

# UTJECAJ LIDERSKIH VJEŠTINA NA UPRAVLJANJE LJUDIMA

---

**Setnik, Matea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:807887>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Poslovna ekonomija, smjer menadžment

Matea Setnik

**UTJECAJ LIDERSKIH VJEŠTINA NA UPRAVLJANJE  
LJUDIMA**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Poslovna ekonomija, smjer menadžment

Matea Setnik

**UTJECAJ LIDERSKIH VJEŠTINA NA UPRAVLJANJE  
LJUDIMA**

Diplomski rad

**Kolegij: Liderstvo**

JMBAG: 0010217798

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

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate or Graduate Study Business Economics, course of study  
“Management”

Matea Setnik


**THE IMPACT OF LEADERSHIP SKILLS ON PEOPLE  
MANAGEMENT**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## 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 \_\_\_\_\_ diplomski rad (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 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 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:** Matea Setnik

**JMBAG:** 0010217798

**OIB:** 80806194400

**e-mail za kontakt:** matea.setnik@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij Poslovna ekonomija, smjer menadžment

**Naslov rada:** Utjecaj liderskih vještina na upravljanje ljudima

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 25. lipnja 2021. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Matea Setnik

# Utjecaj liderskih vještina na upravljanje ljudima

## SAŽETAK

Liderske vještine od presudne su važnosti upravljanju ljudskim potencijalima. Lideri moraju posjedovati određena znanja vještine te prave osobine ličnosti koje zahtijeva njihov položaj u organizaciji. Kako bi uspješno upravljali ljudskim potencijalima, lideri moraju dati primjer zaposlenicima koji će ih htjeti slijediti.

Osim kompetencija, lideri moraju posjedovati i razvijenu emocionalnu inteligenciju kako bi znali ocijeniti pravo vrijeme za donošenje promjena i pravi način kako te promjene predstaviti zaposlenicima da ih oni prihvate. Upravljanje ljudskim potencijalima ima za cilj odabrati te regrutirati najkvalitetnije zaposlenike. Nakon regrutacije i uspješne prilagodbe zaposlenika organizaciji, slijedi usavršavanje i razvoj zaposlenika. Razvoj igra vrlo važnu ulogu u ispunjenju osobnih ciljeva zaposlenika jer svaka osoba ima želju za napretkom i samoostvarenjem te obogaćivanjem svojih znanja. Nakon ulaganja u razvoj zaposlenika, zadatak je organizacije te iste zaposlenike zadržati i spriječiti njihovu fluktuaciju. To je moguće osiguranjem zadovoljstva zaposlenika ili povećanjem istoga.

Na upravljanje ljudskim potencijalima mogu utjecati razni faktori, unutarnji i vanjski. Ekonomsko i kulturno okruženje te državne aktivnosti vanjski su faktori koji utječu na promjene u organizaciji iz okoline te zahtijevaju njezinu prilagodbu. Unutarnji faktori djeluju na organizaciju iznutra, a uključuju osnovna obilježja organizacije, zaposlenika, kao i obilježja poslova i zadataka. U suvremenom su dobu promjene sve brže i češće te se organizacija mora prilagoditi pravovremeno i primijeniti pravi stil vođenja kako bi zaposlenici dobro pratili promjene. Lideri se najčešće odlučuju za transakcijski, transformacijski ili karizmatički stil vođenja.

Dio je upravljanja ljudskim potencijalima i motiviranje istih. Lider mora održati visoku razinu motivacije zaposlenika kako bi rezultati poslovanja bili sve bolji, a zaposlenici zadovoljni napretkom. Cilj je lidera postići identifikaciju ciljeva organizacije kao osobnih ciljeva svih zaposlenika kako bi dali svoj maksimum i doprinijeli razvoju organizacije.

Još jedan izazov upravljanju zaposlenicima jest stres na poslu koji je potrebno smanjiti ili potpuno ukloniti. Stres može imati negativan utjecaj na psihofizičko zdravlje zaposlenika te ga lideri ne smiju tretirati kao nevažan faktor. Stres može poremetiti pozitivnu organizacijsku klimu i povećati mogućnost stvaranja konflikata. U konfliktima razlike i neslaganja zaposlenika

dolaze do izražaja, a mogu dovesti do ozbiljnih poremećaja u suradnji i timskome radu. Konflikte je potrebno riješiti što prije kako bi se spriječila njihova eskalacija i kako ne bi narušili složnost zaposlenika.

Zaposlenici su glavni pokretač organizacije, ključan čimbenik o kojemu ovisi uspješnost i razvoj. Potrebno im je posvetiti dovoljno pažnje kako bi koristili svoj pun potencijal u ostvarenju ciljeva organizacije. O sposobnostima lidera ovisi u kojoj će mjeri iskoristiti potencijal zaposlenika i postići sinergijsko djelovanje.

**Ključne riječi:** lideri, zaposlenici, motivacija, konflikti, razvoj

# **The impact of leadership skills on people management**

## **ABSTRACT**

Leadership skills are of most importance in managing human resources. Leaders must possess distinctive knowledge and skills as well as right personal characteristics demanded by their organisational status. To manage human resources successfully, leaders must give their employees example they want to follow.

Besides competencies, leaders must possess developed emotional intelligence to know when is the right time for changes and what is the best way to present those changes to employees in order for them to accept them. The goal of human resources management is to select and recruit quality employees. Recruitment and successful adjustment of employees to the organisation is followed by training and development. Development plays a great role in reaching personal goals of employees because of every person's wish for progress and self-realisation as well as their skill enrichment. After investing in employees' development, the goal of organisation is to keep those employees from fluctuating elsewhere. That is possible by maintaining satisfaction of employees or increasing it.

Human resource management is under an impact of different factors, both internal and external. Economic and cultural surroundings and activities of the state are external factors which can cause changes in the organisation coming from its surroundings and requiring its adjustment. Internal factors affect the organisation from inside and they include organisation's features, employees features and task features. In modern time changes are faster and more frequent, that is why the organisation must adjust in right time and use the right leadership style for employees to follow this changes. Leaders most commonly choose transactional, transformational or charismatic leadership style.

A part of human resource management is motivation. Leader must maintain high level of employee motivation to improve the results of business and to keep employees satisfied with progress. The goal of a leader is to achieve employees to identify organisational goals for their own to give their maximum contribution to the organisation. Another challenge of human resource management is work stress which should be reduced or removed completely. Stress can have a negative effect on a psychophysical health of employees which means leaders should not treat it as irrelevant factor. Stress can disturb positive organisational climate and increase possibility of conflict making. Conflicts make differences and disagreements of employees



more emphasized and they can lead to serious cooperation and team-work disorder. Conflicts should be resolved as soon as possible to prevent their escalation and so they could not disturb employees unanimity.

Employees are the key factor in running an organisation which affects its success and development. They should be well cared for because only then they can reach their full potential and achieve organisational goals. Leaders abilities determine how much employee potential can be used and how resourcefull the organisation will be.

**Keywords:** leaders, employees, motivation, conflict, development

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Kompetencije lidera</b> .....	<b>2</b>
2.1. Vještine.....	3
2.2. Emocionalna inteligencija.....	5
<b>3. Upravljanje ljudskim potencijalima</b> .....	<b>7</b>
3.1. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima.....	8
3.1.1. Regrutacija.....	8
3.1.2. Razvoj.....	9
3.1.3. Zadržavanje.....	11
3.2. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima.....	12
3.2.1. Vanjski faktori.....	13
3.2.2. Unutarnji faktori.....	16
3.3. Suvremeni trendovi upravljanja ljudskim potencijalima.....	19
<b>4. Motivacija</b> .....	<b>21</b>
4.1. Teorije motivacije.....	21
4.2. Utjecaj motivacije na poslovanje.....	23
<b>5. Stres</b> .....	<b>25</b>
5.1. Utjecaj stresa na organizacijsku klimu.....	26
5.2. Upravljanje stresom u organizaciji.....	28
<b>6. Konflikti</b> .....	<b>30</b>
6.1. Uzroci.....	31
6.2. Rješavanje.....	32
<b>7. Zaključak</b> .....	<b>35</b>
<b>Literatura:</b> .....	<b>36</b>
<b>Popis slika:</b> .....	<b>38</b>

## 1. Uvod

U ovom će radu biti pojašnjen utjecaj liderskih vještina na uspješno upravljanje ljudskim potencijalima.

Da bi dobro obavljao svoju dužnost, lider mora biti kompetentan i posjedovati određena znanja i vještine. Emocionalna inteligencija ima velik značaj u koordinaciji međuljudskih odnosa i vođenju mnogo ljudi različitih interesa ka jednome cilju.

Samo upravljanje ljudskim potencijalima zahtijeva ispravno određene i dobro definirane ciljeve koji uključuju selekciju i regrutaciju, razvoj te zadržavanje najkvalitetnijih ljudskih kadrova unutar organizacije.

U radu će biti pojašnjeni i različiti unutarnji i vanjski faktori koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima. Unutarnji su faktori oni koji dolaze iz organizacije i utječu na njezinu strukturu, dok se vanjski faktori odnose na podražaje iz okoline kao što su brojne promijene u okruženju koje nosi suvremeno doba. Svi ti faktori direktno ili indirektno utječu na ljudske potencijale te na njihove međudnose i produktivnost. Ekonomsko i kulturno okruženje samo su neki od vanjskih faktora koji zahtijevaju prilagodbu organizacije kao i aktivnosti države kojima je organizacija podložna u velikoj mjeri. Od unutarnjih su se utjecajnih faktora istaknula obilježja organizacije, zaposlenika te obilježja poslova i zadataka koji djeluju iz same organizacije i pritom utječu na ponašanje ljudskih potencijala.

Također se prikazuju i suvremeni načini upravljanja koji liderima omogućavaju individualan odabir načina vođenja koji može prilagoditi potrebama organizacije. Istaknule su se teorije transakcijskog, transformacijskog te karizmatskog vodstva.

Osim načina vođenja, prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važnu ulogu ima i motivacija. Od presudne je važnosti konstantno povećavati i zadržavati stupanj motivacije zaposlenika kako bi produktivnost u organizaciji rasla, a tako i sama organizacija. Što je veći stupanj motiviranosti zaposlenika, veća je i radna uspješnost koja povećava profit organizacije i omogućuje joj stvaranje boljih uvjeta za svoje zaposlenike.

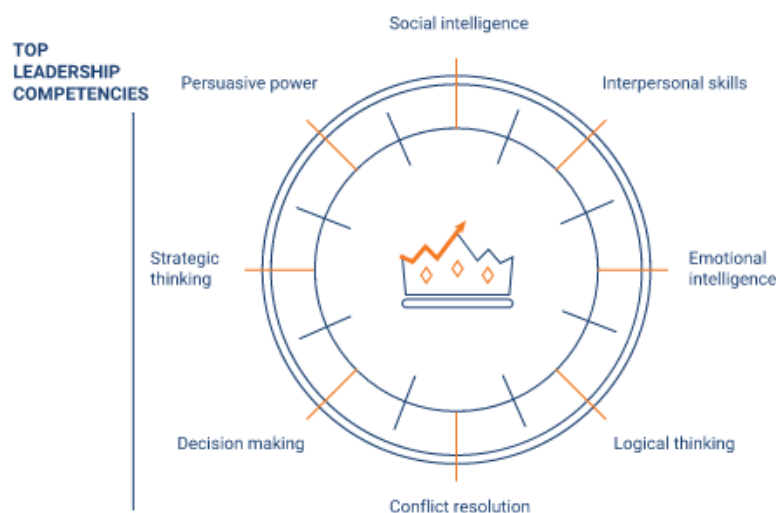
Osim motiviranja zaposlenika, lideri imaju ulogu prepoznavanja i sprječavanja stresa zaposlenika. Stres ima velik utjecaj na ljudske potencijale te može poremetiti organizacijsku klimu kako je i pojašnjeno dalje u radu.

Naposljetku će biti pojašnjen pojam konflikta te navedeni njegovi mogući uzroci i načini rješavanja konflikata u organizaciji.

## 2. Kompetencije lidera

U dinamičnom okruženju suvremenog poslovanja neophodno je imati kompetentne i inovativne lidere s određenim vještinama. Kako bi organizacija uspješno pratila nove trendove poslovanja i prilagođavala se novonastalim uvjetima u okolini, lideri moraju mobilizirati sve raspoložive resurse na ekonomičan način. Također, za lidera je neophodno posjedovanje vještina maksimalizacije kreativnog potencijala pojedinaca u organizaciji te cjelokupnog kolektiva (Kotevska-Dimovska, Solunčevski, 2019).

Najkorišteniji oblik vodstva transformacijsko je vodstvo kojim lideri navode pojedince u organizaciji na sljedbeništvo uz zajedničku motivaciju, razvoj lojalnosti te želje za ostvarenjem ciljeva organizacije kao da su vlastiti. Na ovaj se način zaposlenici mogu bolje suočavati s kriznim situacijama jer posjeduju internu motivaciju za rješavanje izazova i prevladavanje prepreka na putu do cilja. Uspjeh lidera određen je integracijom pojedinaca te timskom organizacijom poduzeća u kojoj svi pojedinci daju svoj maksimum te razvijaju svoje sposobnosti kako bi na još bolji način doprinijeli organizaciji. U važne kompetencije lidera ubrajaju se određene vještine i sposobnosti koje lider mora posjedovati te emocionalnu inteligenciju koja će ga voditi u uspješnom upravljanju ljudskim potencijalima.



