose poštivanja i povjerenja među zaposlenicima, podizati razinu motivacije djelatnika ...
- Primarnost funkcije menadžmenta ljudskih resursa - vođenje ljudi primarna je funkcija u poduzeću i osnova uspješnog poslovanja iz koje se dalje izvode ostale funkcije menadžerskog posla
- Višeslojnost i cjelokupnost menadžmenta ljudskih potencijala- vođenje zaposlenika je aktivnost koja pokriva sve razine organizacije i uključena je u rješavanje ljudskih potreba na svim razinama i segmentima poduzeća, unutar svih odjela i između odjela
- Kompleksnost funkcije menadžmenta ljudskih resursa- posao vođenja djelatnika u poduzeću vrlo je težak i kompleksan te zahtjeva visoku razinu određenih vještina, sposobnosti i znanja

- Utjecaj na zaposlenike- vođenje zaposlenika ima utjecaj na ponašanje djelatnika i njihov rad, njihov odnos prema radu, spremnost preuzimanja odgovornosti.<sup>10</sup>

Menadžeri ljudskih resursa ako nemaju dovoljno vještine u radu podložni su greškama zbog kompleksnosti svakodnevnog rada s ljudima. Jedno od grešaka je psihološko pravilo “slično meni“. Psihološko pravilo govori da u većini slučajeva situacija favoriziramo one djelatnike koji su nama najbliži, dakle one koji imaju isto mišljenje i iste stavove kao mi, koji razmišljaju na isti način kao i mi, koji rade na isti način kao mi. Takvim djelatnicima smo više naklonjeni i prema njima imamo više razumijevanja nego prema onima koji su potpuno drugačiji od nas po razmišljanjima, mišljenju, stavovima i načinu rada.

Posljednjih dvadesetak godina zbog velikog napretka komunikacijsko-informacijske tehnologije menadžment ljudskih resursa posao je vrlo bitan. Među najplaćenijim poslovima je vođenje ljudi. Zbog razvoja tehnologije čovjek je posao najvažniji. Sve se više traže djelatnici koji su kreativni i dominantni. Zaposlenici su sve obrazovaniji te menadžerima nije isto voditi ljude koji su obrazovni u odnosu na slabije obrazovne. Dolazi i do promjene u strukturi rada. Sve češće se poslovi obavljaju izvan ureda i sa fleksibilnim radnim vremenom uz pomoć prijenosnog računala, mobilnog telefona i sl. Promjene su nastale i u području socijalne odgovornosti te u promjenama u poslovanju. Jedna od bitnijih promjena je trend smanjivanja broja zaposlenika i rad u manjim grupama, usavršavanje pojedinca, razgovor s zaposlenicima umjesto autokracije. Zaposlenici odlaze i na bolje plaćene poslove. Sve je češća i rotacija posla na više radnih mjesta kako bi novi zaposlenici dobili kompletan uvid u organizaciju. Osim rotacije posla, trend je i proširenje posla, gdje se zaposlenicima dodaju poslovi sa horizontalnih ili vertikalnih razina a sve u svrhu povećanja motivacije i učinkovitosti zaposlenika.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa/Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Ekonomski fakultet u Osijeku, 1. izdanje, str. 23-24

<sup>11</sup> Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa/Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Ekonomski fakultet u Osijeku, 1. izdanje, str. 24-27

## 4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

### 4.1. Planiranje ljudskih resursa u poduzeću

Planiranje ljudskih resursa je aktivnost koja se temelji na empirijskim znanjima i znanstvenim metodama. Osnova je uspješnog vođenja ljudi u poduzeću. Radi se zbog utvrđivanja „viškova“ ili „manjkova“ djelatnika gdje menadžer zna buduća postupanja u pribavljanju ili selekciji djelatnika. Također se planiranje ljudskih resursa radi zbog planiranja novih menadžera koji će doći na mjesto postojećih menadžera i zbog promjene strukture poduzeća, promocije i democije zaposlenika, sistematizacije radnih mjesta i sl. Planiranje kao aktivnost se radi zbog kontrole troškova, kontinuirane proizvodnje te zadržavanje i pribavljanje najkvalitetnijih djelatnika. Unatoč djelo-tvornosti planiranje ljudskih resursa još se uvijek slabo primjenjuje u poduzećima.

#### Ciljevi planiranja ljudskih potencijala:

- Povezati strategiju i ljudske potencijale u poduzeće
- Odrediti potrebe za ljudskim potencijalima
- Utvrditi ponudu ljudskih potencijala
- Osigurati maksimalan povrat
- Postići konkurentsku prednost

#### Zadaci planiranja ljudskih potencijala su:

- Utvrditi potreban broj zaposlenika u poduzeću
- Odrediti strukturu ljudi koji su potrebni
- Osigurati planirani broj i strukturu ljudi

Planiranje ljudskih resursa je stalna aktivnost menadžera. Ukoliko se javlja nedostatak djelatnika menadžer se suočava s dvojmom dali zaposliti nove osobe izvan poduzeća ili promovirati nekog unutar poduzeća. Postoji više vanjskih i unutarnjih čimbenika koji utječu na planiranje. Prednosti unutarnje ponude: bolje poznavanje prednosti i nedostataka djelatnika, pozitivan utjecaj

na motivaciju ostalih zaposlenika, kandidat bolje poznaje poduzeće i ne mora se upoznavati s poslom, jeftinije je i brže. Nedostaci unutarnje ponude: unutarnji konflikti, gušenje inovacija.

Prednosti vanjske ponude: veći izbor talenata, mogućnost inovacija i unos novih ideja u poduzeće. Nedostaci vanjske ponude: nezadovoljstvo i demotivacija ostalih zaposlenika, potrebno je više vremena za prilagodbu i učenje, skuplje. Planiranje ljudskih resursa može biti kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. Proces planiranja ljudi se sastoji od tri koraka, analize potrebe, analize ponude te usklađivanja analize potrebe i ponude.<sup>12</sup>

#### 4.1.1. Metode planiranja zaposlenika

Metode planiranja zaposlenika se može podijeliti na kvantitativne i kvalitativne metode. Kvalitativne metode su opisnog karaktera, a kvantitativne metode su matematičko-statističkog karaktera.

Metoda nominalne grupe je kvalitativna i subjektivna metoda koja se temelji na procjeni stručnjaka. Nominalnu grupu čine eksperti koji rade povremene te na temelju niza informacija rade faze procjene i evaluacije zaposlenika. Grupa procjenjuje sve zajedno.

