

# Ljudski potencijali organizacije

---

**Sedlanić, Janko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:149054>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-29**

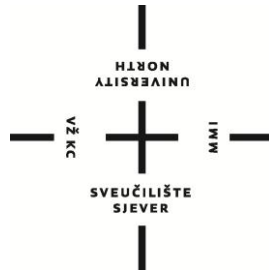


*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 60/PE/2016

**LJUDSKI POTENCIJALI ORGANIZACIJE**

Janko Sedlanić

Varaždin, ožujak, 2016.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 60/PE/2016

**LJUDSKI POTENCIJALI ORGANIZACIJE**

Student:  
Janko Sedlanić, mat.br. 0129/336D

Mentor:  
doc. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak, 2016.

# Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	JANKO SEDLANIĆ	MATIČNI BROJ	0129/336D
NASLOV RADA	LJUDSKI POTENCIJALI ORGANIZACIJE		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	HUMAN POTENTIALS OF ORGANIZATION		
KOLEGIJ	ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE		
MENTOR	doc.dr.sc. ANICA HUNJET		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. PROF. DR. SC. TANJA KESIĆ		
	2. IZV. PROF. DR. SC. GORAN KOZINA		
	3. DOC.DR.SC. ANICA HUNJET		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 60/PE/2016

OPIS

Cilj ovog diplomskog rada je ukazati na važnost ljudskih potencijala u poslovnim organizacijama kao temeljne pretpostavke obavljanja djelatnosti, jer oni svojim znanjem, koje je u današnje informatičko doba najvrednije, pokreću sve ostale resurse. Ljudski potencijali predstavljaju ukupnosti formalnih znanja, praktičnih vještina, sposobnosti, ponašanja, socijalnih obilježja, psiholoških osobina, realiziranih i/ili latentnih kreativnih mogućnosti te odanost službenika privremeno ili trajno zaposlenih u poslovnim organizacijama. Tijekom izrade zadatka potrebno je objasniti pojmove menadžmenta te menadžerskih funkcija; objasniti funkciju ljudskih potencijala; pojam i značenje poslovnih organizacija; objasniti motivaciju i teorije motivacije; objasniti uporabu motivacijskih tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima. Na kraju rada potrebno je obraditi rezultate istraživanja i uvidjeti postoji li mogućnost za povećanje motiviranosti i zadovoljstva ljudskih potencijala kako bi se povećala učinkovitost poslovanja.

U VARAŽDINU, DANA

03.03.2016.

POTPIS MENTORA

A. Hunjet



## SAŽETAK

Cilj ovog diplomskog rada je ukazati na važnost ljudskih potencijala u organizacijama kao temeljne pretpostavke obavljanja djelatnosti, jer oni svojim znanjem, koje je u današnje, informatičko doba najvrednije, pokreću sve ostale resurse. Menadžment može jedino u radu s drugima i uz pomoć drugih ostvariti ciljeve poslovnih organizacija, a za to mora posjedovati znanja i vještine upravljanja ljudima. Upravljanje ljudskih potencijalima je zahtjevan i konstantan proces te se proteže kroz sve menadžerske funkcije, a jedna od temeljnih zadaća menadžera je motiviranje zaposlenih. Motivacija je jedno od najznačajnijih pitanja u menadžmentu. Značaj motivacije ogleda se u činjenici da poduzeća ostvaruju ciljeve i rezultate na osnovu radnih učinaka zaposlenih. Što je veća produktivnost zaposlenih radnika, kompanija je uspješnija i obrnuto. Menadžeri konstantno pokušavaju da povećaju produktivnost svojih radnika. U usporedbi sa mnogim drugim faktorima koji utječu na produktivnost radne snage, motivacija radnika je posebno važna.

Diplomski završni rad koncipiran je u tri poglavlja:

Prvi dio bavi se određenjem menadžmenta, definira se menadžment kao umijeće i mudrost. Navedene su funkcije, zadaci i uloge menadžmenta te znanja koje menadžeri moraju imati. Drugi dio rada objašnjava upravljanje poslovnom funkcijom ljudskih potencijala. U trećem dijelu objašnjavaju se teorije motivacije za rad i važnost motivacije za povećanje interesa ljudi za rad i njihovu uspješnost.

Ključne riječi: menadžment, menadžerske funkcije, ljudski potencijali organizacije, teorije motivacije, motivacijske tehnike

## **ABSTRACT:**

Object of this graduation work is to point out the importance of human potentials in organizations as fundamental assumptions for carrying out business activities because with their knowledge, which is nowadays, in informatical age the most valuable and run all the other resources. Management can only in work with others and with the help of others to achieve goals of business organizations and for that must own the knowledge and skills of people management. Management of human potentials is a demanding, continuous process. It extends throughout all management functions and one of the main purpose of managers is to motivate employees. Motivation is one of the most important questions within the field of the management. The reason for that is the fact that organizations achieve their aims and results through work performance of their employees. The higher employee productivity is the more successful the organization is and vice versa. Managers are constantly trying to increase productivity of their employees. Among many conditions influencing productivity of workforce, motivation of workers is especially important.