Slika 1: Kompetencije lidera

(izvor: <https://hr.asystems.as/razvoj/razvoj-liderstva/> , pristupljeno 15.4.2021.)

Na slici 1 istaknute su neke od najvažnijih kompetencija koje lider mora posjedovati. Uz već navedene, ističu se društvena inteligencija, odnosno osjećaj za druge, interpersonalne vještine

koje su neophodne za dobru komunikaciju u organizaciji te emocionalna inteligencija kojom se lider može poistovjetiti sa suradnicima i zaposlenicima te sagledati situaciju iz njihovog ugla gledišta. Tu su i rješavanje konflikata, za koje izrazitu korist ima emocionalna inteligencija kako bi se konflikti riješili na obostrano zadovoljstvo te logičko razmišljanje i donošenje odluka za smislene reakcije u skladu s uvjetima postavljenim pred lidere. Strategijsko razmišljanje omogućava liderima pogled u budućnost i razvoj strategija u skladu sa zadanim ciljevima koje treba u što kraćem roku riješiti. I zadnje, ali ne manje važno, moć uvjeravanja koja je ključna kompetencija lidera pomoću koje potiču zaposlenike da svojevrijedno donose odluke koje imaju za cilj ostvarenje zajedničkih ciljeva organizacije tako da se pritom osjećaju kako su to njihovi osobni ciljevi.

## **2.1. Vještine**

Uz osobine poput samouvjerenosti, pouzdanosti, odlučnosti, visoke razine inteligencije i slično, lideri moraju posjedovati i neke vještine važne za uspješno vođenje tima. Northouse (2010) navodi kako su presudne vještine lidera tehničke i međuljudske vještine te apstraktno promišljanje. Tvrdi kako su na različitim upravljačkim razinama u organizaciji potrebne različite količine ovih vještina.

Najviše upravljačke razine ne zahtijevaju od lidera razvijene tehničke vještine već one interpersonalne kojima će uspješno organizirati ljudske resurse u organizaciji te delegirati zadatke. Potrebne su vještine dobre organizacije vremena te sposobnosti rješavanja konflikata. Srednje razine upravljanja zahtijevaju vještine potrebne na najvišim upravljačkim razinama u manjem obujmu te dobro razvijene tehničke vještine kako bi lideri dobro razumjeli prirodu posla svojih podređenih. Najniže razine upravljanja zahtijevaju visoku razinu tehničkih vještina jer ponekad i oni obavljaju poslove tehničke prirode te nisku razinu interpersonalnih vještina (Northouse, 2010).

Prema Martinoviću (2017), najvažnije vještine lidera jesu organizacija vremena te delegiranje. Organizacija vremena važna je osobina zajednička menadžerima i liderima, a neophodna je zbog normalnog poslovanja poduzeća i poštivanja zadanih rokova kako se ne bi nepotrebno rasipali vrijedni resursi. Vrijeme je jedan od najvrjednijih resursa jer je nepovratno. Izgubljeno vrijeme ne može se vratiti te se njime treba upravljati na najefikasniji mogući način.



Slika 2: Eisenhowerova matrica

(izvor: <https://solva.hr/business-assistant/>, pristupljeno:15.4.2021.)

Slika 2 prikazuje Eisenhowerovu matricu kojom se koriste menadžeri i lideri za uspješno upravljanje vremenom. Vrlo je bitno znati poslove podijeliti po kategorijama hitnosti i bitnosti koje matrica prikazuje kako bi se efikasno i efektivno savladali izazovi. Poslove u kategoriji hitno i važno treba napraviti odmah, one u kategoriji važno ali ne hitno treba odgoditi ili delegirati dok se zadaci iz kategorije hitno ali ne važno trebaju proslijediti jer ne zahtijevaju stručnost lidera ili menadžera. Zadaci iz posljednje kategorije, nije hitno i nije važno trebaju se eliminirati kako bi se oslobodilo vrijeme za važnije poslove.

Druga važna vještina lidera prema Martinoviću (2017) jest delegiranje. Ono podrazumijeva prijenos ovlasti i odgovornosti na zaposlenike ili suradnike koji su položajem podređeni lideru. Delegiranje je važno jer omogućava koncentraciju lidera na zadatke predodređene njemu samome, koji zahtijevaju stručnost više upravljačke razine. Bavljenjem zadacima nižih upravljačkih razina, lider loše upravlja vremenom te ne iskorištava svoj maksimalni potencijal niti potencijal svojih zaposlenih. Delegiranjem zadataka zaposlenicima lider prenosi odgovornost te omogućava zaposlenicima osobni razvoj kroz suočavanje s izazovima koje mogu savladati. Također, delegiranje predstavlja sposobnost lidera da obavlja poslove pomoću drugih ljudi na način da kombinira njihove vještine i sposobnosti kako bi se u konačnici obavio veći posao.

Slijedeće vještine koje mora posjedovati svaki lider jesu interpersonalna komunikacija, pregovaranje te prezentacijske vještine (Martinović, 2017).

Komunikacija čini važan dio liderskih vještina jer je neophodna za upravljanje ljudima, što čini okosnicu liderstva. Interpersonalna komunikacija omogućava razumijevanje i prijenos poruka te strpljenje i suradnju. Pregovaranje je nužna vještina jer liderske pozicije suočavaju lidera s konstantnim odlukama i pregovorima sa suradnicima u kojima je potrebno pronaći zajednički jezik te osigurati zadovoljstvo svih uključenih strana kako bi se održala suradnja. Lideri trebaju poznavati različite vrste pregovaranja te se dobro pripremiti i upoznati suprotnu stranu prije pregovora kako bi mogli pretpostaviti koju će taktiku pregovaranja osoba koristiti. Nakon toga trebaju uskladiti svoju taktiku pregovaranja uz razumijevanje ciljeva suprotne strane kako bi se osigurali najbolji rezultati. Neki od stilova pregovora mogu biti distributivno pregovaranje u kojemu se obje strane odriču nagrade, pregovaranje stila pobjednik-gubitnik te integrativnog stila pobjednik-pobjednik.

Još jedna važna vještina koju lider mora posjedovati jest prezentacijska vještina i javno govorništvo jer su lideri neprestano suočeni s velikim grupama ljudi te zaposlenicima kojima trebaju prezentirati svoje ideje i svojim ih govorom potaknuti na želju za ostvarenjem zadanih ciljeva. Uspješne prezentacije uključuju postavljanje ciljeva, dijagnozu situacije, poznavanje publike, korištenje vizualnih pomagala kako bi publika bolje savladala prezentacijske materijale te organizaciju materijala. Pravilna priprema prezentacije osigurava njezin uspjeh (Martinović, 2017).

Lideri također trebaju posjedovati vještine obuke i savjetovanja kroz koje unapređuju i razvijaju vještine svojih podređenih. Svrha je liderstva konstantan razvoj zaposlenika i timova kako bi oni postali što kompetentniji i kako bi mogli što više doprinijeti organizaciji koristeći maksimalno svoje potencijale. Savjetovanje je moguće eksterno, odnosno omogućavanjem zaposlenicima da pohađaju različite seminare i radionice na kojima dobivaju dodatna znanja i usavršavaju svoje vještine ili interno, kroz razgovor s mentorom koji može ili ne mora biti izravno lider nego osoba koja je iskusnija i višeg položaja od zaposlenika kojeg se savjetuje.

## **2.2. Emocionalna inteligencija**

Emocionalna je inteligencija vrlo važan element ličnosti koju mora posjedovati svaki lider. Kotevska-Dimovska i Solunčevski (2019) navode istraživanje Daniela Golemana kao izvrstan

primjer korištenja emocionalne kompetencije pri vođenju. Model je prilagođen radnom mjestu, a odnosi se na samosvijest i samoprocjenu, samopoštovanje, društvene vještine i društvenu svijest. Ovi elementi pomažu pri definiranju leaderskih sposobnosti prepoznavanja i shvaćanja sposobnosti i emocija kod drugih ljudi te mogućnost da tu svijest koristi kroz upravljanje vlastitim ponašanjem i odnosima s ljudima s kojima se upravlja.

Posebno u kriznim situacijama, emocionalna inteligencija pomaže liderima da prepoznaju uzroke problema i razriješe moguće nesuglasice zaposlenika pravodobno što olakšava upravljanje situacijom i kontrolu ishoda. Najkompleksnije je upravljanje situacijama u kojima je prisutan stres kod ljudi. Emocionalna inteligencija omogućava liderima izbor određenog stila vođenja, ovisno o tome koji će stil najbolje utjecati na trenutne potrebe situacije (Kotevska-Dimovska, Solunčevski, 2019).



### **3. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Još jedna važna liderska vještina jest upravljanje ljudski potencijalima. Intelektualni kapital danas je vrlo značajan faktor razvoja organizacija, a Jambrek i Penić (2008) ističu kako je najznačajniji dio intelektualnog kapitala upravo ljudski kapital. Kako bi organizacija rasla, mora povećavati obujam svog intelektualnog kapitala kroz koji se stvaraju nove veze i strateške odluke no isto je tako važno razvijati i ljudski kapital poduzeća. Zaposlenici koji razvijaju i unapređuju svoje sposobnosti povećavaju svoj doprinos poduzeću te doprinose stvaranju organizacije koja uči. Obilježja su takve organizacije prilagodba okruženju i novim uvjetima poslovanja, kritički osvrt na dosadašnje poslovanje te unapređenje strategije i formiranje ambicioznih ali istovremeno ostvarivih ciljeva.

Vrlo je važno dobro odrediti i realno utemeljiti ciljeve. Ako ciljevi organizacije nadmašuju raspoloživa sredstva, neće biti ostvarivi. No ako ciljevima nedostaje veličina i izvjesna dimenzija, zaposlenici neće biti dovoljno motivirani za njihovo ostvarenje (Greene, 2000). Upravljanje zaposlenicima ponekad podrazumijeva i psihološke trikove kojima se lideri i menadžeri trude kako bi upravljali masama te pozitivno navodili ljude na poistovjećivanje sa ciljevima grupe kako bi uložili maksimalan trud i ostvarili što bolje rezultate. Motivacija sama nije dovoljna, važna je i vještina te sposobnost zaposlenika kako bi se zadaci obavili stručno i bez grešaka.

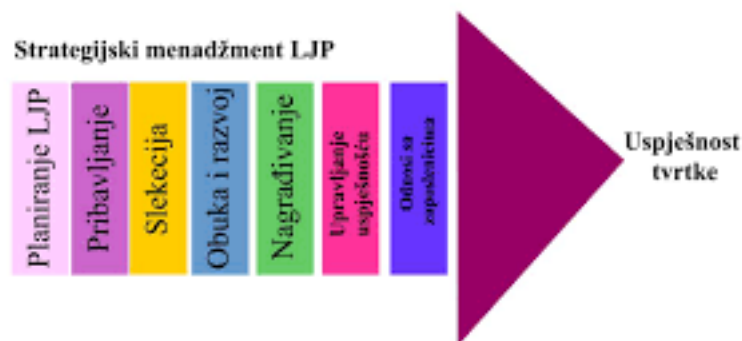
Upravljanje ljudskim potencijalima širok je pojam, a usmjereno je kako na odabir kvalitetnih kadrova, tako i njihovog strukturiranja, usmjeravanja, rada na njihovim sposobnostima i vještinama, unapređivanje njihova znanja te motiviranja i zadržavanja interesa pojedinaca.

Ukoliko se obavlja na ispravan način, upravljanje ljudskim potencijalima pospješuje efektivnost i efikasnost te produktivnost i općenito ispunjava ekonomske ciljeve. Također, povećanjem znanja zaposlenika povećava se i fleksibilnost organizacije, a zadovoljavaju se i društvene potrebe zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenika vrlo je važan faktor u njihovom upravljanju jer dovodi do rasta intrinzične motivacije te zadovoljstva radnim mjestom. Zadovoljan zaposlenik neće napustiti organizaciju već će se osjećati kao dio tima i sukladno time doprinositi će organizaciji dajući svoj maksimum pri radu.

### 3.1. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima

Vručina (2016) ističe kako je upravljanje ljudskim potencijalima ključno u ostvarenju vizije, misije i ciljeva poduzeća. Kako bi organizacija najbolje upravljala svojim kadrovima, potrebna je dobra selekcija i regrutacija pravih ljudi koji će raditi na zajedničkom ostvarenju ciljeva i svojom ekspertizom ali i timskim radom doprinosti organizaciji u što većoj mjeri.

Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje selekciju, regrutaciju, razvoj i zadržavanje ljudskih potencijala. Sve su ove komponente jednako važne jer ukoliko u samom procesu regrutacije nisu odabrani pravi pojedinci, čiji se ciljevi podudaraju s ciljevima organizacije, njihov će razvoj biti težak, a zadržavanje nemoguće. Prilikom selekcije, odnosno odabira zaposlenika, osobe odgovorne za pribavljanje ljudskih kadrova imaju zadaću procijeniti stručnost pojedinaca, ali i njihove karakterne osobine. Važno je odabrati pojedince koji mogu raditi u timu i koji se mogu prilagoditi zahtjevima radnog mjesta kako bi mogli postati aktivnim članovima organizacije.