Normativna metoda planiranja zaposlenika jedna je od najjednostavnijih kvantitativnih metoda planiranja. Temelji se na vremenskim normativima, odnosno standardnom vremenu potrebnom za izradu jedne jedinice proizvoda ili usluge i ukupnom, željenom broju proizvoda ili usluga. Na temelju toga utvrđuje se potreban broj djelatnika.

Analiza trenda kvantitativna je statistička metoda koja se dobije pomiču jednadžbi. Predviđa se na podacima iz prošlosti kretanje zaposlenih u budućnosti.

Metoda agregatnog planiranja je matematički model prema određenoj postavljenoj formuli. Određuje se potreban broj zaposlenika pomoću niza podataka koji se svi skupa računaju.

Menadžer ljudskih resursa treba planirati i ponudu zaposlenika. Za procjenu ponude raspoloživih kadrova najpoznatija je Delfi metoda. Radi se o kvalitativnoj metodi u kojoj stručnjaci određenih područja uz pomoć moderatora i eksperta pokušavaju riješiti problem. Sastavlja se

---

<sup>12</sup> Dessler, G. (2015). Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Mate, 12. izdanje, str. 185-187

upitnik i podupitnik na temelju kojih se dolazi do broja potrebnih ljudi u budućem vremenskom razdoblju.

Markovljevi model ili tranzicijska matrica – (graf) je kvantitativna metoda pomoću koje se u poduzeću analizira broj zaposlenika na određenom radnom mjestu, uspoređuje se broj zaposlenika na istom radnom mjestu u dva vremenska razdoblja (najčešće tekuća i prethodna godina), promatra analiza broja radnika koji su ostvarili promociju ili democije te se donose zaključci o potrebnom broju zaposlenika na promatranim radnim mjestima.

Osim spomenutih metoda važna je i sukcesija menadžera. Selektiranje nižih menadžera na više razine. Treba istaknuti i metodu simulacije. To je kvantitativna metoda gdje se putem računalnih programa dobije broja potrebnih ljudi u budućem vremenskom razdoblju. U metodi scenarija stručnjaci na temelju podataka predviđaju moguće scenarije zapošljavanja i otpuštanja zaposlenika. Kod svih metoda planiranja zaposlenika najvažnije je prikupiti što veći broj informacija. Veći broj informacija osigurava i točniju procjenu te manji broj pogrešaka pri procjeni. Upravo su to ključne razlike između manje uspješnih i više uspješnih menadžera.

Postoji novi trend u planiranju ljudskih resursa. „Downsizing“ ili tendencija da se tvrtke, ne ovisno o veličini, kreću u smjeru stalnog smanjivanja radne snage i troškova. U novi trend spadaju i radnici na poziv (on – call workers). Nisu stalno zaposleni u poduzeću nego na poziv povremeno obavljaju poslove. Postoji još i dijeljenje radnog mjesta (job sharing) gdje dvije osobe rade na jednom radnom mjestu pola radnog vremena.<sup>13</sup>

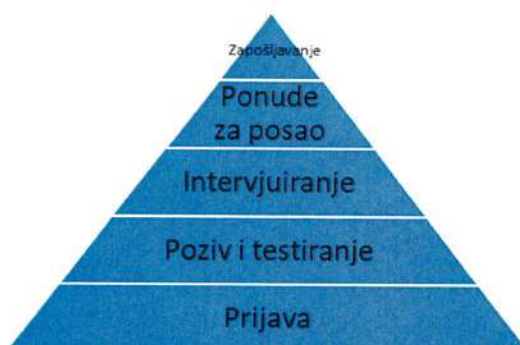
---

<sup>13</sup> Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa/Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Ekonomski fakultet u Osijeku, 1. izdanje, str. 50-56

## 4.2. Pribavljanje ljudskih resursa

Poslovi pribavljanja se izravno nastavljaju na poslove planiranja i usko je povezana uz proces selekcije jer predstavlja preduvjet za osiguranjem veće kvalitete izabranih kandidata za posao. Temeljni cilj svakog poslodavca je uspješno poslovanje za što trebaju zaposliti najbolje zaposlenike. Kako bi poslodavci odabrali najbolje, kandidate je prvenstveno potrebno zainteresirati i privući. Kako bi poduzeće osiguralo kvalitetne kandidate i buduće zaposlenike, broj zainteresiranih kandidata mora daleko premašivati broj slobodnih radnih mjesta. Broj zainteresiranih osoba će biti veći ukoliko je riječ o privlačnoj djelatnosti i poslodavcu, dovoljnom broju kvalificiranih kandidata na tržištu rada, naseljenosti regije poslodavca i naravno adekvatnim primanjima za određeno radno mjesto. Dodatno, veći broj zainteresiranih kandidata će se osigurati ukoliko poslodavac pruži sve potrebne i precizne informacije vezane uz slobodno radno mjesto. Na ovakav način je moguće umanjiti ili čak eliminirati buduće nezadovoljstvo radnika, razočaranost prirodom posla ili radnog mjesta, smanjiti kolanje radnika i izostajanje s posla te povećati privrženost poslodavcu.

Piramida prinosa pribavljanja ljudskih resursa pokazuje koliko kandidata treba osigurati u procesu pribavljanja da poduzeće kvalitetno zadovoljile potrebe za radnicima. Istraživanja su pokazala da broj prijavljenih kandidata za jedno upražnjeno radno mjesto treba biti najmanje šest. Omjeri u stepenica piramide ovise o stanju na tržištu rada i o aktivnosti poduzeća.



Slika 2.: Piramida prinosa pribavljanja ljudskih potencijala

Izvori pribavljanja ljudskih resursa mogu biti unutar i van poduzeća. Svrha unutarnjih izvora pribavljanja je selekcija najkvalitetnijih potencijalnih kandidata. Unutarnja pribavljanja vode do smanjenja vremena i troškova selekcije te do većeg zadovoljstva zaposlenika.

Unutarnji izvori pribavljanja ljudskih resursa mogu biti:

- Oglašavanje
- Preporuke menadžera i zaposlenika
- Informacije i prijedlozi odjela za ljudske resurse

Oglašavanje je pogodno za veća poduzeća. Obavlja se putem oglasnih ploča, organizacijskog lista i specifičnih biltena. U moderno vrijeme najčešće ide preko e-maila. Mora sadržavati precizne uvjete i postupak prijave, kriterije izbora i slične informacije. Prednosti su takvog oglašavanja su povećanje broja slobodnih mjesta, smanjenje troškova pribavljanja, skraćivanje vremena popunjavanja te povećavanje zadovoljstva zaposlenika zbog mogućnosti napredovanja. Menadžeri moraju obratiti pozornost na kandidate koji nisu zadovoljili interni natječaj. Moraju obaviti savjetodavni razgovor u kojem će objasniti razloge odbijanja i budući razvoj zaposlenika. U interesu poduzeća mora biti da se stvori klima jednakih mogućnosti za sve i da se promovira stručnost.