Graduation work is conceived in three chapters:

The first part defines the management as a skill and wisdom. Functions, tasks, rolls and expertise that managers must have are listed in this section.

The second part explains managing with business function of human potentials. The third part explains the theory of work motivations and the importance of motivation to increase interest of people and their success at work.

Key words: management, managerial functions, human potentials of organization, theories of motivation, motivational techniques

# SADRŽAJ

SADRŽAJ.....	3
UVOD.....	5
1. MENADŽMENT.....	6
1.1. POVIJEST RAZVOJA MENADŽMENTA.....	6
1.2. POJMOVNA OBJAŠNJENJA.....	8
1.3. MENADŽERSKE FUNKCIJE.....	10
1.3.1. Uvod u menadžerske funkcije.....	10
1.3.2. Planiranje.....	13
1.3.3. Organiziranje.....	17
1.3.4. Kadroviranje.....	20
1.3.5. Vođenje.....	20
1.3.6. Kontrola.....	25
2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POSLOVNIM ORGANIZACIJAMA.....	27
2.1. POJAM I ZNAČENJE POSLOVNE ORGANIZACIJE I LJUDSKIH POTENCIJALA.....	27
2.2. FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....	35
2.1.1. Analiza (dizajniranje) radnih mjesta.....	37
2.1.2. Planiranje razvoja ljudskih potencijala.....	38
2.1.3. Pribavljanje i selekcija.....	41
2.1.4. Izobrazba i razvoj kadrova.....	44
2.1.5. Poticanje uspješnosti na radu.....	49
2.1.6. Informiranje ljudi u organizaciji.....	52
3. MOTIVACIJA KAO POTICAJ ZA RAD.....	53
3.1. PRISTUP MOTIVACIJI.....	53
3.2. ČIMBENICI MOTIVACIJE ZA RAD.....	55
3.3. TEORIJE MOTIVACIJE.....	56
3.3.1. Teorija hijerarhije potreba.....	57
3.3.2. Teorija trostupanske hijerarhije.....	59
3.3.3. Teorija motivacije postignuća.....	60

3.3.4. Dvofaktorska teorija motivacije .....	60
3.3.5. Teorija motivacije uloga .....	62
3.4. UPORABA MOTIVACIJSKIH TEHNIKA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	64
3.4.1. Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija .....	65
3.4.2. Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija .....	66
3.4.3. Aktivnosti i implikacije za menadžere.....	68
4. ANKETA O ZADOVOLJSTVU I MOTIVIRANOSTI LJUDSKIH POTENCIJALA.....	70
5. ZAKLJUČAK .....	81
LITERATURA.....	82
INTERNET IZVORI .....	83
POPIS TABLICA .....	84
POPIS SLIKA.....	85



## UVOD

Menadžment teži postizanju organizacijskih ciljeva rukovođenjem ljudima i organizacijskim resursima. Njegova temeljna karakteristika je donošenje odluka. Sposobnost menadžmenta da donese kvalitetnu odluku ovisi o dobro usklađenim menadžerskim funkcijama: planiranju, organiziranju, upravljanju ljudskim potencijalima, vođenju i kontroli. Poslovne organizacije u bilo kojem od raznih oblika zastupljenih u današnjem poslovanju temelj su obavljanja gospodarske djelatnosti. One predstavljaju svjesnu, planiranu, organiziranu, navođenu i kontroliranu čovjekovu aktivnost u kojoj se usklađivanjem materijalnih i ljudskih činitelja proizvodnje postižu optimalni ciljevi, koji su najčešće financijske prirode.

Organizacija ljudskih potencijala predstavlja jedan od temeljnih dijelova organizacijske strukture poslovnih organizacija tj. poduzeća, dok je motiviranje ljudi u organizaciji jedna od osnovnih funkcija današnjeg menadžmenta.

Važnost upravljanja ljudskim potencijalima za poslovanje poduzeća postaje u suvremenoj situaciji sve naglašenija. Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća metode i znanja kojima se postiže motiviranost unutar poslovne organizacije. Motivacija u velikoj mjeri utječe na ponašanje pojedinca te samim time o motivaciji ovisi i kvaliteta obavljanja zadataka važnih za organizaciju. Može se reći da je motiviranje članova organizacije ključ postizanja organizacijskih ciljeva.

# 1. MENADŽMENT

## 1.1. POVIJEST RAZVOJA MENADŽMENTA

U razdoblju prapovijesti nema zapisa o menadžmentu, međutim to ne znači da se menadžment nije pojavio već u ono doba, vođenjem obitelji, grupe i širih ljudskih zajednica.