Slika 3.: Proces upravljanja ljudskim resursima

(izvor: <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A806/datastream/PDF/view>, pristupljeno 17.6.2021.)

#### 3.1.1. Regrutacija

Procesu regrutacije prethode planiranje i selekcija ljudskih potencijala. Kako bi potrebe organizacije bile usklađene s planom pribavljanja ljudskih potencijala, plan se tvori prema predviđenoj ponudi i potražnji ljudskih potencijala. Glavni je cilj minimalizacija viškova i manjkova zaposlenika, a prilikom odabira zaposlenika stvara se baza potencijalnih zaposlenika koji stoje na raspolaganju organizaciji u slučaju manjka zaposlenika.

Ljudski potencijali u procesu regrutacije trebaju biti kvalificirani za posao za koji se natječu te se prilikom selekcije odabiru oni pojedinci koji, osim stručnim kvalifikacijama i drugim kvalitetama odgovaraju organizaciji. U slučaju ne javljanja dovoljnog broja ljudi, selekcije nema, već se manjkovi popunjavaju prijavljenim pojedincima s potrebnim kvalifikacijama za posao.

Prije samog raspisivanja natječaja u organizaciji se javlja potreba za popunjavanjem određenog radnog mjesta. Najprije se iz odjela ljudskih potencijala utvrđuju osnovni uvjeti koje kandidati trebaju ispuniti te se zatim pregledava baza postojećih djelatnika koji odgovaraju opisu radnog mjesta koje treba popuniti. Neka se radna mjesta popunjavaju premještanjem djelatnika unutar organizacije ili promjenom opsega posla pa zaposlenike ne treba tražiti izvan organizacije. U drugom se slučaju poseže za novim, vanjskim kandidatima koji nisu bili dijelom organizacije te ih se provodi kroz proces selekcije prije same regrutacije.

Selekcija se provodi korištenjem raznih testova i metoda od kojih su najčešći intervjui. Slijede testovi fizičkih i kognitivnih sposobnosti, upitnici osobnosti, preporuke i drugo (Vručina, 2016).

### 3.1.2. Razvoj

Razvoj ljudskih potencijala najčešće se odnosi na njihovu izobrazbu i stjecanje novih vještina. Sve bržim i češćim promjenama na tržištu, pojavom novih proizvoda, jačanja konkurencije te razvojem tehnologije, važno je ulaganje u znanja i vještine ljudskog kapitala organizacije. Kao glavni cilj izobrazbe zaposlenika, Vručina (2016) istaknula je stjecanje znanja i vještina koje zaposlenici mogu primjenjivati u svakodnevnim zadacima. Kako bi organizacija bila što konkurentnija na tržištu, osim osnovnih vještina, od zaposlenika mora zahtijevati poznavanje vještina i znanja koji će ih istaknuti i dati im prednost u radu pred konkurentima. Veliku važnost ima kreativnost koju brojne tvrtke potiču kod zaposlenika jer se kreativnim razmišljanjem omogućava bolja prilagodba tvrtke promjenama te brže i bolje suočavanje s izazovima. Organizacija koja potiče djelatnike na učenje može to raditi na različite načine. Učenje može biti stalno, organizirano kao razmjena znanja uz stvaranje i kritičko razmišljanje, može se razvijati kao kultura učenja ili jednostavno poticati na fleksibilnost zaposlenika uz međusobno poštovanje.

Postoje različite metode razvoja zaposlenika. Često je korištena metoda učenja korištenjem interneta, virtualne stvarnosti i učenje putem multimedije. Proces usavršavanja tako biva olakšan jer pojedinci nisu primorani biti fizički prisutni na određenom mjestu kako bi mogli učiti već to mogu u slobodno vrijeme koje njima najbolje odgovara i pritom nisu vezani za mjesto događanja. Unatoč sve široj zastupljenosti korištenja internetskih izvora prilikom izobrazbe, najčešće su korištene tradicionalne metode učenja vođena od strane trenera koji kroz interaktivan pristup puno lakše ostvaruju rezultate i prate tempo zaposlenika. Još neke od metoda učenja su prezentacijske metode u kojima je zaposlenik samo pasivan promatrač, učenje s aktivnim sudjelovanjem te učenje metodama formiranja grupa koje potiču na razmjenu stavova i ideja (Vručina, 2016).

Uz izobrazbu, kao dio razvoja ljudskih potencijala u organizaciji važnu ulogu ima i upravljanje radnom uspješnošću. Potrebno je stalno mjeriti uspjeh te povratno obavještavati zaposlenike o njihovom radu kako bi se zadržala motivacija i potaknuo trud. U slučaju smanjenja radne uspješnosti menadžeri trebaju poduzeti korektivne mjere te utvrditi uzrok njezina smanjenja poput nedostatka motivacije ili sposobnosti. Prilikom dostave povratnih informacija o radnoj uspješnosti zaposlenicima, menadžeri imaju zadatak poduzeti određene mjere koje mogu predstavljati nagrade i kazne. Radnu uspješnost mogu ocjenjivati menadžeri, kolege, podređeni, potrošači ili su zaposlenici podvrgnuti samoocjeni vlastite radne uspješnosti.

Ulaganje organizacije u vlastiti ljudski kapital vrlo je važan za uspjeh iste jer se poboljšanjem radne uspješnosti poboljšava kvaliteta, preoblikuju radna mjesta, otvara se prostor tehnološkim promjenama te se poboljšava odgovor na globalne izazove konkurencije. Razvoj zaposlenika može biti formalan, pristup procjenom, radnim iskustvom te međuljudskim odnosima.

Formalno obrazovanje uključuje programe obrazovanja koje zaposlenici pohađaju na radnom mjestu ili na za to predviđenim učilištima. To mogu biti seminari, obuke, radionice i slično.

Procjena omogućava zaposlenicima dobivanje povratnih informacija o njihovu radu te mogućim i potrebnim poboljšanjima. Cilj je povećati produktivnost cjelokupnog tima te utvrditi i ispraviti njihove slabosti.

Radnim iskustvom zaposlenici razvijaju svoje interpersonalne i komunikacijske vještine, uče raditi u timu te odgovarati na zadatke svoga radnog mjesta. Iskustvo uvelike pomaže prilikom

suočavanja s brojnim izazovima na tržištu jer zaposlenici mogu spoznati kako reagirati po uzoru na prošle događaje kao i razmjennom iskustva s drugim zaposlenicima.

Međuljudski odnosi omogućuju proširenje kompetencija zaposlenika radom sa starijim i iskusnijim kolegama te direktnim učenjem i primjenom njihova znanja. Često je korišteno mentorstvo, a vrlo su česti slučajevi u kojima zaposlenici s iskustvom koji odlaze u mirovinu mentoriraju nove zaposlenike koji će preuzeti njihovo mjesto (Vručina, 2016).

### 3.1.3. Zadržavanje

Zadržavanje zaposlenika predstavlja povrat uložениh sredstava u njihov razvoj. Izobrazba i učenje zaposlenika ne koristi organizaciji ukoliko se to znanje koristi izvan iste.

Svaki zaposlenik ima određene ciljeve koje postavlja prilikom ulaska u organizaciju. Ti ciljevi mogu biti usavršavanje, stjecanje radnog iskustva, samoostvarenje, izgradnja karijere ili niže postavljeni ciljevi kao što su minimalan rad koji jamči relativno zadovoljavajuću kompenzaciju. Zadaća je menadžera utvrditi što motivira pojedine zaposlenike i koji su njihovi osobni ciljevi kako bi u skladu s njima mogao donijeti plan zadržavanja ili otpuštanja tih zaposlenika.

Fluktuacija zaposlenika može biti dobrovoljna ili prisilna. Poželjno je dobrovoljnu fluktuaciju dobrih zaposlenika svesti na minimum, a onu prisilnu provesti tako da se ne stvori želja za osvetom kod zaposlenika koji prelaze u druge organizacije. To se postiže stvaranjem osjećaja pravednosti kod raskidanja ugovora te postizanjem zadovoljstva zaposlenika (Vručina, 2016).

Vrijedne se zaposlenike zadržava programima lojalnosti i održavanjem zadovoljstva. Postoje različite percepcije zadovoljstva, a to mogu biti funkcija vrijednosti kroz koju osoba želi nešto postići, stupanj zadovoljstva koji čine različite privilegije čija je važnost za pojedince individualna te percepcija, odnosno poistovjećivanje djelatnika s trenutnom situacijom. Pritom je vrlo važno dobro odrediti koji su zaposlenici ključni i njihovu se zadržavanju maksimalno posvetiti, te razlučiti one koji ne doprinose i intervenirati u skladu s interesima organizacije.

Još jedan od načina zadržavanja ljudskih potencijala u organizaciji su kompenzacije. Glavna kompenzacija jest plaća, a kao dodatne kompenzacije organizacija može pružati druge načine plaćanja, primjerice ponudom dionica, bonusima, popustom na imovinu ili proizvode organizacije i slično. Dobra strategija kompenzacija od strane uprave može značajno doprinijeti zadovoljstvu zaposlenika što smanjuje dobrovoljne fluktuacije. Isto tako, kompenzacije su vrlo važne za očuvanje stupnja motivacije zaposlenika te povećanja motivacije kroz mogućnost

ostvarivanja različitih prednosti u slučaju ostvarivanja poslovnih rezultata većih od zadanih. Materijalnim kompenzacijama pripadaju i beneficije u obliku zdravstvene zaštite te mirovinskog osiguranja koje zaposlenicima pružaju osjećaj sigurnosti iako te vrste kompenzacija nisu financijskog karaktera. Tu su i slobodni dani, bolovanja, otpremnine i druge beneficije koje tvrtka može ponuditi.

U kompenzacije se ubrajaju i razni edukativni programi koje zaposlenici prolaze, posebice ako su tim zaposlenicima osobni ciljevi usavršavanje i osobni razvoj (Vručina, 2016).

Tvrtka zaposlenicima može omogućiti brojne nematerijalne kompenzacije poput prehrane unutar kantine gdje zaposlenicima nude obroke po nižoj cijeni ili čak bez naknade, a tvrtka profitira međusobnom neformalnom interakcijom djelatnika i stvaranjem dobre klime u organizaciji te smanjivanjem vremena koje zaposlenici inače provode izvan organizacije. Neke tvrtke zaposlenicima nude korištenje fitness i wellness centara unutar prostora organizacije što povećava zadovoljstvo i pozitivno utječe na mišljenje zaposlenika o organizaciji te stvara lojalnost. Nematerijalne kompenzacije bolje rangiraju organizaciju od onih materijalnih. One omogućavaju tvrtki da se istakne pred konkurencijom kroz brigu o poslovnom i osobnom razvoju zaposlenika, samoostvarenje, stvaranje određenog društvenog statusa, priznanje kolega i slično (Vručina, 2016).

U organizacijama u kojima je zadovoljstvo zaposlenika na visokoj razini, zaposlenicima je lakše upravljati.

### **3.2. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima**

Brojni faktori imaju utjecaj na upravljanje ljudskim resursima. Većina ih se odnosi na okruženje te takve faktore nazivamo vanjskima, dok se oni koji se odnose na unutarnju organizaciju poduzeća i izazove unutar organizacije nazivaju unutarnji faktori. O samoj kompleksnosti upravljanja ljudskim resursima govori činjenica da je čovjek biće promjenjivog ponašanja i raspoloženja kojemu se treba prilagoditi (Kulić, Milošević, 2012). To doprinosi individualnosti svake organizacije jer se svaka organizacija sastoji od zasebnih ličnosti svojih zaposlenika. Neki zaposlenici karakterno mogu savršeno odgovarati jednoj organizaciji gdje će maksimalno koristiti svoje potencijale, dok će ti isti zaposlenici u drugoj organizaciji loše utjecati na učinkovitost te možda i sabotirati produktivnost drugih zaposlenika. Pravilan odabir kadrova nije lak zadatak postavljen pred lidere i menadžere, a o njemu ovisi kolektivni rezultat organizacije. Uz odabir dobrih zasebnih kadrova, lider mora znati dobro ih strukturirati i

grupirati u timove kako bi se postigao najveći sinergijski učinak i kako bi zadovoljstvo zaposlenika bilo maksimalno uz maksimalnu produktivnost (Kulić, Milošević, 2012).

### 3.2.1. Vanjski faktori

Vanjskim faktorima podrazumijevamo one faktore koji imaju direktan utjecaj na organizacijsku strukturu, aktivnosti unutar organizacije te upravljački sustav izvana. Ovi faktori nisu pod utjecajem menadžmenta te se ne mogu kontrolirati. Umjesto kontrole samih faktora, organizacija ove utjecaje može minimizirati njihovim predviđanjem i prilagodbom istima. Vanjski utjecaji na organizaciju mogu biti negativni, neutralni i pozitivni. S obzirom na povećanje dinamike okruženja u suvremenom poslovanju se vanjski faktori ističu više nego unutarnji. Primjerice, velik broj novih proizvoda stvara velik broj inačica tih istih proizvoda pa se javlja i veća konkurencija među proizvođačima. Sindikati su također primjer kako se brojni zakoni i pravne regulative koje organizacija donosi interno, a zaposlenicima ne odgovaraju i štete, mogu izmijeniti medijskim pritiskom, organizacijom prosvjeda zaposlenika i slično.