Menadžeri su izvor znanja te im je odgovornost praćenje radne uspješnosti te poticanje obrazovanja i razvoja karijere. Imaju dvojaku ulogu, informirati zaposlene o novim radnim mjestima i poslovima te davanje informacija o mogućnostima suradnika i preporuke za složenije poslove.

Informacije i prijedlozi odjela za ljudske resurse imaju poduzeća s većim brojem zaposlenika. Važno je imati planove sukcesije i razvoja individualnih karijera zaposlenika kako bi odjela za ljudske resurse bio učinkovit.

Vanjski izvori pribavljanja ljudskih resursa mogu biti:

- Oglašavanje
- Izravna pošta
- Izravne prijave
- Agencija za zapošljavanje
- Obrazovne institucije
- Ostali izvori pribavljanja

Oglašavanjem se trebaju ispunit dvije funkcije, privući puno kandidata i informirati iste o slobodnim radnim mjestima. Mediji oglašavanja mogu biti novine, časopis, radio, pošta, e-mail, razni bilteni itd.

Izravna pošta je metoda pribavljanja već zaposlenih i dokazanih kadrova. Najčešće je to ponuda od konkurentskog poduzeća za diskretni sastanak putem e-maila, pošte ili telefona.

Izravna prijava poštom, e-mailom ili telefonom je često pribavljanje kandidata. Radi se o jeftinoj metodi. Pogodnoj za manje složene poslove i stvaranju baza podataka o potencijalnim kandidatima.

Agencije za zapošljavanje mogu biti u državnom ili privatnom vlasništvu. Privatne agencije za zapošljavanje pomažu pri brzom popunjavanju slobodnih radnih mjesta, osiguravaju zamjene na poslu te nalaze kvalitetne i dokazane stručnjake.

Obrazovne institucije su osnovna baza budućih kandidata i zaposlenika. Najuspješnija poduzeća pokušavaju doći do najkvalitetnijih učenika ili studenata nudeći im stručnu praksu ili pripravnički staž, a kasnije i ugovor o radu.

Ostali izvori pribavljanja ljudskih resursa se odnosi na stručnu praksu, stručne skupove i konferencije. Stručna praksa se pokazala kao učinkovito sredstvo pribavljanja i selekcije potencijalnih kandidata. Učenici ili studenti se imaju priliku upoznat s poduzećem, radom, problemima, a poslodavci i menadžeri imaju ih priliku promatrati kako su se snašli. Na stručnim skupovima i konferencijama menadžeri ljudskih potencijala mogu prepoznati i osigurati poduzeću potreban stručni kadar.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa/Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Ekonomski fakultet u Osijeku, 1. izdanje, str. 61-67



### 4.3. Selekcija zaposlenika

Selekcija je najvažnija aktivnost menadžmenta ljudskih resursa. Najjednostavnije se može definirat kao postupak izbora najboljih kadrova za određeni posao. Selekcija ima utjecaj na dobit i troškove organizacije. Ispravnim popunjavanjem radnih mjesta i postavljanjem najkvalitnijeg kadra u poduzeću se može povećati ukupni prihodi i profit poduzeća te smanjiti troškovi. Vrijedi i obrnuto, postavljanje pogrešnih djelatnika na radna mjesta dovest će do problema, otkaza, nove selekcije, a po tom i povećanju troškova poduzeća. Cilj selekcije je prognoza radne uspješnosti kandidata. Prognoze kandidata omogućuju znanstvene metode i tehnike selekcije koje sa velikom pouzdanošću mogu procijenit svakog kandidata osobno. U procesu selekcije svakog kandidata promatraju se njihova znanja, sposobnosti i vještine, individualne razlike, osobine i karakteristike ličnosti. Sposobnosti kandidata mogu biti intelektualne, perceptivne i psihomotorne. Intelektualne sposobnosti se raščlanjuju na opću, emocionalnu i socijalnu inteligenciju.

Kreativnost zaposlenika je postala ključ za postizanje konkurentske prednosti. Kreativni kandidati se razlikuju po načinu mišljenja i području emocija, odnosno osobina ličnosti. Motivirani i emocionalni, nisu impulzivni i nemaju potrebe biti pohvaljeni.

#### 4.3.1. Metode i tehnike selekcije zaposlenika

Najčešće selekcije su prijava na natječaj, životopis, preporuke, psihologijski testovi, testovi sposobnosti, ličnosti, znanja, vještine, interesa itd. Ova vrsta selekcija spada u konvencionalne selekcije. U nekonvencionalne selekcije se ubraja poligrafsko ispitivanje, testovi poštenja, testovi na uporabu droga, grafologija i astrologija.

U životopisu kandidati pišu podatke o sebi. Životopis sadrži informacije o poslovnim ciljevima, obrazovanju, radnom iskustvu, aktivnostima, dostignućima i svim vještinama koje kandidati posjeduju. Sve se više koriste standardizirani životopisi ili biografski upitnici. Kandidati često znaju u životopisu iznositi ne istinite informacije o sebi. Zadatak menadžera ljudskih resursa da kod užeg kruga kandidata za posao provjeri sve u detalje.

U preporuci poslodavca moraju biti sadržane sve informacije vezane za radno mjesto zaposlenog, trajanje radnog odnosa kao i informacije o tome kako je zaposlenik izvršavao svoje radne obaveze i kako se ponašao prema pretpostavljenima i kolegama. Zbog velikog broja preporuka i nepotrebnog sadržaja u njima koriste se standardizirane preporuke.

Najveću uporabu u selekciji imaju psihološki testovi. Dije se na testove brzine, snage, a mogu se podijeliti i na testove sposobnosti, ličnosti, testove znanja i vještine, interesa, uzoraka posla i intervju. Mogu biti verbalni i neverbalni. Većina se rješava pismenim putem.

Najpoznatiji testovi ličnosti su projektivni testovi. Posebno se koriste kod selekcije za poslove i radna mjesta koja se nalaze na višim razinama hijerarhijske strukture poslova upravljanja, odnosno menadžmenta. Poanta je da ne postoje točni odgovori. Kandidati odgovaraju iskreno i pišu šta vide na slikama. Samim time projiciraju vlastite želje i interese što osobama koje provode selekcijski postupak daje pouzdanu analizu osobine ličnosti. Najpoznatiji projektivni testovi su Roschachov test mrlje i Rosenzweigov test frustracije.