Oko 5000 godina prije Krista razvija se civilizacija koja značajno doprinosi razvoju menadžmenta. Od Sumerana potječe funkcija profesionalnog upravljanja i profesionalna upravljačka struktura. Egipćani su razvili centraliziranu organizacijsku strukturu i centralistički oblik upravljanja.

Veliku važnost za razvoj menadžmenta imale su i druge civilizacije onog doba, a to su Babilon preko Hamurabijeva zakonika, Kina u kojoj se utvrđuju standardi odgovornosti za rukovoditelje, Izrael kroz Mojsijevo petoknjižje, Perzijanci kroz spoznaje važnosti uzajamnog prilagođavanja u velikoj organizaciji i kroz centralizaciju i decentralizaciju, Grčka kroz razvoj demokracije, Rim kroz razvoj centralističke organizacije s precizno definiranom upravljačkom strukturom od vrha do dna, te uspostavom birokratske organizacije.

Povijesne činjenice ukazuju da su narodima drevnih civilizacija bili poznati gotovo svi aspekti menadžmenta koji su i danas aktualni. Ovi su narodi otkrili i riješili brojne probleme menadžmenta kao što su: uspostava organizacijske strukture, funkcije menadžmenta, poboljšanje efikasnosti, raspon kontrole, pravila ponašanja i odnosi u organizaciji.

U Srednjem vijeku za važnost razvoja menadžmenta valja izdvojiti feudalnu organizaciju koja je kombinacija osobnih, upravljačkih i posjedničkih odnosa. S aspekta organizacije za srednji vijek važna je Katolička crkva koja sa dominantnim vertikalnim upravljanjem i hijerarhijskom strukturom funkcionira savršeno.

U doba renesanse dolazi do pojave značajnijih pisanih radova o menadžmentu. Potrebno je istaknuti dva pisca, Thomasa Morusa koji u svojim djelima, a posebno u dijelu Utopija opisuje neke aspekte menadžmenta tj. organizaciju rada, specijalizaciju i Niccolu Machiavellia.

Političke i ekonomske promijene u 17. stoljeću koje dovode do uspostave manufakturne organizacije, revolucija u tehnologiji te pojava parnog stroja, promjene u organizaciji rada dovele su do drugačijeg koncipiranja uloge menadžmenta. Upravljanje u tvorničkom sustavu karakterizirala je stroga kontrola i organizacija, a počela se davati važnost i planiranju. Pored vlasnika koji su zadržali funkciju općeg upravljanja profesionalni menadžeri preuzeli su funkciju vođenja proizvodnje. Tako su nastale poslovođe.

Teorija menadžmenta razvila se uglavnom početkom 20. st. što je u skladu s tehnološkim i znanstvenim razvojem društva. Do danas se razvio izuzetno velik broj teorija, škola ili pristupa izučavanju menadžmenta što je uzrokovalo zbrku i u samoj primjeni menadžmenta te se javila potreba sistematiziranja teorija o menadžmentu prema odgovarajućim kriterijima. Najpoznatiju sistematizaciju izradio je Harold Koontz i to prema kronološkom i dijalektičkom pristupu. Konvencionalne teorije pristupa menadžmentu grupiraju one teorije koje se zasnivaju na tradicijama i imaju dugogodišnju primjenu u praksi poduzeća. Nekonvencionalne skupine pristupa menadžmentu su one teorije koje nisu uobičajene, a tipične su i primjenjuju se u nekim nekonvencionalnim prilikama. Suvremene teorije se odnose na one teorije i pristupe koje su tek u začetku, koje znanstvenici tek znanstveno obrađuju i koje su u primjeni posljednjih deset godina, ali se još traže nadopune i znanstvena objašnjenja. Bez obzira kako ih grupirali, veći broj teorija se temelji na znanstvenim metodama koje polaze od operacijsko - procesnog pristupa, a svima je zajednički cilj upravljati efektivnije i efikasnije.

Iako su aktivni menadžeri odavno shvatili važnost međuljudskih vještina za svoju menadžersku učinkovitost, poslovnim školama je trebalo više vremena

da to dokuče. Sve do kasnih 1980-ih nastavni programi poslovnih škola naglašavali su tehničke strane menadžmenta konkretno se fokusirajući na ekonomiju, računovodstvo, financije i kvantitativne tehnike. U nastavnoj građi ljudsko ponašanje i vještine za rad s ljudima dobivali su minimalnu pozornost u usporedbi s tehničkim stranama menadžmenta.<sup>1</sup>

Međutim u suvremenom poslovanju razumijevanje ljudskog ponašanja od velike je važnosti za učinkovitost rada menadžera i oni moraju posjedovati razvijene međuljudske vještine za rad s ljudima.

## 1.2. POJMOVNA OBJAŠNJENJA

Menadžment se može definirati kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju ciljeva poduzeća u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.<sup>2</sup>

Menadžment je aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva. Dva su bitna elementa menadžmenta kao procesa:<sup>3</sup>

- Aktivnost menadžera usmjerena na postizanje određenih (ne bilo kakvih i bilo kojih) unaprijed zacrtanih ciljeva.
- Aktivnost drugih ljudi tj. onih koje menadžer koordinira, usmjerava i vodi. Osnovne funkcije menadžmenta pomoću kojih se to postiže su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola.