Neki od vanjskih faktora koji utječu na organizaciju mogu biti *ekonomsko okruženje, kulturno okruženje te aktivnosti države* (Kulić, Milošević, 2012).

- *Ekonomsko okruženje* važi kao jedan od najvažnijih faktora koji utječu na upravljanje ljudima. O ekonomskim principima koji čine sustav ovise uvjeti poslovanja kao i rezultati. Tržišni model jedan je od modela koji nemaju zamjenu, odnosno nemoguće ga je ukloniti a da tržište opstane. Ovaj model temelji se na privatnom vlasništvu proizvodnih sredstava, samostalnosti subjekata i poduzetništva te djelovanja tržišnih zakona. Glavni je princip opstanka na tržištu korištenje svih resursa na najefikasniji način uz pridržavanje ekonomskih zakona i društvenih normi. Tržišna je utakmica donijela pregršt konkurenata s čijim se rivalstvom povećava ponuda od koje korist imaju potrošači te se poboljšavaju performanse organizacija zbog stalne želje za unapređenjima kako bi nadjačali konkurente. Odabir pravog modela poslovanja od velike je važnosti i može utjecati na ishod ukupnog poslovnog rezultata organizacije. Model je stoga moguće mijenjati i prilagođavati kako bi on najviše odgovarao organizaciji koja ga koristi. Tako je došlo do pojave više modela kojima se utječe na upravljanje ljudskim potencijalima.

Modeli privređivanja na tržištu uključuju model slobodnog tržišta, socijalne privrede te japanski model.

Model slobodnog tržišta potaknut je inicijativom privatnog poduzetništva u kojemu je državna kontrola svedena na minimum. Poduzeća nemaju veliku odgovornost prema zaposlenicima u smislu obveze očuvanja radnog mjesta te se pojedinci sami brinu o zadržavanju istog. Ljudskim se resursima ovdje upravlja tvrdo, davanjem prednosti ostvarenju privrednih ciljeva i trenutnih aktivnosti, a zapostavljanjem dodatnih aktivnosti kao što su daljnja izobrazba kadrova i njihov razvoj. Glavni je cilj ovoga modela ostvariti profit na što lakši i brži način.

Model socijalne privrede karakterističan je za razvijene zemlje s definiranim ciljem razvoja stabilnih odnosa u društvu te povećanje društvene sigurnosti kroz visoku razinu brige za zaposlenike i njihovu dobrobit. Za ovaj su model karakteristični i povećani troškovi pa se efekt poslovanja može smanjiti, no ekonomski je rast pritom osiguran. Ovaj model upravlja ljudskim resursima mekom politikom, odnosno naglasak je na njihovom poslovnom i osobnom razvoju te povećanju zadovoljstva u organizaciji. Primjeri država koje prakticiraju ovaj model jesu nordijske zemlje, odnosno Švicarska, Norveška i Švedska.

Japanski je model vezan za japanski koncept te je prilagođen načinu poslovanja Istočne Azije. Model je temeljen mentalitetom i običajima te stilu života Azijata pa se dosta razlikuje od europskih modela. Temelji izgradnje privrede jesu društvena ravnoteža i suradnja umjesto zakonske regulative kao u drugim modelima. Model upravljanja ljudskim resursima sličan je onom nordijskih zemalja, pa se u središte stavljaju zadovoljstvo i razvoj zaposlenika. Prioritet imaju dugoročne aktivnosti i planovi te se prakticiraju vrlo korektni partnerski odnosi.

Na upravljanje ljudskim potencijalima mogu utjecati i drugi ekonomski faktori poput globalizacije i samostalnosti organizacije u ekonomskom smislu.

Globalizacija je dovela do širenja različitih koncepata te pravila upravljanja ljudskim resursima sa svrhom bolje prilagodbe sve bržim promjenama okruženja.

Samostalnost organizacije očituje se u financijskoj neovisnosti i efikasnosti, a problemi koji mogu nastati u njezinu nedostatku jesu nedovoljan prostor za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala uzrokovan unaprijed definiranim funkcijama i aktivnostima kojima se zanemaruju zaposlenici. Tome uzrok može biti pripadnost organizacije nekom



proizvodnom lancu u kojemu je podcijenjen značaj ljudskih potencijala (Kulić, Milošević, 2012).

- *Kulturno okruženje* pažnju posvećuje faktorima bitnim za organizaciju i ljudske resurse. Imaju dvojako značenje. Prvi se slučaj odnosi na materijalnu kulturu nastalu kao tvorevina ljudske djelatnosti dok drugi slučaj podrazumijeva kulturu kao poštivanje društvenih i etičkih normi. Uz velik broj nacionalnosti, prirodno je postojanje velikog broja različitih kultura pa se tako one mogu prepoznati i u organizacijama. Kultura okruženja odnosi se na ophođenje prema zaposlenicima i suradnicima te načinu poslovanja. Utjecaj na upravljanje ljudskim resursima vidljiv je iz visoke razine brige za ljude, povjerenja, stručnošću menadžmenta u zemljama poput Njemačke i Japana te suprotnih kultura i drugačijih vrijednosti u kojima prevladavaju male obiteljske organizacije kao primjerice u Italiji i Grčkoj. Kultura utječe na upravljanje ljudskim resursima faktorima kao što su kulturne vrijednosti, potrebu organizacije za promjenama, vizijom i strategijom, motivacijom zaposlenika te stilom upravljanja (Kulić, Milošević, 2012).
- *Aktivnosti države* usredotočene su na održanje javnog reda i mira kroz niz mjera koje njeguju odnose između poslodavaca i zaposlenika. Cilj je ovih aktivnosti osigurati povoljne uvjete zapošljavanja i zadovoljstvo radnika. Država jednako brine o interesima zaposlenika kao i poslodavaca, a uz ove uvjete zadovoljene, ostvaruje se blagostanje u državi. Najbolji su primjer državnih aktivnosti regulative društvenih odnosa čije norme moraju poštivati svi subjekti kojih se one tiču. Osim regulativa u poslovnom aspektu, one se primjenjuju i na ostale segmente društvenog života kao što su to kultura, obrazovanje, pravo, promet i slično, a država na društvo najčešće utječe uvođenjem sankcija za kršenje mjera. Također, neka su pravila i zakonom propisana kako bi uređenje države odgovaralo njezinom širem okruženju, to je vidljivo primjerice u usklađivanju prometnih pravila i obrazovnih programa. Utjecaj koji država ima na organizacije najčešće prikazuju aktivnosti koje utječu na poslovanje poput sustava upravljanja, pregovaračkih procesa, rješavanje sporova, kolektivnih ugovora, ograničenja dohodaka, politike zapošljavanja i slično. Prilikom provođenja takvih aktivnosti od strane države, zadatak je menadžmenta da reagira te aktivno sudjeluje u provođenju ovih mjera uz korekcije i prilagodbu svoje organizacije kako bi mjere na nju utjecale najpovoljnije. Utjecaj države tako se može podijeliti na

dvojako djelovanje; utjecaj ostvaren normativnom djelatnošću i utjecaj ostvaren drugim aktivnostima.

Utjecaj ostvaren normativnom djelatnošću odnosi se na zakone donesene od strane države koji se tiču ekonomske i društvene politike, zapošljavanja, uvozno-izvozne politike, monetarne politike, carinske politike i drugih. Ona donosi pravni okvir unutar kojega se omogućuje nesmetano odvijanje poslovnih aktivnosti. U radnim se odnosima detaljno definiraju prava radnika, obveze i priroda posla, no za ove norme nisu uvijek potrebni zakoni već se osnovna pravila najčešće definiraju ustavom kao temeljnim aktom svake države. Tako se normativna djelatnost ostvaruje ustavom, zakonima i podzakonskim aktima. Aktivnosti države u radnim bi odnosima trebale propisivati regulative u smislu minimalne zarade, radnih standarda, olakšica za zapošljavanje te mjera za jačanje društvene suradnje.

Utjecaj ostvaren drugim državnim aktivnostima očituje se kroz mjere i instrumente kojima država utječe na druge segmente društva uz onaj ekonomski. Uključuju aktivnost poput dodatne izobrazbe prekomjernog broja zaposlenika, rješavanje konflikata, provođenje postupka stečaja, odnosno aktivnosti koje ne ostvaruju normativnu funkciju države već njezine dodatne aktivnosti kojima se utječe na upravljanje ljudskim resursima. Posebnu ulogu imaju aktivnosti sa svrhom kontrole zapošljavanja i radnih odnosa. Prema Kuliću i Miloševiću (2012), država na ove djelatnosti može utjecati potporama za zapošljavanje i otvaranje novih radnih mjesta, pomoći u mirnom rješavanju konflikata i sporova te poboljšanje grupnog pregovaranja. U ovim se odnosima država ne javlja kao autoritet nego kao savjetnik i partner.

### 3.2.2. Unutarnji faktori

Faktore koji utječu na upravljanje ljudskim resursima iz unutarnje organizacije poduzeća nazivamo unutarnjim ili internim faktorima. Na ovu se vrstu faktora najčešće može utjecati, no ne može ih se uvijek predvidjeti.

Ovi se faktori prema Kuliću i Miloševiću (2012) dijele na *organizacijska obilježja*, *obilježja zaposlenika* te *obilježja poslova i zadataka*.

- *Organizacijska obilježja* obuhvaćaju funkcioniranje organizacije temeljeno na koordinaciji aktivnosti i planiranju ciljeva. Zadaci se izvršavaju prema uputama menadžera i lidera, a ciljevi organizacije rijetko odstupaju od planiranih. Kako bi organizacija nesmetano

poslovala, potreban joj je dobar organizacijski okvir s unaprijed postavljenim pravilima i regulativama kojih se zaposlenici pridržavaju. Ciljevi moraju biti dobro definirani, kao i sredstva kojima će se isti ostvariti. Također, bitna je i strategija organizacije te definiran željeni smjer kretanja. Organizacijska obilježja uključuju faktore na koje se može utjecati, a to su strategija, organizacijska struktura, organizacijska klima, organizacijska kultura, veličina organizacije te tehnološki sustav organizacije.

Strategija se poslovanja određuje individualno te treba biti ostvariva ali i ambiciozna. Radi se na ostvarenju ciljeva uz mobiliziranje svih raspoloživih resursa na najefikasniji mogući način.

Organizacijska struktura podrazumijeva unutarnju podjelu poslova u organizaciji, njezinu podjelu na dijelove i sektore te hijerarhiju i centar odlučivanja unutar organizacije. Važno je dobro koordinirati aktivnosti te formirati stupanj centralizacije kako bi se odluke mogle donositi pravovremeno i prilagođavati okruženju poslovanja.

Organizacijska klima faktor je koji najviše utječe na zadovoljstvo zaposlenika, a može biti zdrava i nezdrava. Klima određuje odnose zaposlenika te njihove stavove kao i sustav nagrađivanja i produktivnost zaposlenika.

Organizacijska kultura odnosi se na sustav vrijednosti unutar organizacije, a veže i određuje pravila koja zaposlenici moraju poštivati. Ona utječe na običaje i navike ljudi iz organizacije koji neke od ovih normi ponašanja prenose i u osobni život izvan organizacije.

Veličina organizacije utječe na odabir organizacijske strukture te broj ljudi u organizaciji kao i hijerarhiju. Također ima utjecaj na odabir centra odlučivanja i stupanj moći voditelja. Tehnološki sustav organizacije unutarnji je faktor koji se odnosi na uređenje sustava i koordinaciju njegovih aktivnosti. On određuje stupanj prilagodbe okruženju koji je moguć za organizaciju i djeluje na oblikovanje organizacijske strukture (Kulić, Milošević, 2012).

- *Obilježja zaposlenika* podrazumijevaju individualnost i karakternu različitost zaposlenika. Ponašanja zaposlenika odražavaju se na organizaciju u velikoj mjeri te je izrazito važno za lidera i menadžera pronalazak kadrova koji će odgovarati organizaciji i koji će se moći uklopiti i prihvatiti organizacijsku kulturu. Ljudi svoje osobine razvijaju tijekom cijeloga života te su neke od njih urođene, a druge stečene. Čovjek svoju ličnost formira razvojem, novim znanjima i iskustvima, obrazovanjem, aktivnim sudjelovanjem u društvenom životu ali i kućnim odgojem te nekim biološki predodređenim karakteristikama. Temperament osobe najčešće je urođena osobina koja se ne može mijenjati a može bitno utjecati na organizacijsku klimu i način na koji osoba utječe na druge zaposlenike u kolektivu. Neke

su osobe sklonije burnim reakcijama dok su druge smirene i spremne učiti. Zadatak je lidera pronaći kadrove odgovarajuće svojoj organizaciji i one kojima će lako moći upravljati. U organizaciji pojedinci zadovoljavaju svoje potrebe za pripadnošću, društvenim statusom, osjećajem korisnosti i potrebu za učenjem te njihova produktivnost i doprinos organizaciji ovisi o stupnju njihova zadovoljstva organizacijom. Faktori koji proizlaze iz obilježja zaposlenika a utječu na upravljanje ljudskim resursima jesu karakteristike ličnosti, interesi zaposlenika, motivacija, vrijednosti i stavovi te sposobnosti.