Roschachov test mrlje je test na kojem se ispitaniku prezentiraju mrlja tinte od kojih su neke u boji, a neke crno bijele. Kandidat opisuje što se po njegovom mišljenju nalazi na slici. Sastavni dio testa je i interpretacija odgovora. Npr. osobe koje više ističu boje vjerojatno su ekstravertirane, dok one koje ističu pokrete pokazuju elemente introvertiranosti.

Rosenzweigov test frustracije je test sa slikama na kojima se nalaze ljudi u nejasnim, ali frustrirajućim situacijama (kandidat u nekima ima uloga frustriranog, a u nekima je u ulozi onoga koji frustrira). Na temelju opis situacije na slici i konverzacije mogu se procijeniti njegove osobine ličnosti.

Osnovni zadatak selekcije je izbor najboljeg kandidata za određeni posao. Uvijek je moguća pogreška pri izboru kandidata za posao da se ne odabere najbolji kandidat. U procesu selekcije se javljaju dvije pojave, a to su razumna prilagodba i obrnuta diskriminacija. Razumna prilagodba se odnosi na potrebno vrijeme prilagodbe novom zaposleniku na radno mjesto, radne zadatke i kolege. Obrnuta diskriminacija je pojava poslije selekcije kandidata i izbora najboljih da kandidati koji nisu izabrani upućuju žalbu da nisu primljeni jer su diskriminirani, što nije slučaj.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa/Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Ekonomski fakultet u Osijeku, 1. izdanje, str. 68-91

#### 4.4. Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti zaposlenika

Svaki potez menadžera ljudskih resursa vezan je za pravodobnu i poštnu procjenu radne uspješnosti. „Ako menadžer ljudskih resursa ne zna ili ne zna pouzdano i detaljno tko je od njegovih zaposlenika više uspješan, a tko manje, tko je više vrijedan, a tko manje, tko ima kakva znanja, sposobnosti i vještine i kako ih primjenjuje u svakodnevnom obavljanju posla, onda je besmisleno pričati o tome da bi taj menadžer mogao kvalitetno motivirati svoje zaposlenike, da bi mogao provoditi efikasno planiranje i ispravnu selekciju, uspješno promovirati svoje djelatnike ili raditi demociju, a da se i ne govori o tome da bi mogao uspostaviti učinkoviti i pravedan sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja, razvijati i upravljati karijerom svojih radnika, obrazovati i voditi svoje zaposlenike, timski ih organizirati itd.“<sup>16</sup>

Provodi se sustavno i kontinuirano. Nakon dobivenih rezultata praćenja i analize radne uspješnosti, postavlja se pitanje kako povećati radnu uspješnost. Najčešći način je pomoću učinkovitog sustava nagrađivanja i kažnjavanja. Prilikom praćenja i analize radne uspješnosti vrši se, automatski, i proces selekcije i kontrola zaposlenika. Praćenje radne uspješnosti u interesu je i pojedinaca i organizacije. Pojedinca kao zaposleniku će pomoći da bude efikasniji, a organizaciji u višim i bržim stopama rasta profita.

Praćenje i analiza radne uspješnosti provodi se u tri koraka koji zajedno predstavljaju mjerenje radne uspješnosti:

- Kriterij radne uspješnosti
- Ocjenjivanje radne uspješnosti
- Povratna informacija

Ključan detalj je određivanje jednog ili više kriterija radne uspješnosti za svako pojedino radno mjesto. Odnosno takav kriterij koji će značiti da ako jedan djelatnik brže obavlja posao prema promatranom kriteriju, uz isto ili veću kvalitetu, od drugog djelatnika, da je taj djelatnik definitivno radno uspješniji i organizaciji potrebniji.

---

<sup>16</sup> Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa/Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Ekonomski fakultet u Osijeku, 1. izdanje, str. 104

Povratna informacija može biti u obliku pozitivne ili negativne kritike. Povratna informacija je neophodna kako bi djelatnik mogao korigirati svoje negativne radne navike u pozitivne.

Parametri koji se promatraju kod praćenja radne uspješnosti su kvaliteta rada, proizvoda i usluga, obim posla, troškovi koji se pri radu stvaraju i potrebno vrijeme za obavljanje poslova. Danas se poseban naglasak stavlja na vrijeme. Može se reći da je poslodavcu bitniji djelatnik koji će posao obaviti u bržem vremenu od djelatnika koji će bolje obaviti posao od prvog, ali u dužem vremenskom razdoblju.

Neophodan je dio razgovarati s zaposlenikom. Pri tome se radi procjena može li se povećati njegova radna uspješnost. Postoje dva razloga za slabiju radnu uspješnost, nedovoljna motivacija ili djelatnik nema dovoljno znanja i stručnosti. Menadžer ljudskih resursa može poduzeti određene korake. Ako se radi o nedovoljnoj motivaciji menadžer ljudskih resursa na temelju napravljenog psihološkog profila može utjecati na djelatnika tako da poveća njegovu motivaciju i radnu uspješnost. Ako je radnik manje uspješan zbog nedostatka potrebnog znanja bitno je da menadžer ljudskih resursa napravi procjenu za dodatnom edukacijom zaposlenika.

#### 4.4.1. Metode procjene radne uspješnosti zaposlenika

Najčešće poduzeća primjenjuju metodu rangiranja, metodu uspoređivanja u parovima, metodu prisilne distribucije i metodu grafičkih ljestvica.

Metoda rangiranja je najstarija metoda procjene radne uspješnosti. Primjenjuje se na osnovi do 20 zaposlenika. Menadžer članove radne skupine rangira od najboljeg do najlošijeg djelatnika. Problem se javlja kod srednjeg ranga. Teško se može procijeniti zaposlenici srednjeg ranga.

Metoda uspoređivanja u parovima je uspoređivanje svakog radnika sa svakim drugim radnikom u grupi koja se promatra. Metoda je uspješna ako se radi o malom broju djelatnika. Manje je uspješna ako se radi o većem broju djelatnika. Radi se o pogreški „cirkularna trijada“ ( radnik A je bolji od radnika B, radnik B je bolji od radnika C, radnik C je bolji od radnika A).