Menadžment se može odnositi na proces, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju ili funkciju u organizaciji odnosno nositelje određenih funkcija.

Najveći broj definicija polazi od procesnog pristupa menadžmentu i menadžment definira kroz funkcije koje menadžeri obavljaju.

---

<sup>1</sup> S. Robbins; T. Judge. 2009. Organizacijsko ponašanje. Mate d.o.o. Zagreb. str. 4.

<sup>2</sup> M. Buble. 2011. Poslovno vođenje. M.E.P.d.o.o. Zagreb. str. 5.

<sup>3</sup> P. Sikavica; F. Bahtijarević-Šiber i dr. 2008. Temelji menadžmenta. Školska knjiga. Zagreb. str. 10.

Menadžment kao vještinu treba shvatiti kao sposobnost kojom se, više ili manje uspješno, obnašaju funkcije i uloge menadžmenta. Poimanje menadžmenta kao vještine implicira različite sposobnosti nositelja te funkcije. Vještina menadžmenta stječe se vremenom i iskustvom, što ne znači da će onaj koji ima više iskustva biti sposobniji, odnosno vještiji u menadžmentu.

Pod pojmom menadžmenta podrazumijeva se upravljanje organizacijskim sustavima u različitim sektorima djelatnosti. Funkcije menadžmenta predstavljaju aktivnosti usmjerene na učinkovitost, raspoređivanje ljudskih i materijalnih resursa radi postizanja željenog cilja.

Menadžment je skup specifičnih aktivnosti i znanja kojima se ideja i kapital pretvaraju u novu vrijednost.

Iz navedenoga proizlaze sljedeće bitne karakteristike menadžmenta:<sup>4</sup>

- rad s drugima i putem drugih,
- ciljevi poduzeća,
- učinkovitost,
- ograničeni resursi,
- promjenjiva okolina.

Rad s drugima i putem drugih podrazumijeva ostvarivanje ciljeva poduzeća. Izvršavanje određenih zadataka zahtijeva akciju koja je nezamisliva bez menadžmenta.

Menadžment je odgovaran za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti. Efikasnost se definira kao odnos ulaza i izlaza, a efektivnost kao veličina izlaza koju menadžment mora ostvariti.

Resursi koji se koriste kao ulazi u procesu proizvodnje nisu neograničeni. Na tim osnovama uspostavlja se odnos između ekonomike i menadžmenta, pri čemu ekonomika istražuje alternativne uporabe ograničenih resursa, a menadžment osigurava efektivno i efikasno korištenje ograničenih resursa.

---

<sup>4</sup> M. Buble. 2009. Menadžment. Ekonomski fakultet. Split. str. 5.

Učinkovito rukovođenje, odnosno menadžment, važno je kako za direktora multinacionalne kompanije, tako i za vlasnika malog obrta. Unatoč tome menadžmentu se ne poklanja dovoljna pozornost. O njemu se više govori tek posljednjih desetak godina i tek se u novije vrijeme poklanja veća pažnja značaju kvalitetnog rukovođenja.

Funkcije menadžmenta ostvaruju menadžeri koji se kod nas uobičajeno nazivaju direktori, upravitelji, rukovoditelji ili ravnatelji.

Menadžeri moraju posebnu pažnju usmjeriti na okolinu organizacije jer je ona puna raznovrsnih i dinamičnih promjena i ima velik utjecaj na donošenje odluka te na sudbinu same organizacije vrlo je važno kvalitetno se znati pripremiti i adaptirati na novonastale promjene.

## **1.3. MENADŽERSKE FUNKCIJE**

### **1.3.1. Uvod u menadžerske funkcije**

Menadžment je složen sustav međusobno povezanih aktivnosti, a te aktivnosti možemo definirati kao temeljne funkcije menadžmenta. U skladu s razvojem tehnologije, kroz povijest se razvijala i znanost o menadžmentu. Tijekom razvoja znanosti o menadžmentu mijenjali su se pristupi izučavanja menadžmenta, mijenjala se spoznaja o ulozi i značenju menadžmenta u poslovanju poduzeća pa su se tako mijenjale i funkcije menadžmenta, odnosno poslovi i zadaci koje menadžment izvršava, a što je moguće prikazati na sljedeći način:

Tablica 1. Razvoj pristupa funkcijama menadžmenta

<b>HENRY FAYOL (1920.) FUNKCIONALNI ILI ADMINISTRATIVNI PRISTUP</b>	<b>PETER DRUCKER (1961.) PRISTUP TEMELJEN NA CILJEVIMA POSLOVANJA</b>	<b>KREITNER ROBERT (1989.) PRISTUP OSAM FUNKCIJA</b>	<b>G. A. COLE (1990.) POMC PRISTUP</b>	<b>WEIHRICH I KOONTZ (1994.) POSLC PRISTUP</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planiranje</li> <li>• Organiziranje</li> <li>• Naređivanje</li> <li>• Koordiniranje</li> <li>• Kontroliranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postavljanje ciljeva</li> <li>• Organiziranje</li> <li>• Motiviranje i organiziranje</li> <li>• Mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planiranje</li> <li>• Organiziranje</li> <li>• Odlučivanje</li> <li>• Kadroviranje</li> <li>• Komuniciranje</li> <li>• Motiviranje</li> <li>• Vođenje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planiranje</li> <li>• Organiziranje</li> <li>• Motiviranje</li> <li>• Kontroliranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planiranje</li> <li>• Organiziranje</li> <li>• Kadrovsko popunjavanje</li> <li>• Vođenje</li> <li>• Kontroliranje</li> </ul>

Izvor:

[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanj\\_a\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanj_a_menadzment.pdf)—dostupno 17.1.2016.

Funkcija menadžmenta Fayol preuzima iz vojne terminologije iz čega je vidljivo da ljude doživljava isključivo kao sredstva za postizanje ciljeva poslovanja bez uvažavanja njihovih individualnosti i ljudskih osobina, a što je u skladu sa, u to vrijeme, vladajućim načinom povećanja rezultata poslovanja, odnosno povećanjem produktivnosti rada (norme, rad na traci i sl.)<sup>5</sup>

Već se u Druckerovom pristupu, pola stoljeća kasnije, vidi bitna promjena u pristupu menadžmentu i njegovim funkcijama. Polazna točka svih menadžerskih funkcija su u ovom slučaju postavljeni ciljevi i zadaci poslovanja koji su iskazani kao skup mjerljivih veličina pa se time uvodi kvantitativni aspekt u analizi menadžmenta. Organizacijska struktura je u

<sup>5</sup> D. Čičin-Šain. Predavanja iz menadžmenta. [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanj\\_a\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanj_a_menadzment.pdf) (pristupljeno 17. 1. 2016.)

funkciji postavljenih ciljeva pri čemu se princip naređivanja zamjenjuje principom motiviranja zaposlenika, a ocjenjivanje ostvarenih rezultata postaje temelj razvoja kadrova. U ovom se pristupu mijenja poimanje zaposlenika, oni nisu više strojevi već ljudi s kojima se može i mora komunicirati i koje je potrebno motivirati, a ne im naređivati.<sup>6</sup>

Kreitner donosi najdetaljniju podjelu menadžerskih funkcija pri čemu naglašava funkciju komuniciranja i motiviranja, te obrazlaže kada funkcija odlučivanja proizlazi iz vlasničkog odnosa, a kada iz odnosa znanja i vještina.<sup>7</sup>

Cole teži definiranju menadžmenta kroz što manji broj razumljivih funkcija te izvodi svega četiri funkcije menadžmenta (POMC) dok funkciju kadrovskog popunjavanja ugrađuje u prethodne četiri. Zbog takvog pristupa slijede brojne kritike jer kadrovi nisu naglašeni, a menadžment ne može biti definiran bez ljudskih resursa koji se isprepleću u svim menadžerskim aktivnostima. Rezultat je formiranje POSLC pristupa kojeg izrađuju Wehrich i Koontz, a koji predstavlja zaokružen suvremen pristup menadžmentu.<sup>8</sup>

Pet osnovnih funkcija menadžmenta, tj. aktivnosti od kojih se sastoji proces upravljanja su:

- Planiranje; organiziranje; kadrovsko popunjavanje; vođenje; kontroliranje

---

<sup>6</sup> D. Čičin-Šain. Predavanja iz menadžmenta.  
[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf) (pristupljeno 17.1.2016.)

<sup>7</sup> D. Čičin-Šain. Predavanja iz menadžmenta.  
[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf) (pristupljeno 17.1.2016.)

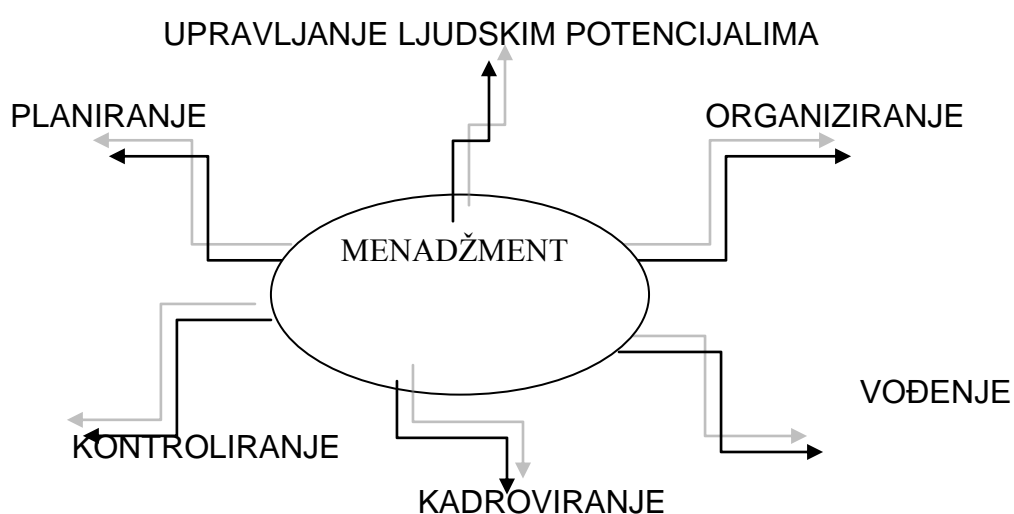
<sup>8</sup> D. Čičin-Šain. Predavanja iz menadžmenta.  
[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf) (pristupljeno 17.1.2016.)