Karakteristike ličnosti, kako je prije navedeno, individualne su i razvijaju se tijekom cijeloga života. Dije se na urođene i stečene te se djelomično mogu mijenjati. One urođene osobine teže su izmjenjive te ako lider prepozna neke od nepovoljnih urođenih osobina u određenom pojedincu koje mogu nepovoljno utjecati na organizaciju, ne treba regrutirati tu osobu. Stečene se osobine mijenjaju tijekom života sukladno iskustvu koje osoba stječe, a mogu se nadograđivati kroz povećanje znanja i socijalizacije pojedinca.

Interesi zaposlenika glavni su pokazatelj odgovara li pojedinac organizaciji. Primjerice, osoba koja prakticira vegetarijansku prehranu nije pogodna za rad u mesnoj industriji.

Motivacija također može biti intrinzična i ekstrinzična. Na intrinzičnu je motivaciju teže utjecati jer je to motivacija koja proizlazi iz karakternih osobina pojedinca, dok se ekstrinzična motivacija odnosi na poticaje iz okoline koje osoba dobiva i koje ju motiviraju za postizanje ciljeva.

Vrijednosti i stavovi izražavaju odnos zaposlenika prema odgovornosti, radu i obavezama te utječu na disciplinu koju osoba pokazuje u radu. Vrijednosti vlasnika poduzeća utječu na sustav nagrađivanja i strategiju organizacije.

Sposobnosti zaposlenika odražavaju se u njihovu radu, a na menadžerima je da te sposobnosti prepozna i razvija ih. Poznavanjem osobnih vrijednosti i motivacije pojedinih zaposlenika menadžeri mogu prilagođavati sustav nagrađivanja u organizaciji kako bi od zaposlenika dobili maksimalni učinak (Kulić, Milošević, 2012).

- *Obilježja poslova i zadataka* odnose se na prirodu zadataka koja može biti upravljačka ili operativna, privremena ili konstantna, proizvodna ili administrativna, isplativa ili neisplativa, kreativna ili monotona i slično. Poslovi mogu biti više ili manje rizični te se sukladno tome dodjeljuju zaposlenicima na razini prikladnoj preuzimanju određene količine rizika. Poslovi se prilagođavaju djelatnosti organizacije, primjerice organizacija čija su primarna djelatnost promjenjivi i osjetljivi poslovi ne može imati krutu organizacijsku

strukturu nego mora biti fleksibilna. Faktori koji utječu na ova obilježja su priroda zadataka, zahtjevi zadataka te značaj zadataka.

Priroda zadatka određuje mnogo bitnih sastavnica kao na primjer stupanj odgovornosti, centralizaciju odlučivanja, strogu hijerarhiju, fleksibilnost te razinu profesionalnosti i slično. Administrativni poslovi ne zahtijevaju kadrove s visoko razvijenim društvenim vještinama jer priroda ovakvih poslova uključuje minimalnu interakciju. Menadžerske pak pozicije zahtijevaju osobe visokog samopouzdanja i utjecaja na druge kako bi mogli ostvariti potreban autoritet.

Zahtjevi zadatka najčešće ovise o prirodi istih jer zadaci različite prirode imaju različite zahtjeve. Oni se mogu mijenjati ovisno o situaciji, ali mogu zahtijevati i određen tip ljudskih kadrova koji će ispuniti zadatak. Neki su zadaci kompleksniji i zahtijevaju obrazovanije kadrove, dok su drugi zadaci tehničke prilike i zahtijevaju operativnu stručnost.

Značaj zadatka za zaposlenike podrazumijeva odnos koji zaposlenik ima prema zadatku. Podudara li se on s osobnim ciljevima i uvjerenjima zaposlenika koji obavlja zadatak te je li zaposlenik dovoljno motiviran za ispunjavanje zadatka na dovoljno kvalitetan način (Kulić, Milošević, 2012).

### **3.3. Suvremeni trendovi upravljanja ljudskim potencijalima**

Vođenje omogućava individualnost i razvijanje vlastitog stila koji ovisi o sklonostima lidera i željenom rezultatu. To je dovelo do raznih teorija vodstva od kojih su najvažnije transakcijsko, transformacijsko i karizmatično vodstvo. Tu su još i Likertovi sustavi vođenja, demokratsko i autokratsko vodstvo te laissez-faire vodstvo (Sikavica i dr., 2008).

Transakcijsko vodstvo označava stil kojim se jedna osoba ističe od drugih i preuzima inicijativu radi ostvarenja ciljeva i pritom osoba koja vodi, odnosno nadređeni, ovisi o svojim podređenima. Ono podrazumijeva nagradu obećanu za ostvarenje zadanih ciljeva ili kaznu ukoliko ciljevi nisu ostvareni. Nagrade mogu biti različita priznanja, bonusi ili dodatci na plaći i slično. U ovome je stilu vrlo važna aktivnost lidera, odnosno njegovo kontinuirano praćenje rada podređenih kako bi na vrijeme uočio pogreške i što prije ispravio iste. Važno je i utvrditi jesu li zaposlenicima nagrade bitne kao motivacijski faktor ili im je jedini cilj doprinijeti tek toliko da izbjegnu kaznu (Martinović, 2017).

Transformacijsko se vodstvo od transakcijskoga razlikuje po tome što podređeni mijenjaju svoja dotadašnja uvjerenja u skladu s uvjerenjima i vrijednostima vođe. Prema Martinoviću (2017), ono daje bolje rezultate od transakcijskog vodstva jer lider proširuje interese zaposlenika te im usađuje svijest o zajedničkoj misiji i njezinom ostvarenju te oni počinju razmišljati i djelovati u interesu cijelog kolektiva umjesto samo iz osobnih interesa.

Karizmatično vodstvo karakterizira utjecaj vođe na podređene svojom vizijom koju im prenosi i s kojom se oni kasnije identificiraju. Sljedbenici tada počinju bespogovorno slijediti vođu, a njegov utjecaj na sljedbenike može biti pozitivan ili negativan. Kroz povijest postoje brojni primjeri negativnog karizmatičnog vodstva, stoga je važno odabrati vođu s pravim vrijednostima i dobrim moralnim načelima (Martinović, 2017).



Slika 4.: Prikaz važnosti međudjelovanja ljudskih potencijala  
(izvor: <https://decoratex.biz/bsn/hr/new-chelovecheskie-resursy-opredelenie-upravlenie-osobnosti-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-organizacii.html>)  
(pristupljeno 17.6.2021.)

Na slici 4 slikovito je prikazan značaj koji ima suradnja zaposlenika. Posebice u suvremenom dobu u kojemu dominiraju brze promjene, važno je imati prave zaposlenike na pravome mjestu. Mnoge organizacije njeguju trend rotacije radnih mjesta u kojima omogućavaju zaposlenicima promjenu radnog okruženja i suočavanje s različitim zadacima kako bi otkrili na kojim pozicijama ostvaruju svoj maksimalan potencijal. Ponekad se pravi kadrovi zapošljavaju na pozicije koje su trenutno otvorene iako ne odgovaraju sasvim zahtjevima radnog mjesta te organizacija u takvim slučajevima ne postiže zadovoljavajuću efikasnost.

## **4. Motivacija**

Motivacija je za lidere vrlo važna kao sredstvo upravljanja ljudskim potencijalima. Odabirom pravih motivatora lideri ostvaruju značajno bolje rezultate rada svojih timova te održavaju visok stupanj zadovoljstva zaposlenika. U današnje vrijeme veliku važnost za uspjeh u radu imaju motivacija te vlastiti interesi zaposlenika. Ako oni posjeduju visok stupanj motivacije i želje za radom i uspjehom, takva se radna etika odražava na cjelokupni kolektiv koji postiže bolje rezultate.

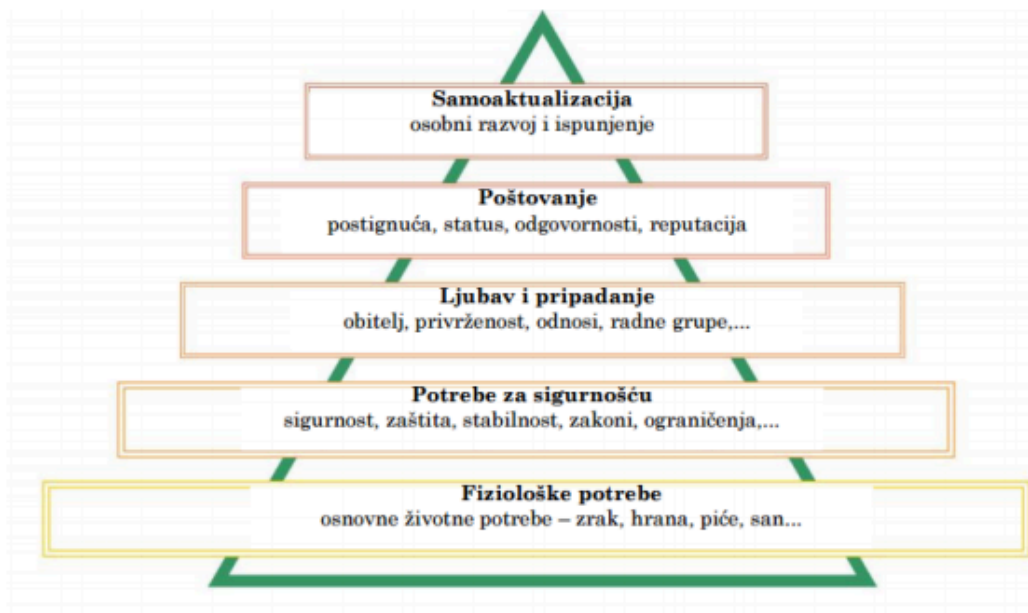
Motivaciju često poistovjećujemo s manipulacijom. Ona to zasigurno nije, a odnosi se na poticanje ljudi da ostvaruju ciljeve koji mogu biti osobni ili organizacijski. Najčešće se ti ciljevi isprepliću te ostvarenje jednih vodi ostvarenju drugih izravno ili neizravno (Varga, 2011). Manipulacija uključuje navođenje ljudi na djelovanje u nekom tuđem interesu što ju značajno razlikuje od motivacije koja uključuje suradnju objiju strana u ostvarenju zajedničkog cilja.

### **4.1. Teorije motivacije**

Povijesna istraživanja dovela su do spoznaje o brojnim teorijama motivacije. Svaka od njih zasnovana je na različitim premisama koje naglašavaju različita ljudska ponašanja. Abraham Maslow začetnik je teorija motivacije sa svojom teorijom potreba na čije su se temelje nadovezali brojni teoretičari (Varga, 2011).

Prema Jurković (2018), teorije motivacije dijelimo na sadržajne i procesne, a one se međusobno razlikuju po uzrocima ponašanja. Sadržajne teorije utvrđuju varijable koje imaju utjecaj na ponašanje naglašavajući pritom ljudske potrebe iz kojih proizlazi motivacija za rad. Neke od najvažnijih sadržajnih teorija motivacije jesu Maslowljeva hijerarhija potreba, teorija trostupanjske hijerarhije, teorija motivacije postignuća, dvofaktorska teorija i teorija motivacije uloga (Jurković, 2018).

Maslowljeva teorija potreba prikazuje potrebe kroz svojevrsnu piramidu te tako kategorizira više od nižih. Odnosno, daje potrebama prioritet pa tako više potrebe nisu toliko značajne ako one primarne; niže potrebe nisu prethodno zadovoljene. Najniži sloj čine fiziološke potrebe, zatim potreba za sigurnošću, potreba za pripadanjem, a slijede potreba za poštovanjem i samoaktualizacijom.



Slika 5: Maslowljeva hijerarhija potreba

(izvor: Sušić, N. (2016). Maslowljeva teorija - hijerarhija potreba,

<https://repozitorij.velegs-nikolatesla.hr/islandora/object/velegs%3A514/datastream/PDF/view>, pristupljeno 12.4.2021.)

Pretpostavke ove teorije jesu uvjetovanost jedne potrebe prethodnim zadovoljavanjem drugih te povezanost potreba koje se ne može promatrati izolirano.

Teorija trostupanjske hijerarhije kao temeljne elemente navodi egzistencijalne potrebe, potrebe razvoja i potrebe povezanosti. Egzistencijalne se potrebe odnose na one faktore koji zadovoljavaju različite fiziološke i materijalne želje, primjerice plaću, beneficije i radne uvjete. Potreba za razvojem i rastom uključuje produktivno djelovanje i stvaralaštvo pojedinca, a potreba za povezanošću odnosi se na međuljudske odnose.

Teorija motivacije postignuća McClelland i Atkinsona usmjerena je na radnu motivaciju koja je uvjetovana motivom postignuća, poticajima te očekivanjem uspješnog izvršenja zadatka.

Herzbergova dvofaktorska teorija razvijena je iz Maslowljeve teorije, a temeljena je na zadovoljstvu poslom. Jednu skupinu faktora čine ekstrinzični ili higijenski faktori koji se vežu uz trenutnu situaciju i vanjske uvjete, dok su drugi faktori intrinzični i oni se odnose na posao te sprječavaju nezadovoljstvo životom.