Metodu prisilne distribucije je metoda procjenjivanja radne uspješnosti na temelju grupnog rangiranja, u najčešće pet grupa, uspješnosti s tim da svaka grupa ima unaprijed određen postotak zaposlenika, onih koji se u tu kategoriju moraju svrstati (najčešće 10% najuspješnijih i najneuspješnijih, 20% vrlo dobrih i onih slabe uspješnosti te 40 posto srednjih).

U metodi grafičkih ljestvica radnici se ocjenjuju s ocjenom od 1 do 5 ili 1 do 10. Problem je što menadžeri daju visoke ocjene kako bi izbjegli konflikte. Najčešće se primjenjuju check liste, deskriptivne ljestvice procjene, ljestvice temeljene na ponašanju.

#### 4.4.2. Subjektivne pogreške u ocjenjivanju radne uspješnosti

Najčešće pogreške u ocjenjivanju radne uspješnosti:

Halo efekt – procjena osobina osobe na temelju ukupnog dojma ili mišljenja o sebi ili se, pak, na temelju jedne karakteristike djelatnika (pozitivne ili negativne) stvara „cjelovita slika“ ili ukupan dojam o njegovoj radnoj uspješnosti.

Konstantna pogreška – relativno trajna tendencija nekih menadžera da ocjenjuju uvijek blago (pogreška blagosti), ili uvijek strogo (pogreška strogosti), a neki pak prosječnim ocjenama (pogreška centralne tendencije).

Pogreška sličnosti – menadžer zaposlenike procjenjuje na temelju sličnosti sa samim sobom (osobinama koje ima procjenitelj). Više sličnosti implicira, u pravilu, veću ocjenu.

Pogreška kontrasta – sklonost procjenitelja da osobine promatranih osoba procjenjuje obrnuto u usporedbi s nekim svojim, relevantnim osobinama ili, pak, da kod zajedničkog ocjenjivanja (u grupi) međusobno uspoređuje osobine, što može dovesti do precjenjivanja ili pak podcjenjivanja nekih djelatnika ovisno o tome kakovi prevladavaju.

Pogreška konteksta – promjenjivi kriteriji procjene u grupi, u kojoj uspješnost grupe utječe na individualnu ocjenu.

Vremenska pogreška – ocjena na osnovi recentnijih pokazatelja, a ne kroz cijelo promatrano razdoblje.

#### 4.4.3. Tehnika davanja otkaza zaposlenicima

Menadžer ljudskih resursa raznim metodama, tehnikama, motiviranjem i nagrađivanjem nastoji povećati razinu radne uspješnosti zaposlenika. Jedan od najstresnijih zadataka menadžeru je davanje otkaza radniku. Pri davanju otkaza vrlo je bitno pratiti pravne aspekte, zakone, pravilnike i druge pravne propise radnog prava kako se ne bi suočili s tužbama radnika.

Osnovni koraci menadžera prilikom otpuštanja zaposlenika:

- direktnost - bez okolišanja, reći osobi da je otpuštena.
- podbačaj bez kritike - treba jasno navesti zašto osoba dobiva otkaz, u čemu je podbacila, ali svakako izbjeći kritiziranje osobe, njegovih znanja, sposobnosti i vještina.
- bez isprike – jer bi to moglo implicirati da odluka nije ispravna ili poštena.
- neopozivost - menadžer mora jasno dati do znanja da je, što se njega tiče, odluka o otkazu neopoziva, ali i da se zaposlenik ima pravo žaliti.
- svjedok - menadžer treba osigurati jednog ili više svjedoka ukoliko dođe do žalbe ili tužbe radnika. Prisutnost više osoba smanjuje vjerojatnost fizičkog ili verbalnog sukoba.
- bez pristupa informacijama – menadžer mora osigurati da otpušteni pojedinac nema više pristup računalu i informacijama poduzeća, posebice povjerljivim.
- procedura poduzeća i zakonska procedura – vrlo je bitno da se proces davanja otkaza radniku i u koracima toga postupka poštuje stegovna procedura poduzeća kao i zakoni iz radnog prava.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa/Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Ekonomski fakultet u Osijeku, 1. izdanje, str. 116

#### 4.5. Upravljanje motivacijom zaposlenika

Učinak pojedinca na poslu ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti nego i o motivaciji. Motivacija je proces lančanih reakcija koje započinju osvješćivanjem potrebe u obliku želje ili određene napetosti koja vodi do poduzimanja određenih radnji ili aktivnosti kojima se ostvaruje cilj i zadovoljava potreba. Ukoliko set primijenjenih aktivnosti rezultirao zadovoljenjem potrebe poticaj za nastavkom obavljanja određenih aktivnosti slabi. Ukoliko poduzete aktivnosti ne doprinose neutralizaciji potrebe ili njenom zadovoljenju, ciklus se ponavlja, ali često s većom razinom napetosti u vezi s izborom aktivnosti i zadovoljenjem potrebe.

Ključno je pitanje kako motivirati druge. Svaki će zaposlenik marljivo raditi kada ga se motivira dovoljno velikom nagradom. Prilikom izostanka nagrade pada i motivacija djelatnika. Nagrade je potrebno povezati s radnim učinkom. I nikako zanemariti novac jer zbog toga većina ljudi radi.

Djelatnici žele rukovoditelja koji je pozitivan, odan i ljude vodi osobnim primjerom. Motivacija ne može postojati bez cilja. Cilj mora biti realan i dostižan. Postizanje uspjeha dodatno motivira ljude. Za motivaciju i zalaganje u organizaciji je djelatnicima potrebno i priznanje te osjećaj pripadanja.

Menadžeru ljudskih resursa je cilj izvući maksimalno vrijednosti kod svojih zaposlenika. Motivacija je važna za uspjeh pojedinca, skupine i organizacije.

##### Čimbenici koji utječu na motivaciju:

Individualne osobine su osobine ličnosti, visoko genetski uvjetovane, po kojima je svaka osoba posebna individua i drugačija od drugih, pri čemu netko ima manje, a netko više osobina koje karakteriziraju razinu motivacije u obavljanju posla.

Karakteristike organizacije - stvaranje i održavanje pozitivne radne atmosfere, značajno potiče radnike veći angažman i visoku motivaciju ( vrijedi i obrnuto).

Karakteristike posla u pravilu, ako menadžer kreira dinamične i zanimljive poslove svojim zaposlenicima, djelatnici će biti na višoj razini motivacije nego ako se radi o monotonom i dosadnom poslu. Okolina – međuljudski odnosi uvelike utječu na motivaciju (bolji-veća motivacija i obrnuto).