Praksa je pokazala da se te funkcije ne obavljaju redoslijedom navođenja, već se prilagođavaju svakodnevnom poslovanju poduzeća.

Sposobnost u donošenju kvalitetnih odluka ovisi o dobro usklađenim menadžerskim funkcijama. Planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola (vidi sliku 1) polazišta su za donošenje kvalitetnih odluka, a time i uspješnog poslovanja malog poduzeća.

Tablica 2. Temeljne funkcije menadžmenta



Izvor: autor

### 1.3.2. Planiranje

Svaki proces menadžmenta počinje s planiranjem kojeg možemo definirati kao proces postavljanja budućih ciljeva, pretpostavki o okolini u kojoj se trebaju realizirati, izbor pravaca akcije, sredstava i načina ostvarivanja ciljeva.<sup>9</sup>

Planiranje uključuje odabir zadataka koji se moraju izvršiti da bi se postigli organizacijski ciljevi, prikazivanje, u glavnim crtama, kako se zadaci moraju obaviti, te određivanje kad bi ih trebalo obaviti. Aktivnost planiranja stavlja

<sup>9</sup> F. Bahtijarević – Šiber. 1991. Organizacijska teorija. Informator. Zagreb. str. 231.

težište na postizanje ciljeva. Menadžeri u svojim planovima u kratkim crtama prikazuju što točno organizacije moraju napraviti kako bi bile uspješne. Planiranje je važno za organizacijski uspjeh u bliskoj budućnosti (kratkoročno), kao i u daljoj budućnosti (dugoročno).<sup>10</sup>

Planiranje se često definira kao racionalna vizija budućnosti. Što je rukovodna razina viša, to vizija mora biti dugoročnija. Ona, međutim, mora biti shvatljiva i menadžerima na nižim razinama jer skupni napor ne može biti učinkovit ako svi uključeni u rad ne znaju što se od njih očekuje. Planiranje je najvažnija funkcija rukovođenja. Uključuje izbor ciljeva i aktivnosti za njihovo ostvarivanje; vodi nas na određeno mjesto u budućnosti na koje želimo stići i bezuvjetno podrazumijeva inovativan duh menadžera.

Da bi se učinkovito planiralo treba biti svjestan prilika u kojima će se ostvariti plan rada i realno dijagnosticirati šanse za razvoj, postaviti ciljeve, analizirati pretpostavke planiranja, identificirati moguće alternative, izraditi planove za pojedine segmente djelatnosti te predvidjeti troškove realizacije planova.

Planiranje predstavlja most između sadašnjeg i željenog položaja poduzeća. Bez planiranja poslovanje je prepušteno slučaju. Planiranje je intelektualno zahtjevan proces jer traži da svjesno odredimo smjerove djelovanja i temeljimo naše odluke na svrsi, znanju i preciznim procjenama. Svaki plan i svi njegovi prateći planovi trebali bi doprinijeti ostvarenju svrhe i ciljeva poduzeća. To proizlazi iz potrebe organiziranog poduzeća koje postoji zbog ispunjenja zajedničke svrhe vlasnika, menadžera i zaposlenika smišljenom suradnjom.

Planiranje ima svoju hijerarhiju koju karakteriziraju tri razine korespondentne razinama menadžmenta. Tako razini top menadžmenta korespondira strategijsko, razini middle menadžmenta taktičko, a razini lower menadžmenta operativno planiranje.

---

<sup>10</sup> S. C. Certo; S. T. Certo. 2008. Moderni menadžment. Mate d.o.o. Zagreb. str. 8.