Teorija motivacije uloga temelji se na specifičnom stupnju motivacije različitih tipova poslova, a istražuje motivaciju poduzetnika, stručnjaka i menadžera. Motivacija poduzetnika određena je definiranjem uspjeha i neuspjeha prema zahtjevima zadatka, motivacija stručnjaka odnosi se



na nezavisne pojedince željne učenja i odane profesiji, a motivacija menadžera uključuje dimenziju strukture menadžerske uspješnosti i dimenziju utvrđivanja motivacijskih pretpostavki (Jurković, 2018).

Procesne se teorije motivacije temelje na pretpostavci da ljudske potrebe nisu dovoljne pri objašnjenju radne motivacije te ovom faktoru pridodaju percepciju, očekivanja i vrijednosti. Svrha je određivanje ključnih procesa koji dovode do određenog ponašanja a neke od najpoznatijih procesnih teorija jesu Vroomov kognitivni model, Porter-Lawlerov model očekivanja, Lawlerov model očekivanja te Adamsova teorija nejednakosti.

Vroomov model pretpostavlja da svaka situacija pojedincu donosi racionalni izbor između mogućih ponašanja pritom procjenjujući najpogodnije efekte i značenja za sebe. Vroom je uveo koncepte očekivanja, valencije i instrumentalnosti. Koncept očekivanja utvrđuje izbor mogućeg ponašanja kojim pojedinac očekuje da će ostvariti cilj, koncept valencije pokazuje privlačnost efekta odabira određenog ponašanja za pojedinca, a koncept instrumentalnosti objašnjava očekivanu vezu između odabranog ponašanja i njegovih efekata.

Porter-Lawlerov model očekivanja motivaciju shvaća kao jedan od faktora ponašanja u radu te dodaje faktore kao što su nagrade, pravednost, percepciju uloga, zadovoljstvo i sposobnosti pojedinca koji također utječu na ponašanje.

Lawlerov model raščlanjuje vrste očekivanja na faktore koji određuju individualnu motivaciju. Istraživanjem je utvrdio faktore poput objektivne situacije te individualne percepcije pojedinca iste situacije te samopouzdanja i mišljenja drugih koji također doprinose odabiru ponašanja pojedinaca.

Adamsova teorija nejednakosti daje naglasak percepciji ljudi koji na nepravedno ponašanje reagiraju negativno te smanjuju svoj radni učinak. Ova teorija ističe važnost stavova pojedinaca te različite percepcije pravednosti i rješavanja nejednakosti (Jurković, 2018).

## **4.2. Utjecaj motivacije na poslovanje**

Pravilna motivacija zaposlenika može imati značajan utjecaj na poslovne rezultate. Iako se najčešće povezuje s rješavanjem određenih psiholoških problema koji se manifestiraju u radu, ona je zapravo cilju usmjereno ponašanje koje ljude navodi na aktivnost i promjenu kako bi zadovoljili određenu potrebu. Lideri trebaju imati visok stupanj shvaćanja složenosti ljudske psihe kako bi, ovisno o okolnostima poslovanja, mogli primijeniti materijalne ili nematerijalne tehnike motivacije (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013).

Potrebna je pravovremena analiza i utvrđivanje motiviranosti zaposlenika kako bi se moglo u skladu s time i reagirati. Upravljanje pomoću ciljeva sve je češća tehnika motivacije zaposlenika koju koriste menadžeri i lideri. Temelji se na analizi zahtjeva posla i mogućih teškoća, shvaćanju djelovanja i ponašanja čovjeka te osiguravanju maksimalnih rezultata jer potiče pojedince da zahtjeve posla shvate kao osobne zadatke (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013). Zaposlenici imaju veći radni učinak s povećanjem kvalitete radnog života (QWL). Ona uključuje poboljšanje radnih uvjeta za zaposlenike te veću učinkovitost u organizaciji, a važna je za organizaciju kako bi ona mogla zadržati postojeće i privući nove zaposlenike. Također, konkurentnost poduzeća se povećava povećanjem broja lojalnih i motiviranih zaposlenika. Organizacijska sredina u kojoj se potiče ostvarenje ciljeva i zadovoljenje određenih nagona može pomoći liderima u upravljanju zaposlenicima. Zadovoljenje potrebe za pripadnošću ili samoaktualizacijom te stvaranje dobre reputacije koju zaposlenici žele održati omogućavaju lakše upravljanje i usmjeravanje zaposlenika u željenom pravcu (Sušić, 2016).

## 5. Stres

Stres u organizaciji sve je prisutniji izazov koji menadžeri moraju svakodnevno prevladavati. Prisutan je u svim profesijama, a stupanj njegove zastupljenosti ovisi o prirodi posla. U organizacijama koje su više izložene međuljudskim odnosima, stres je češće prisutan jer najčešće proizlazi iz konflikata na radnom mjestu. Što je veća odgovornost koju ima zaposlenik i što više odluka mora donijeti, to će razina stresa na radnom mjestu biti veća. Prema Mihailoviću (2003), stres je definiran kao „psihofizičko stanje u koje čovjek zapada u otežanim prilikama i situacijama“.

Stres se javlja u različitim fazama koje je bitno prepoznati kako bi se stresom bolje upravljalo. Tri su osnovne faze; faza alarmne reakcije, faza otpora i faza iscrpljenja.

U fazi alarmne reakcije stres započinje nakon odvijanja određenog događaja koji ga je aktivirao. Tada se ljudski organizam priprema na suočavanje sa stresnom situacijom i počinje pripremati svoj obrambeni mehanizam. Neki se ljudi sa stresom nose bolje od drugih, neki na stres reagiraju povlačenjem i odustajanjem, a neki tek tada ostvaruju svoj puni potencijal odličnim reakcijama i rješavanjem potencijalnih problema.

Druga je faza otpora u kojoj se čovjek bori sa stresom, odnosno ljudska ličnost pokušava prevladati osjećaj stresa i njegove negativne efekte na čovjeka. U ovoj fazi do izražaja dolazi ljudska osobnost i način na koji se ona bori sa stresom.

Posljednja je faza iscrpljenja, koja se javlja kada se organizam nije uspio izboriti sa stresom te su negativne posljedice prevladale. Tada su obrambeni mehanizmi iscrpljeni i organizam je u opasnosti od kolapsa (Mihailović, 2003).

Hudorović (2017) napominje kako postoje različite vrste stresa. Neke vrste izazivaju pozitivne učinke dok su druge pretežito negativne.

Fiziološki stres javlja se uslijed tjelesnog opterećenja koji nepovoljno djeluje na zdravlje čovjeka. On može izazvati sljedeću vrstu stresa, a to je psihološki stres.

Psihološki je stres najčešća vrsta stresa, a javlja se kada je poljuljano emotivno i kognitivno stanje čovjeka. Ova vrsta stresa utječe na čovjekovo ponašanje te pokazuje osobine ličnosti i načine reakcija na nepredviđene događaje.

Stres može biti i socijalan, odnosno potaknut međuljudskim odnosima, konfliktima i društvenim situacijama u kojima se čovjek svakodnevno nalazi.

Akutni je stres također vrsta stresa, a označava stres koji se ponavlja svakodnevno. S obzirom na često susretanje organizma s relativno istim okidačima stresa, organizam za ovakve situacije stvara obrambene mehanizme koji se razlikuju od pojedinca do pojedinca. Ti mehanizmi pomažu u borbi sa stresom i prevladavanju istoga.

Kronični stres traje dulje od drugih vrsta stresa, a najčešće prelazi u ozbiljnije psihičke bolesti kao što su anksioznost ili depresija. Najčešći je uzrok ovog stresa osjećaj pojedinca da je u bezizlaznoj situaciji iz koje se dulje vrijeme ne može izvući. Tada obrambeni mehanizmi protiv stresa prestaju biti djelotvorni.

Posljednja vrsta stresa jest traumatski stres, a on je najčešće posljedica tragičnog događaja iz skorije prošlosti. Ovakva vrsta stresa može dovesti do razvoja posttraumatskog stresnog poremećaja (Hudorović, 2017).

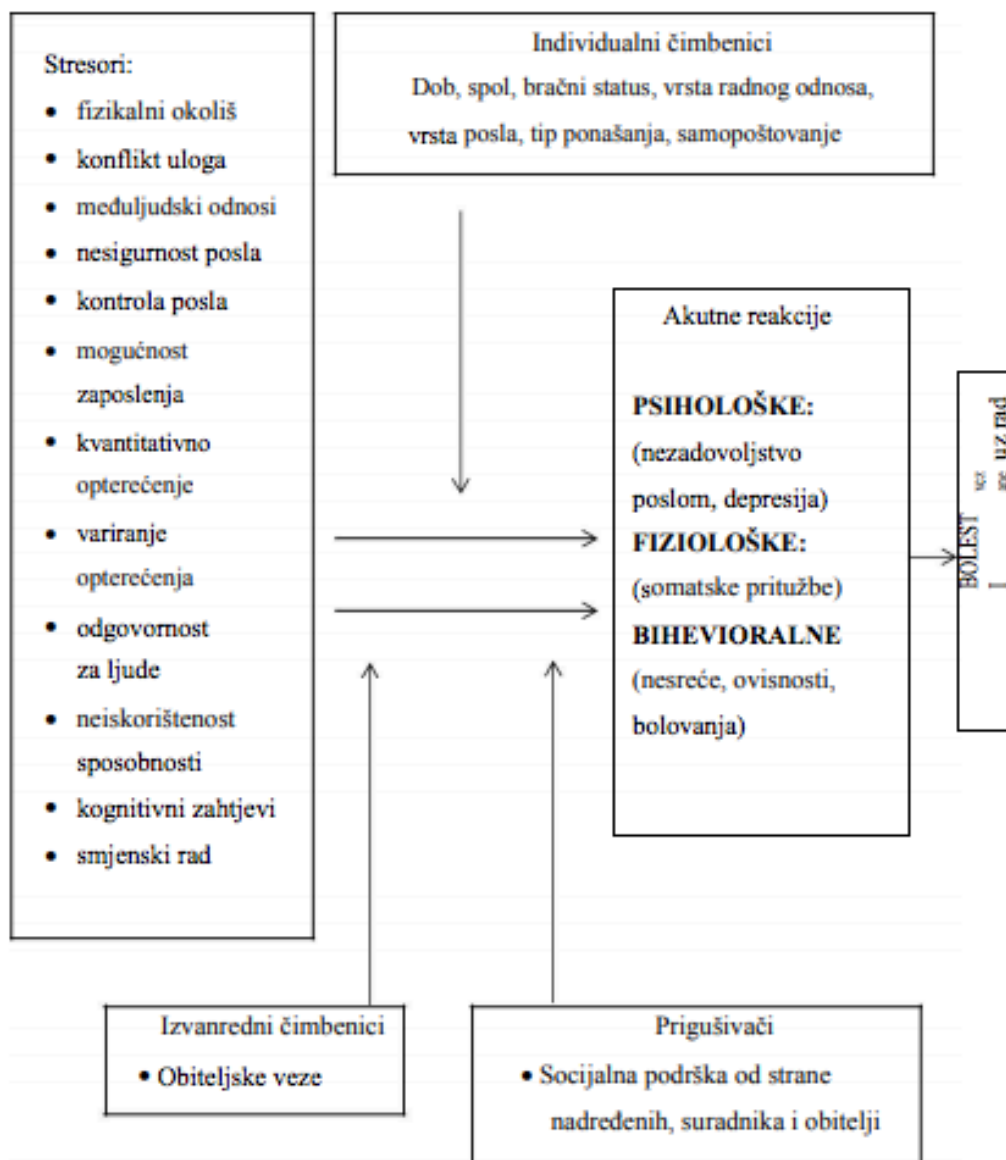
### **5.1. Utjecaj stresa na organizacijsku klimu**

Rad u organizaciji s velikom količinom stresa dugoročno loše djeluje na zaposlenike. Stres utječe na psihofizičko zdravlje zaposlenika te povećava razdražljivost i nesigurnost ljudskih potencijala što rezultira konfliktima. Djelatnici koji rade u proizvodnim industrijama koje zahtijevaju veliku točnost skloniji su greškama u radu što povećava troškove organizacije.

Organizacijska je klima podložna promjenama, a direktno je povezana sa zadovoljstvom zaposlenika i njihovom efikasnošću u radu. Organizacija koja ima povoljnu radnu klimu potiče zaposlenike na međusobnu suradnju i timski rad, motivira ih i inspirira u osobnom razvoju te doprinosi sveukupnom zadovoljstvu privatnim i poslovnim životom.

Izloženost zaposlenika stresu dovodi do njihovog sve većeg otpora promjenama jer čovjek po svojoj prirodi traži stabilnost i sigurnost. Dugotrajno izlaganje stresu može izmijeniti osobine ličnosti zaposlenika, te one negativne osobine postaju izraženije (Požega, 2012).

Hudorović (2017) navodi troškove izazvane stresom. Najčešći su troškovi zaposlenika na bolovanju zbog zdravlja narušenog stresom. U suvremenom je dobu 80% bolesti uzrokovano stresom. Farmaceutska industrija bilježi rast profita uslijed prodaje sredstava za smirenje koja postaju sve češće zastupljena kod radno aktivnog stanovništva.



Slika 6.: Djelovanje stresa u organizaciji  
(izvor: Huderović, 2017, pristupljeno 18.6.2021.)