#### 4.5.1. Teorije motivacija

Teoriju hijerarhije potreba – prema ovoj teoriji postoji čvrsta hijerarhija potreba, i tek zadovoljavanjem niže potrebe možemo prijeći na višu razinu potreba. Najpoznatija je Maslowljeva piramida koja potrebe rangira na pet nivoa: egzistencijalne potrebe, potrebe sigurnosti, potrebe pripadanja, potrebe poštovanja i potreba samoaktualizacije.



Slika 3.: Teorija potreba

Teoriju motivacije postignuća - bavi se isključivo motivacijom za rad. Prema ovoj teoriji postoji intrinzična i ekstrinzična motivacija. Intrinzična motivacija je motivacija koja je kod pojedinca razvijena kroz unutarnju želju za dokazivanjem i uspjehom. Ekstrinzična (vanjska) motivacija podrazumijeva motivaciju ili htijenje koji su kod osobe javljaju kao posljedica vanjskog stimuliranja (materijalno – nagrada, povećanje plaće, automobile na korištenje i dr.; nematerijalno – priznanja, emocionalne potpore i sl. ). Ova teorija jasno razgraničava dva motiva, a to su motiv postignuća i motiv izbjegavanja neuspjeha (svaka osoba ima oba no u različitim omjerima).

Dvofaktorska teorija motivacije temelji se na mjerenju zadovoljstva radnika s poslom, odnosno da je zadovoljstvo poslom osnova klasifikacije čimbenika motivacije. Prema ovoj teoriji nema apsolutnog zadovoljstva, niti nezadovoljstva poslom, već nezadovoljstvo i odsutnost nezadovoljstva, kao i zadovoljstvo i odsutnost zadovoljstva. Ova teorija dijeli čimbenike utjecaja na motivaciju u dvije osnovne skupine. Motivatori ili intrinzični čimbenici: oni koji utječu na zadovoljstvo radnika i povećanje razine njihove motivacije (kada je posao izazov, želja za postignućem, mogućnost napredovanja, moralna priznanja i sl.). Higijenski ili ekstrinzični: Oni koji sprječavaju



da radnik bude nezadovoljan, ali nemaju neposrednog utjecaja na povećanje motivacije pojedinca (radni uvjeti, odnos s nadređenima, sigurnost posla i sl.).

Vroomov kognitivni model motivacije promatra valenciju ili privlačnost ishoda aktivnosti pojedinca, kao i očekivanje hoće li određene aktivnosti dovesti do željenog ishoda. Valencija ishoda, a samim tim i nagrade za izvršenje može biti pozitivna, negativna ili izazvati indiferentnost. Vrijednost valencije kreće se od -1 do 1 pri čemu 0 predstavlja indiferentnost. Koncept očekivanja odnosi se na trenutno vjerovanje pojedinca glede vjerojatnosti da će određenu aktivnost slijediti određeni očekivani ishod i visoko je subjektivan.  $M = f(O * V)$ , pri čemu je M - motivacija, f - funkcija, O - očekivanje, V - valencija.

Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni - ima posebno značenje na teorijsko određivanje stavova zaposlenika prema radu i zadovoljstvo radom. Prema ovoj teoriji radnici promatraju (iz subjektivne perspektive) pravednost i razmjeni između sebe i poduzeća u usporedbi s razmjenom drugih djelatnika i poduzeća. Što je osjećaj pravednosti veći, veća je i motivacija i obrnuto. Što implicira određena ponašanja, a s njima i nivo radne uspješnosti.

Integrativni procesni model motivacije - predviđa da ljudi između brojnih mogućnosti i oblika ponašanja s različitim ishodima i posljedicama izaberu one koji će maksimizirati određene efekte i ishode, odnosno koji će za njih imati najveću motivacijsku snagu. Tri su pri tom ključna čimbenika: očekivanja djelatnika, odnosno njegova subjektivna procjena je li zadatak moguće izvršiti uz veću motivaciju i većim zalaganjem, očekivanje vezano uz subjektivnu procjenu vjerojatnosti nagrade za uspješno obavljen zadatak, valencija (privlačnost) potencijalne nagrade (neke nagrade su privlačnije, stoga više motiviraju, neke se radniku neće činiti dovoljne za bilo kakav dodatni angažman).<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa/Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Ekonomski fakultet u Osijeku, 1. izdanje, str. 139

## 4.6. Upravljanje sustavom materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja

### 4.6.1. Materijalno nagrađivanje

Učinkovito motiviranje radnika je sustav nagrađivanja, koji se sastoji od materijalnog i nematerijalnog stimuliranja. Radi se o alatu za uspješno vođenje zaposlenika i o alatu koji će donijeti efekte za poduzeće. Cilj materijalnog nagrađivanja je poboljšanje radne uspješnosti kroz povećanje motivacije. Nagrade mogu biti izravne i neizravne, individualne ili skupne, prema radnom učinku, kao udio u profitu, udio u vlasništvu itd.

Psihološko pravilo “minimum neophodne nagrade i kazne” procijeniti koja je minimalna nagrada za dodatni angažman, a koja će zadovoljiti i motivirati djelatnike. Ako je nagrada ispod minimuma koji radnik očekuje, rezultat je demotiviranost. Ako je pak iznad, znači bespotreban povećani trošak poduzeća.

Kada su u pitanju materijalne nagrade najvažniji parametar zaposlenicima je plaća. Struktura plaća zaposlenika – u platnoj je strukturi nužno napraviti dovoljno značajne razlike u visini plaća na različitim hijerarhijskim nivoima i da je tih nivo što manje.

Pravedan i efikasan sustav plaća teško je postaviti. Menadžer ljudskih resursa bi trebao prepoznati uspješne radnike i neuspješne te adekvatno nagraditi uspješne djelatnike.

Teorija djelotvornih (efikasnih) plaća je davanje više plaće nego što ju radnik objektivno zaslužuje. Govori o dvije okolnosti kada je nužno dati više plaće zaposlenicima nego što zaslužuju, a to je situacija kada o određenom zaposleniku ili zaposlenicima organizacija ovisi s obzirom na znanja s kojima raspolažu ili s obzirom na vrstu poslova koje obavljaju, dok je druga situacija kada menadžeri i organizacija imaju poteškoća u promatranju i praćenju uspješnosti određenih zaposlenika, a posebno u kontroli istih zaposlenika. Teza ove teorije je da zaposlenici koju su u poduzeću plaćeni više nego što bi bili plaćeni u drugim poduzećima žele taj dobro plaćeni posao pa će biti skloni radno aktivnom ponašanju i bit će motivirani.