Strategijski planovi su vezani za izvršenje strategijskih ciljeva organizacije. Određuju strategijski smjer u kojem organizacija želi ići. Prožimaju se kroz cijelu organizaciju, a donosi ih vrhovni menadžment. Pokrivaju razdoblje od tri do pet godina. Svrha strategijskih planova je da pretvore strategijske ciljeve organizacije u realnost kroz zadani vremenski period. Strategijsko planiranje se fokusira na upravljačku budućnost organizacije i inkorporira zahtjeve okoline i resurse poduzeća u menadžersku aktivnost. Nekada se strategijsko planiranje odnosilo na period od 10 godina, ali globalizacija toliko ubrzava sve što se odvija oko nas da nema više vremena za planiranje i izvršavanje planova za deset godina.<sup>11</sup>

Taktički planovi se nastavljaju na strategijske planove i definiraju provedbu na nižim razinama. Na taktičkoj razini se strategijski ciljevi pretvaraju u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća (marketinški, financijski, proizvodni i drugi planovi). Tim se postupkom definiraju glavne aktivnosti koje svaka od ovih funkcijskih jedinica treba izvršiti kako bi se ostvarili strategijski ciljevi. Za provedbu taktičkih planova zaduženi su menadžeri srednje razine, a planovi se ostvaruju u vremenskom periodu od godine dana do tri godine. Strategijski planovi daju ukupnu sliku s vrha organizacije, dok se taktički planovi sastoje od više manjih planova u dubini organizacije koji izvršavaju odrednice zadane strategijskim planovima.<sup>12</sup>

Operativni planovi su dodijeljeni najnižem menadžmentu. Definišu izvršenje poslova na najnižoj razini u organizaciji. Prema vremenskom periodu mogu se kretati od jednog dana ili jedne sedmice do najduže godinu dana. Služe za unapređenje organizacije na najnižoj razini kako bi se pridonijelo ostvarenju taktičkih planova.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> A. Hunjet; G. Kozina. 2014. Osnove poduzetništva. Sveučilište Sjever. Varaždin. str. 149.

<sup>12</sup> A. Hunjet; G. Kozina. 2014. Osnove poduzetništva. Sveučilište Sjever. Varaždin. str. 150.

<sup>13</sup> A. Hunjet; G. Kozina. 2014. Osnove poduzetništva. Sveučilište Sjever. Varaždin. str. 151.

Ciljevi su krajnje točke kojima su usmjerene aktivnosti i oni izražavaju rezultate koje treba ostvariti. Oni mogu biti dugoročni (opći) i kratkoročni (posebni). Ciljevi moraju imati sljedeće karakteristike:<sup>14</sup>

- specifični i mjerljivi,
- mjerljivi za ključne čimbenike,
- izazovni ali realni,
- definiraju vremenski period,
- povezani su s nagradama.

Zavisno o kriterijima ciljevi mogu biti:

- dugoročni, srednjoročni i kratkoročni - kriterij vremenski horizont
- strategijski, taktički i operativni – kriterij poslovna važnost
- ciljevi nabave, prodaje, razvoja itd. – kriterij funkcijska pripadnost
- profitabilnost, proizvodnost, korisnici itd. – kriterij ključna područja uspješnosti
- radikalni, ključni, rutinski – kriterij važnost promjene
- reaktivni (riješiti problem), proaktivni (biti još bolji) – kriterij poticaj za cilj.

Planovima se opisuje način za ostvarenje zadanih ciljeva. U planovima se navode zadaci i aktivnosti koje je potrebno provesti, definira se kako će se alocirati resursi te određuju vrijeme odvijanja u svrhu postizanja željenog.

---

<sup>14</sup> A. Hunjet. 2014/2015. Organizacija i organizacijsko ponašanje; skripta, str. 93.



Slika 1. Poslovni plan

Izvor: <http://esadvisors.net/wp-content/uploads/2013/03/canstockphoto11130477.jpg>-dostupno 23.1.2016.

### 1.3.3. Organiziranje

Organiziranje predstavlja stalnu aktivnost menadžera u usklađivanju ljudskih i materijalnih resursa, raspodjeli rada, dodjeljivanju određenih zadataka i odgovornosti pojedincima i grupama, sve u svrhu ostvarivanja pretpostavljenih planova. Svrha je organiziranja pridonijeti valjanosti ciljeva i učinkovitosti njihova ostvarivanja.

Organiziranje je pregrupiranje organizacijskih resursa da bi se ostvarili strategijski ciljevi. Organizacijska preraspodjela resursa se reflektira u organizacijskoj podjeli rada u posebne organizacijske odjele i poslove. Svrha organizacije je iskoristiti raspoložive resurse na najučinkovitiji način.

Podjela rada je najvažnija dimenzija funkcije organiziranja, a odnosi se na stupanj specijalizacije poslova. Menadžeri u svakoj organizaciji dijele ukupan zadatak organizacije, tj. ono što je razlog postojanju organizacije, na specifične poslove i zadatke.<sup>15</sup>

Organiziranje je proces propisivanja formalnih odnosa između ljudi i resursa u svrhu postizanja ciljeva organizacije. Proces organiziranja smješten je između unutarnje i vanjske okoline organizacije. Organizacijska struktura je učinkovita ako omogućuje pojedincima doprinijeti ciljevima tvrtke i ako njegova organizacijska struktura doprinosi ostvarivanju planiranih ciljeva uz minimum neželjenih posljedica ili troškova.