Iz slike 6 vidljivi su čimbenici koji utječu na stres na radnome mjestu. Prikazani su neki od glavnih stresora te čimbenici koji mogu pojačati ili smanjiti razinu stresa na radnome mjestu. Također, prikazane su i reakcije koje djelatnici mogu imati na stres, a to su psihološke, fiziološke i bihevioralne.

## 5.2. Upravljanje stresom u organizaciji

Stres u organizaciji pojava je kojom upravljaju menadžeri. Pritom se služe raznim tehnikama prepoznavanja simptoma i njihovog ublažavanja ili uklanjanja. Važno je mjeriti razinu stresa u organizaciji kako bi se na vrijeme moglo reagirati uvođenjem određenih mjera s ciljem smanjivanja stresa jer stres negativno utječe na poslovne rezultate. Moguće je provoditi mjere rješavanja stresa brigom o zdravlju zaposlenika, njihovim usklađivanjem s poslovnim zahtjevima, davanjem zaposlenicima boljeg osjećaja kontrole nad situacijom te programima usavršavanja i obrazovanja kojima se postiže veća kompetentnost zaposlenika za samostalno prevladavanje problema.

Organizirani programi edukacija za upravljanje stresom zaposlenika mogu biti programi pomoći, odnosno programi nakon već učinjene štete stresom ili programi obučavanja u kojima se zaposlenike priprema za pravilno suočavanje sa stresom i time se smanjuju negativni učinci koje stres ostavlja na zaposlenike i organizaciju.

Još jedan način upravljanja stresom onaj je organizacijski. Organizacija je u mogućnosti upravljati uzrokom stresa, odnosno stresorom te na taj način osigurati stabilniju i bolju organizacijsku klimu za svoje zaposlenike. Mnogi su stresori nametnuti birokracijom, formalizacijom te hijerarhijskom strukturom organizacije.

Neki od glavnih uzroka stresa u organizaciji mogu biti samo radno mjesto i njegovi zahtjevi. Organizacija tada može preoblikovati radno mjesto ili primijeniti obogaćivanje radnog mjesta kako bi se djelatniku omogućila veća sloboda ili sigurnost.

Uloge u organizaciji i nepridržavanje njihove definicije mogu nepovoljno djelovati na razinu stresa zaposlenika te je važno strogo odrediti i pridržavati se određenih uloga i zaduženja.

Promjene u menadžmentu također utječu na stres, pa tako demokratski stil upravljanja može povoljnije djelovati na zaposlenike od autokratskog upravljanja.

Rad u timu može biti uzrok socijalnog stresa uzrokovanog konfliktnim međuljudskim odnosima. Organizacija tada može dodijeliti zaposlenicima koji se ne slažu različite timove kako bi bili kompatibilni i ostvarili najbolji učinak.

Stres može biti reduciran stvaranjem povoljnije klime i uvjeta rada zaposlenicima, primjerice omogućavanjem razvoja karijere, proširivanjem osobnih kontakata, usavršavanjem i slično. Važno je zaposlenicima omogućiti usklađivanje privatnog života s poslovnim kako bi se

smanjila razina stresa uzrokovana obvezama koje nisu u mogućnosti obaviti zbog vremenske ili druge ograničenosti (Mikuš, 2017).

Prema Požegi (2012), o menadžeru ljudskih resursa ovisi koliko će zaposlenici biti produktivni i kakva će klima prevladavati u organizaciji. Izbjegavanjem stresa i smanjenjem njegove razine dolazi do povećanja motivacije i produktivnosti. Neki od zadataka menadžera su analiza stresa i stresora, prepoznavanje posljedica, organizacija aktivnosti usmjerenih smanjenju stresa i praćenje potreba zaposlenika.

## 6. Konflikti

Prilikom rada u okruženju s puno stresa, međuljudski odnosi često rezultiraju konfliktima. Osim u poslovnom okruženju, konflikti mogu nastati i u privatnom životu, a sam konflikt podrazumijeva neslaganje u mišljenju, stavovima i rješavanju određenih problema između najmanje dvije osobe (Prenc, 2019).

Srž konflikta jest nesklad u ciljevima i uvjerenjima određene skupine ljudi. Moguć je rezultat različitih nesporazuma prilikom komunikacije ili sukobljavanja ličnosti različitih uvjerenja. Prilikom interakcije više ljudi neizostavne su razlike koje će doći do izražaja prije ili kasnije. O razlikama se najčešće govori negativno jer one mogu biti uzrok problema i konflikta, no razlike mogu doprinijeti i rješavanju konflikata te na njih utjecati pozitivno. Prilikom razmijene mišljenja moguće je doći do novih saznanja i ideja za poboljšanja te postizanja kompromisa prilikom donošenja odluka.

Najvažniji preduvjet rješavanja konflikta jest želja svih strana za rješavanjem, a neriješeni konflikti u organizaciji mogu značajno narušiti organizacijsku klimu koja bitno utječe na psihofizičko zdravlje pa tako i produktivnost zaposlenika.

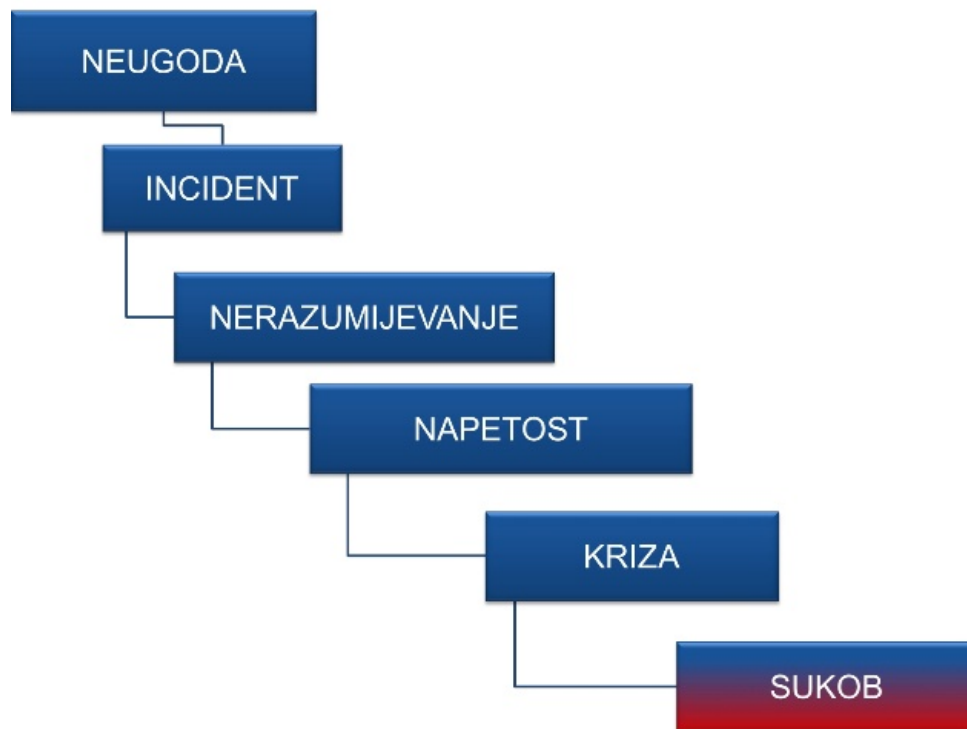
Prema Prencu (2019), u suvremenom se poslovanju konflikti shvaćaju kao pozitivni jer mogu dovesti do boljih načina rješenja problema. Štoviše, svakodnevno sukobljavanje različitih mišljenja u organizaciji se potiče jer jedno unificirano mišljenje nije dostatno za kompleksne zahtjeve suvremenog tržišta.

Konflikte dijelimo na one s pozitivnim i na one s negativnim učinkom. Pozitivni učinci očituju se u povećanju kreativnosti i inovativnosti u pristupu novim izazovima te rastu motivacije zaposlenika da sudjeluju u promjenama. To dovodi do promjene stanja u organizaciji te joj omogućavaju da ostane konkurentna na tržištu. Također, još jedan od pozitivnih učinaka konflikta jest prepoznavanje i spoznaja zaposlenika vlastitog stila u konfliktu te prilagodba odnosa prema njemu. Pozitivni konflikti omogućavaju pronalazak uzroka problema, prijedloge različitih mogućih rješenja te odabir najpovoljnijih za organizaciju. Nakon prevladavanja konflikta, zaposlenici imaju bolju koheziju i bolje funkcioniraju u timskom radu što značajno poboljšava međuljudske odnose u organizaciji.

Konflikti s negativnim učincima rezultiraju lošim međuljudskim odnosima zaposlenika, nepovjerenjem, otežanom suradnjom, nedostatkom komunikacije i slično. Sve navedeno



dovodi do smanjene radne učinkovitosti i produktivnosti te nagomilavanja stresa, a sveprisutno je i nezadovoljstvo zaposlenika. Ono može rezultirati fluktuacijama ljudskih potencijala ili povećanih troškova organizacije zbog neiskorištenog ljudskog potencijala uslijed odbijanja suradnje. Konflikte s negativnim učinkom treba što prije riješiti kako oni ne bi ostavili dugotrajne posljedice i naštetili timu.



Slika 7.: Proces nastanka konflikta

(Marcetić, 2013, <https://www.slideshare.net/andreja/marceti-andreja-upravljanje-konfliktima-motivacija>) (pristupljeno 19.6.2021.)

Na slici 7 prikazani su elementi procesa nastanka konflikta. Svaki konflikt započinje negativnim osjećajem te biva izazvan nekim stresorom, odnosno događajem koji rezultira napetošću. Neriješeni negativni odnosi dovode do kriza nakupljanjem stresa kod zaposlenika što ih potiče na otvoreno iskazivanje nezadovoljstva i neslaganja, odnosno na konflikt.

## 6.1. Uzroci

Kišićek (2016) navodi kako uzroci konflikata mogu dolaziti od strane pojedinaca i od strane organizacije. Najčešći konflikti od strane pojedinca jesu konflikti uzrokovani lošom

komunikacijom te ponekad dvosmislenim porukama i nejasnim izražavanjem. Osim raznih nesporazuma uslijed loše komunikacije, uzrok konflikta mogu biti i izrazi nepoštovanja, prijetnje te zlonamjerni komentari. U radu timova ili grupa česti uzroci konflikata mogu biti ponašanja svih članova i grupe u cjelini. Također, odabir neadekvatnog vođe može dovesti do korištenja položaja za vlastitu korist umjesto za dobrobit tima, što može dovesti do pobune članova. Pojedinci imaju različite načine opažanja stvarne situacije te se vode različitim vrijednostima. Osim toga, ako pojedinci osjete da im je status u organizaciji ugrožen, bit će skloniji konfliktima nastojeći zadržati pozitivnu sliku o sebi ako neka osoba to ugrožava. Ova se pojava najčešće očituje iz primjera starijih zaposlenika koji ne prihvaćaju rukovoditelje mlađe od njih samih, muškaraca koji sabotiraju nadređene im ženske osobe i slično (Balić, 2019).

Na razini organizacije konflikte uzrokuju brze promjene s kojima se zaposlenici mogu slagati ili ih odbijati. U nekim slučajevima dolazi do razilaženja u mišljenjima o odabiru smjera kretanja organizacije. Promjene pred zaposlenike stavljaju razne zahtjeve, kao što su to usavršavanje, stjecanje novih vještina, reorganizaciju posla, otpuštanja, promjene uprave, veću odgovornost i slično, a to može dovesti do povećanog broja konflikata. Zaključno s time, konflikti u organizaciji nastaju iz loše organizacije posla, lošeg rukovođenja te sustava upravljanja (Kišićek, 2016).

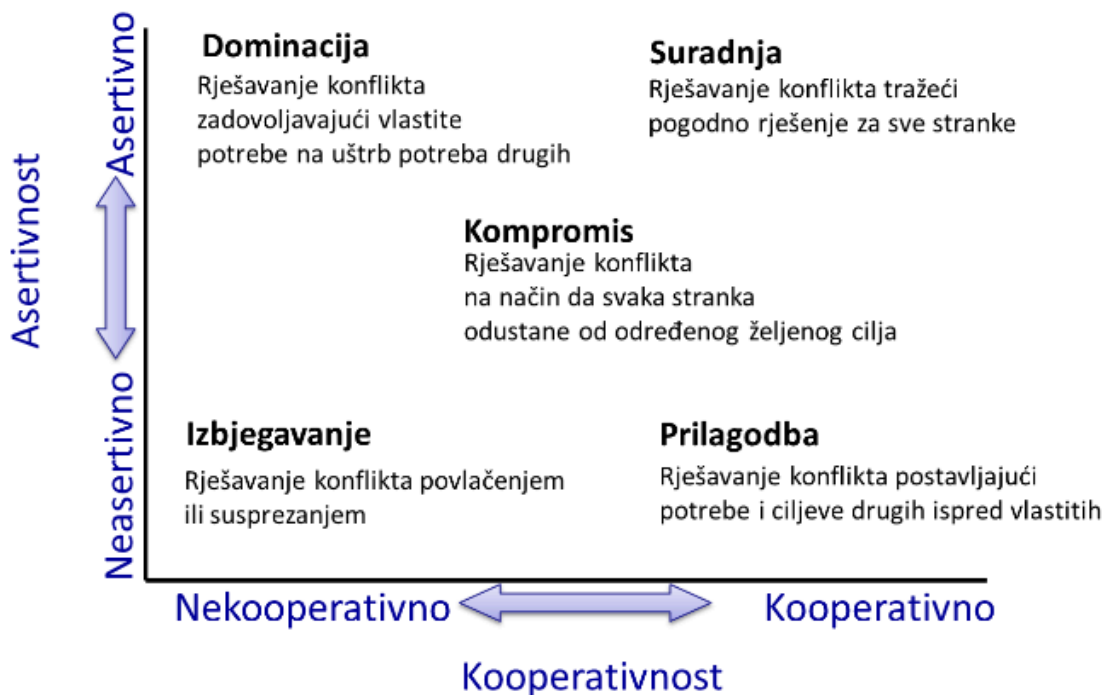
Prema Balić (2019), glavni su uzroci konflikata na razini organizacije razlike u poimanju strategije organizacije, izvori informacija koji su ograničeni i njihova dostupnost nije omogućena svima, nedovoljno definirana odgovornost zaposlenika, različita očekivanja, previsoko postavljeni standardi te loš sustav nagrađivanja zaposlenika.