Vanjska privlačnost je usporediva plaća s drugim radnicima iste struke izvan poduzeća, odnosno u drugim gospodarskim subjektima iste ili slične djelatnosti. Djelatnik uvijek promatra hijerarhijsku razinu djelatnika u drugome poduzeću koja je kao i ona na kojoj se on nalazi u poduzeću u kojem radi. Npr. plaće u različitim trgovačkim centrima. Ukoliko je ta plaća niža ili jednaka

onoj u konkurentskom poduzeću, reakcija je nezadovoljstvo, a ukoliko utvrdi da je njegova plaća veća od kolega kod konkurencije, reakcija je indiferentnost. Unutarnja pravičnost je usporedba plaća sa suradnicima u istom poduzeću. Djelatnik promatra tri hijerarhijske razine i uspoređuje plaće, a to su viša hijerarhijska razina, hijerarhijska razina na kojoj se on nalazi i niža hijerarhijska razina.

Bodovna metoda procjene posla jedna je od metoda pomoću kojih se utvrđuje relativna važnost poslova koji se obavljaju na određenom radnom mjestu i visina plaće koju zaposlenik objektivno i realno zaslužuje primati. Bodovna metoda je pristup u kojemu se radniku na promatranom radnom mjestu dodjeljuju bodovi na temelju procjene stupnja u kojem sadrži ključne evaluacijske faktore, utvrđene za procjenu svih poslova. Evaluacijski faktor može biti bilo koja karakteristika zajednička svim poslovima koja je pogodna za usporedbu njihovih sadržaja i složenosti, a proizvoljno ju određuju menadžeri. Najčešći evaluacijski faktori su stupanj obrazovanja (završena osnovna škola, srednja škola, viša škola, fakultet, magisterij, doktorat), radno iskustvo (broj godina radnog staža na istim ili sličnim poslovima), znanje stranog jezika ako radno mjesto to zahtjeva (stupanj poznavanja stranog jezika).

Plaćanje temeljeno na učinku je više motivirajući sustav u odnosu na fiksne plaće. Ovaj sustav podrazumijeva da se mjesečna plaća zaposlenika određuje prema njegovu radnom angažmanu i učinku. Više je modela koji su se u praksi pokazali uspješnima (proporcionalni, progresivni, regresivni, diferencijalno - ovisno o kretanju učinka istog radnika).<sup>19</sup>

#### 4.6.2. Nematerijalno nagrađivanje

Pravedan sustav motiviranja i nagrađivanja se postiže kombinacijom materijalnog i nematerijalnog sustava motiviranja i nagrađivanja. Najpoznatije nematerijalne strategije motiviranja i nagrađivanja su pravilno dizajniranje posla, učinkovit stil menadžmenta, participacija djelatnika, upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva, efikasno upravljanje radnim vremenom, učinkovit sustav povratnih informacija, razvoj karijere...

Barijera dosade i alijenacije prikazuje optimalan stupanj specijalizacije posla s obzirom na troškove rada. Povećanjem stupnja specijalizacije posla pojedinom zaposleniku u poduzeću u

---

<sup>19</sup> Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa/Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Ekonomski fakultet u Osijeku, 1. izdanje, str. 140 - 155

pravilu se smanjuju troškovi rada, odnosno, promatrani zaposlenik učinkovito i efikasno obavlja zadane poslove do određene točke u kojoj zbog stalnog i daljeg povećanja stupnja specijalizacije posla polako počinju rasti troškovi rada. Odnosno, zaposlenik postaje sve manje učinkovit i efikasan zbog negativnih posljedica koje visoka specijalizacija izaziva kod radnika (sve veća nezainteresiranost za rad, apatija, monotonost, demotiviranosti za rad te progresivni apsentizam). Smanjenjem stupnja specijalizacije rada, smanjuju se troškovi rada.

Upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva oblik je participacije zaposlenika koji imaju sve širu primjenu budući da se radi o tehnici koja se pokazala posebno korisnom u vođenju ljudi, postavljanju i postizanju ciljeva kao i u samom procesu motiviranja djelatnika za ostvarenje tih postavljenih ciljeva. Upravljanje pomoću ciljeva oblik je participativnog menadžmenta koji se temelji na procesu utvrđivanja zadataka od strane samih zaposlenika i potom njihove samokontrole. To je poseban sustav rukovođenja u kojem su koncepcija i način rukovođenja usredotočeni na ostvarivanje ciljeva koje su zajednički definirali djelatnici i menadžeri. Radi se o vrlo djelotvornoj strategiji motivacije te podizanja individualne i grupne motivacije i uspješnosti kod djelatnika. Ciljevi moraju biti pravilno postavljeni i definirani što znači da moraju biti izazovni za zaposlenika, realni i ostvarljivi, mjerljivi i precizno vremenski određeni.

Pozitivnu povratnu informaciju radniku treba dati pred radnim kolegama jer zbog zadovoljstva koje takva pohvala izaziva, povećava razinu motivacije. Kod negativne povratne informacije pristup je suptilniji, temeljen na osjećaju, znanju i iskustvu. To podrazumijeva, ne povrijediti radnika, kritike uputiti na ponašanja a ne na osobu kako bi motivirale radnika na ispravak pogrešaka. Negativna povratna informacija daje se u određenim situacijama javno, a u određenim situacijama nasamo. Kod davanja negativne povratne informacije prvo se treba dati određena pozitivna informacija ili kompliment, a tek nakon toga negativnu kritiku.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa/Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Ekonomski fakultet u Osijeku, 1. izdanje, str. 156 - 168

#### 4.7. Upravljanje učećom organizacijom

Krajnji cilj uspješnog vođenja ljudi u organizaciji je pretvaranje poduzeća u učeću organizaciju. Proces učenja mora biti svjesna i trajna aktivnost tijekom cijele životne i radne karijere. Učeća organizacija je poduzeće u kojem su zaposlenici trajno i stalno usmjereni na učenje. Kvalitetan uspješan timski rad jedan je od temelja zajedničkog učenja i stvaranja učeće organizacije.