## **6.2. Rješavanje**

Rješavanje konflikata važno je za njihovo daljnje suzbijanje. Naime, ono smanjuje mogućnost ponovnog nastanka konflikta te uči zaposlenike kako zajedno prevladati nesuglasice u budućnosti. Menadžeri ljudskih resursa zaduženi su za rješavanje konflikata, a to čine direktnim i indirektnim metodama. Prema Krizmanić (2016), najprije bi trebale biti korištene indirektno metode pa tek onda direktne.

Najčešće korištena indirektna tehnika rješavanja konflikta jest smanjenje kontakta i ovisnosti pojedinaca koji su u konfliktu. Ovom se tehnikom smanjuje mogućnost konflikta, no moguće

je povećati obujam posla ili otežati rad lošom raspodjelom resursa što će povećati troškove organizacije. Još jedna od indirektnih metoda apeli su na zajedničke ciljeve kojima se pažnja osoba u konfliktu usmjerava na ciljeve umjesto na konflikt. Moguć je i prijenos odgovornosti na rukovoditelja ili zaposlenika više razine upravljanja kako bi ta osoba potencijalno uklonila stresor koji je doveo do konflikta (Kišićek, 2016).



Slika 8.: Shematski prikaz rješavanja konflikata

(Filipović, 2018, <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/suradnicki-pristup-rjesavanju-sukoba-1/>) (pristupljeno 21.6.2021.)

Direktne se metode, kako je vidljivo iz slike 8, mogu koristiti raznim strategijama.

Prva od njih strategija je izbjegavanja u kojoj se obje strane povlače iz konflikta te on ostaje neriješen. Loša strana ove strategije jest kontinuirano postojanje problema koje može naštetiti organizaciji u budućnosti te izazvati kompleksnije konflikte koji mogu ozbiljnije naštetiti zaposlenicima.

Druga je strategija prilagodbe, odnosno popuštanja jedne strane drugoj. Ova se strategija često koristi kada je problem manje važan od odnosa s osobom koja sudjeluje u konfliktu. I u ovoj strategiji konflikt nije riješen te može uzrokovati nove probleme te osoba koja se prilagođava

drugoj jedno vrijeme može prihvatiti uvjete druge strane dok kasnije može iskazivati nezadovoljstvo pasivno-agresivnim ponašanjem koji ponovno dovode do sukoba.

Dominacija podrazumijeva najveću asertivnost, odnosno želju za ostvarenjem vlastitog cilja na štetu odnosa. Uključuje korištenje moći te zanemarivanju potreba druge strane koja sudjeluje u konfliktu.

Kompromis je još jedna od metoda direktnog rješavanja konflikta, a karakterizira ga podjednaka briga za odnos i za vlastiti cilj. To je spremnost osobe da se odrekne dijela svojih zahtjeva u korist druge osobe kako bi se ostvario zajednički cilj objiju strana.

Posljednja je strategija suradnja, a ona je ujedno i najpoželjnija strategija rješavanja konflikta. Uključuje zajedničko djelovanje objiju strana kako bi se postigao zajednički cilj te maksimalno zadovoljstvo objiju strana. Najprije se otvoreno pristupa konfliktu kako bi ga se moglo analizirati i pronaći rješenja prihvatljiva objema stranama. Problem se rješava na kreativan način te se kasnije pregovara o tome koje će se rješenje primijeniti (Kišićek, 2016).

Prema Prencu (2019), pristup lidera konfliktu mora stvarati atmosferu suradnje, odnosno učiti zaposlenike kako da prevladaju razlike i zajedno teže istome cilju te pritom sami rješavaju sukobe na najjednostavniji način. Lider također mora jasno opažati konflikte jer ukoliko ih previdi, oni ostaju neriješeni te štete organizaciji. Usmjerenost treba biti na zajedničkim ali i individualnim potrebama pojedinaca kako bi se njihovo zadovoljstvo održalo na visokoj razini i pritom porasla motivacija za ostvarenje zajedničkoga cilja. Lider mora izgraditi moć pozitivnog rješavanja konflikta te poticati konstruktivnu suradnju. Potrebno je analizirati prošle događaje kako bi se iz njih nešto naučilo i kako se prošli neuspjesi ne bi ponavljali u budućnosti. Pritom je važno stvoriti opcije koje će se ponuditi zaposlenicima i dati im osjećaj da sudjeluju u odlučivanju organizacije. Na taj se način jača osjećaj pripadnosti zaposlenika organizaciji te se smanjuje stupanj fluktuacija. Kako bi se stvorila pozitivna i poticajna radna klima, lideri moraju postići sporazume sa zaposlenicima koji koriste svim stranama, kako upravi tako i radnicima jer organizaciju pokreće energija dobrih odnosa i sinergije.

## 7. Zaključak

Pisanjem ovoga rada zaključeno je kako leaderske vještine imaju značajan utjecaj na upravljanje ljudskim potencijalima i uspješnim vođenjem organizacije. Ljudi kao najvažniji čimbenik organizacije vrlo su kompleksni za upravljanje jer za razliku od drugih resursa, ljudi su resurs s najviše različitosti koje treba uskladiti. Svaki pojedinac ima vlastite stavove, mišljenja i vrijednosti koje ga vode pa tako i ciljeve koje želi dostići. Liderova je odgovornost spoznati želje i potrebe svih zaposlenika te ih u skladu s njima motivirati i poticati da daju svoj maksimum i doprinesu organizaciji na najveći mogući način. Isto ih tako mora znati usmjeravati te postići sinergijsko djelovanje svojega tima čiji se pojedinci moraju kretati u istome pravcu i težiti ostvarenju zajedničkoga cilja.

Kako je organizacija živi organizam vođen svojim članovima o kojima ovisi, vrlo je važno da ti članovi imaju dobru zajedničku dinamiku, da dobro djeluju zajedno i da stvaraju pozitivnu organizacijsku klimu. U slučaju narušavanja te klime, što je normalno za organizacije s velikim brojem zaposlenika, lider treba pronaći uzroke stresa koji nepovoljno djeluju na zaposlenike.

Svaki dobar lider zanimat će se za osjećaje svojih zaposlenika jer o njihovu zadovoljstvu na poslu ovisi rezultat cjelokupne organizacije. Nakon pravodobnog i detaljnog utvrđivanja uzroka problema, iste je potrebno umanjiti ili ukoliko je to moguće, otkloniti. Uz stres u organizaciji javljaju se i konflikti u međuljudskim odnosima koje je također potrebno riješiti. Prepuštanjem zaposlenicima da sami izglade svoje nesuglasice i nedostatkom brige za iste, neki problemi ostaju zauvijek neriješeni te stvaraju probleme u suradnji tih zaposlenika. To umanjuje rezultate njihova rada i onemogućava iskorištavanjem punog potencijala tih zaposlenika.

Liderove sposobnosti najviše se odražavaju u motivaciji zaposlenika. Radnik koji je zadovoljan svojim vođom i radnim mjestom dat će svoj maksimum te će se dalje usavršavati u poslovnom i osobnom aspektu kako bi što više pomogao svome timu u postizanju zajedničkoga cilja, a to je dobrobit i uspjeh organizacije od kojega svi profitiraju.

## Literatura:

1. Bakota, S. (2015). Emocionalna inteligencija i liderstvo, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet
2. Balić, I. (2019). Vodstvo i upravljanje konfliktima u organizaciji, Diplomski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku
3. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R.(2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Veleučilište u Varaždinu
4. Greene, R. (2000). The 48 laws of power. Grantham Book Services
5. Hudorović, L. (2017). Faktori koji utječu na stres u poslovanju, Završni rad, Sveučilište Sjever
6. Jambrek, I., Penić, I.I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
7. Jurčević, J. (2007). Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete
8. Jurković, A. (2018). Istraživanje motivacije zaposlenika, Završni rad, Veleučilište u Rijeci
9. Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z., Đurić, K. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, Stručni rad
10. Kišiček, V. (2016). Konflikti u organizaciji, Diplomski rad, Sveučilište Sjever
11. Kotevska-Dimovska, M., Solunecovski, M. (2019). Doprinos lidera i liderskih kompetencija za upravljanje ljudskim resursima u kriznim vremenima, Skoplje
12. Krizmanić, I. (2016). Konflikti i način njihova rješavanja u organizacijama, Završni rad, Veleučilište u Karlovcu
13. Kulić, Ž., Milošević, G.(2012). Faktori upravljanja ljudskim potencijalima
14. Martinović, M. (2017). Važnost liderstva u upravljanju poduzećem, Diplomski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku
15. Mihailović, D. (2003). Stres u organizaciji. Fakultet organizacijskih znanosti, Beograd
16. Mikuš, G. (2017). Upravljanje stresom zaposlenika, Završni rad, Ekonomski fakultet u Osijeku
17. Northouse, P., G. (2010). Vodstvo – teorija i praksa, četvrto izdanje, MATE, ZŠEM
18. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću

19. Prenc, E. (2019). Nastanak i način rješavanja konflikata unutar radne organizacije, Specijalistički završni rad, Istarsko veleučilište
20. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. 2008. Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga
21. Sušić, N. (2016). Maslowljeva teorija - hijerarhija potreba, Završni rad, Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću
22. Varga, M.(2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Stručni rad
23. Vručina, T. (2016). Upravljanje ljudskim potencijalima, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin
24. Vujić, V.(2008). Promjene u funkciji upravljanja ljudskim potencijalom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Rijeka
25. Assessment Systems Adria (<https://hr.asystems.as/razvoj/razvoj-liderstva/>) (pristupljeno 15.4.2021.)
26. decoratex.biz, članak Ljudski resursi: definicija, upravljanje, značajke. Upravljanje ljudskim resursima u organizaciji (<https://decoratex.biz/bsn/hr/new-chelovecheskie-resursy-opredelenie-upravlenie-osobennosti-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-organizaciji.html>) (pristupljeno 17.6.2021.)
27. Filipović, A. (2018). Suradnički pristup rješavanju sukoba: Što kad sam ja u sukobu? (<https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/suradnicki-pristup-rjesavanju-sukoba-1/>) (pristupljeno 21.6.2021.)
28. Marcetić, A. (2013). Upravljanje konfliktima motivacija (<https://www.slideshare.net/andreja/marceti-andreja-upravljanje-konfliktima-motivacija>) (pristupljeno 19.6.2021)
29. Repozitorij Sveučilišta Sjever (<https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A806/datastream/PDF/view>) (pristupljeno 17.6.2021.)
30. SOLVA. Virtual Assistant Professionals. (<https://solva.hr/business-assistant/>) (pristupljeno 15.4.2021.)

## Popis slika:

1. Slika 1: Kompetencije lidera (izvor: <https://hr.asystems.as/razvoj/razvoj-liderstva/> , pristupljeno 15.4.2021.)
2. Slika 2: Eisenhowerova matrica (izvor: <https://solva.hr/business-assistant/>, pristupljeno:15.4.2021.)
3. Slika 3.: Proces upravljanja ljudskim resursima (izvor: <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A806/datastream/PDF/view>, pristupljeno 17.6.2021.)
4. Slika 4.: Prikaz važnosti međudjelovanja ljudskih potencijala (izvor: <https://decoratex.biz/bsn/hr/new-chelovecheskie-resursy-opredelenie-upravlenie-osobnosti-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-organizaciji.html>) (pristupljeno 17.6.2021.)
5. Slika 5: Maslowljeva hijerarhija potreba (izvor: Sušić, N. (2016). Maslowljeva teorija - hijerarhija potreba, <https://repositorij.velegs-nikolatesla.hr/islandora/object/velegs%3A514/datastream/PDF/view>, pristupljeno 12.4.2021.)
6. Slika 6.: Djelovanje stresa u organizaciji (izvor: Hudorović, 2017, pristupljeno 18.6.2021.)
7. Slika 7.: Proces nastanka konflikta (Marcetić, 2013, <https://www.slideshare.net/andreja/marceti-andreja-upravljanje-konfliktima-motivacija>) (pristupljeno 19.6.2021.)
8. Slika 8.: Shematski prikaz rješavanja konflikata (Filipović, 2018, <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/suradnicki-pristup-rjesavanju-sukoba-1/>) (pristupljeno 21.6.2021.)