Pet disciplina učeće organizacije su:

- sistemsko razmišljanje - skup metoda i znanja koji se razvijaju da bi se lakše uvidjelo kako ih mijenjati.
- osobno usavršavanje – važnost rada na sebi i samorazvoj osobnih znanja, sposobnosti i vještina
- mentalni modeli - pretpostavke, predodžbe ili slike koje utječu na poimanje svijeta od strane pojedinca i njihovo djelovanje. Oni govore o nužnosti uklanjanja mentalnih ili psiholoških pretpostavki koje su ukorijenjene u svakoj osobi i teško se mijenjaju
- zajednička vizija – preduvjet osobnog, timskog i organizacijskog učenja i izvor motivacije za vlastito i zajedničko usavršavanje i razvoj
- timski rad – nužnost današnjeg poslovanja i rada na svim organizacijskim nivoima

Najpoznatije nesposobnosti učenja:

- Moj položaj to sam ja – radnik u procesu učenja ne smije promatrati samo sebe, jer neće shvatiti pogreške u radu
- Vanjski neprijatelj – ne može učiti onaj djelatnik koji za greške pronalazi uzorke u drugima
- Iluzija preuzimanja odgovornosti – ne može učiti zaposlenik koji se ponaša reaktivno
- Fiksiranje događaja – brže uče djelatnici koji se fiksiraju na buduće događaje od osoba koje se fiksiraju na one koji su se dogodili
- Parabola kuhane žabe – ograničenje procesa učenja je za zaposlenike i poduzeća je nepripremljenost na opasnosti

- Privid učenja iz iskustava – potrebne su pravodobne i točne informacije
- Mit o vodećem timu – neefikasno funkcioniranje tima ograničava proces učenja

Sistemska arhetip "granice rasta" - akcent je na proces pojačavanja kako bi se stvorio željeni rezultat. Proces pojačavanja stvara spiralu uspjeha, ali nehotično stvara i sekundarne učinke. Npr. vlasnik tvrtke, zbog povećanja obujma posla, umjesto zapošljavanja novih djelatnika, odlučuje postojećim djelatnicima ponuditi mogućnost plaćenog prekovremenog rada. Plaćeni prekovremeni rad donosi značajno manji učinak zbog umora djelatnika što dovodi do toga da takav rad nije isplativ za vlasnika tvrtke.

Sistemska arhetip "uspjeh uspješnima" – obuhvaća zakonitost ponašanja sustava u situacijama kada se dvije aktivnosti (sustava, proizvoda) natječu ili konkuriraju za ograničene resurse. Što uspješnija postane jedna aktivnost crpi više resursa i time umanjuje vjerojatnost uspjeha druge. Npr. menadžer ljudskih resursa ima dva suradnika i obojicu želi ravnopravno voditi prema visokim razinama hijerarhije tvrtke, ali tijekom rada jedan od njih dobiva povlašten tretman u odnosu na drugog iz nekog određenog razloga, npr. zbog izostanka drugog radnika s posla zbog bolovanja i sl.

Vrlo je bitno da se djelatnik na poslu sam educira, razvija i usavršava. Četiri su ključna pristupa samo razvoju: odrediti adekvatan stil učenja i potrebe za učenjem, odlučiti o načinu zadovoljenja tih potreba, pripremiti i provesti plan usavršavanja.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa/Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Ekonomski fakultet u Osijeku, 1. izdanje, str. 256 - 265

## 5. ZAVRŠETAK

Ljudski kapital je postao ključni čimbenik uspjeha organizacija. Sve se više govori da zaposlenici organizacije postanu dio marketing mixa kao „moć ljudi“ („people power“) zbog uloge ljudske snage u organizaciji i konkurentske prednosti. Preporučava se proširenje 4P-a, na 5P price, promotio, place, product te people power (cijena, promocija, distribucija, proizvod te moć ljudi). Ekonomija je sve više usmjerena prema ljudskom ponašanju. Obrazovanje više nije samo kvaliteta nego pridonosi povećanju radnih sposobnosti, povećava fleksibilnost, pridonosi podizanju kulture i razvoju obrazovnih institucija. Znanje je ključni element u postizanju i održavanju konkurentnosti poduzeća. Društvo znanja je ono u kojemu je znanje njegov ključni resurs, a radnici znanja dominantna skupina unutar radne snage. Menadžment ljudskih resursa i organizacije općenito trebaju nastojati stvoriti način razmišljanja prema kojemu su zaposlenici investicija sa dugoročnim efektima.

Upravljanje uspješnom organizacijom znači upravljanje znanjem, radom i kapitalom. U dinamičnom tržištu će preživjeti samo ona poduzeća koja imaju pravo znanje na prvom mjestu u pravo vrijeme. Menadžer ljudskih resursa organizaciji treba osigurati vrhunske stručnjake i talente, unutar organizaciji zadržati najkvalitetnije i najsposobnije, a one koji rade nagraditi. Nužno je raditi na stvaranju cjeloživotnog učenja, većem pamćenju i kreativnom razmišljanju djelatnika te povećanju njihove motivacije. Suvremeni menadžer ljudskih resursa mora steći potpuno znanje o teorijama motivacije, ljudskom kapitalu i interakcijama te suvremenim tehnologijama.

Menadžer ljudskih resursa ima vrlo kompleksan i multidimenzionalan zadatak jer se radi o puno različitih područja koje menadžer mora obuhvatiti. Istodobno mora voditi dva procesa koji su međusobno paralelni, upravljati ljudima u poduzeću i upravljati hijerarhijskim redoslijedom u svom radu sa zaposlenicima. Mali broj menadžera ima znanje iz svih područja i uspješno obavlja poslove organiziranja, koordiniranja, vođenja i kontroliranja. Oni menadžeri koji to mogu su posebni, uspješni, traženi i plaćeni.

## LITERATURA

1. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa/Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Ekonomski fakultet u Osijeku, 1. izdanje
2. Buble, M. (2010). Menadžerske vještine, Zagreb: Sinergija, 1. izdanje
3. Dessler, G. (2015). Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Mate, 12. izdanje
4. L. Škuflić, N. Vlahinić - Dizdarević, ng: Koncept nove ekonomije i značaj informacijsko-komunikacijske tehnologije u Republici Hrvatskoj, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/25464> , učitano:17.02.2020.
5. E. Kuka, ng: Menadžment ljudskih resursa, dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=113566](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113566), učitano: 17.02.2020.
6. Z. Tomić, ng: Ekonomija znanja – zašto nam je nauka važna?, dostupno na: <https://www.kapitalmagazin.rs/ekonomija-znanja-zasto-nam-je-nauka-vazna/> , učitano:17.02.2020.
7. R. Brčić, ng: Organizacijska kultura kao odrednica razvoja porezne uprave Republike Hrvatske, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/5877>, učitano:19.02.2020.

### Slike:

Slika 1.: Menadžer

Slika 2.: Piramida prinosa pribavljanja ljudskih potencijala

Slika 3.: Teorija potreba