Organizacijska struktura nije nezavisna varijabla, već je pod utjecajem brojnih faktora. To znači da prilikom njezina oblikovanja nije dovoljno uvažavati samo određene principe analize i sinteze zadatka poduzeća, kako su to predlagali predstavnici klasične teorije menagementa, već je prijeko potrebno uvažavati i utjecaje različitih faktora.<sup>16</sup>

Trgovačka društva uglavnom imaju organizacijsku strukturu koja se formira tijekom njihova rada. Prema načinu raščlanjivanja ukupnog zadatka društva i formiranja užih organizacijskih cjelina, razlikujemo dvije osnovne organizacijske strukture: funkcionalnu i divizijsku.

Funkcionalna organizacijska struktura najčešće se primjenjuje u praksi kod malih i srednje velikih društava. Funkcionalni oblik organizacijske strukture provodi povezivanje poslovnih jedinica prema poslovnim funkcijama društva. Takva struktura podrazumijeva pokrivanje svih zadataka poslovne funkcije u obliku određene službe, odjela ili sektora. Funkcionalna struktura može biti razvijena kod malih društava ili jako razvijena tamo gdje nalazimo organizacijski odvojene sve poslovne funkcije.

Divizijska organizacijska struktura podjelu provodi prema proizvodima, lokacijama i potrošačima. Većina velikih društava se organizira prema modelu divizijske organizacije. Kod divizijske organizacijske strukture sustav

---

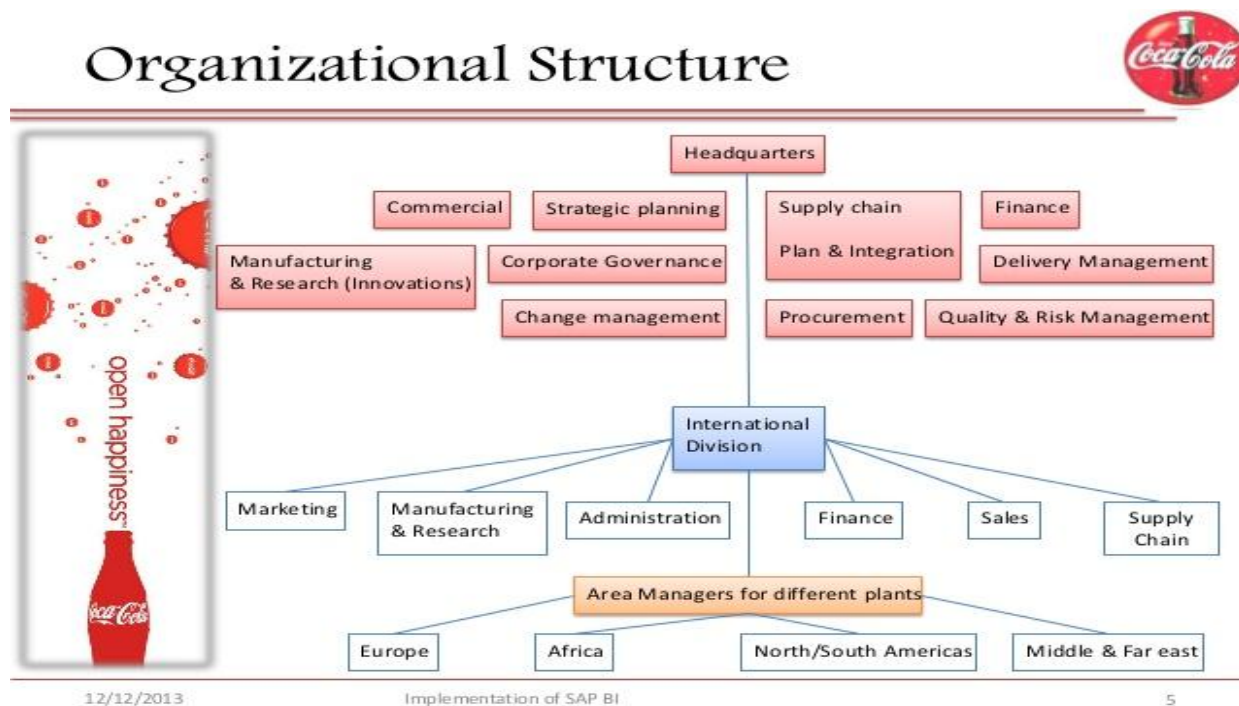
<sup>15</sup> A. Hunjet; Goran, Kozina. 2014. Osnove poduzetništva. Sveučilište Sjever. Varaždin. str. 153.

<sup>16</sup> M. Buble. 2000. Menagement. Ekonomski fakultet. Split. str. 311.

rukovođenja je decentraliziran. Divizijska organizacija često se organizira kao sustav profitnih centara.

Promjene koje se svakodnevno događaju zahtijevaju fleksibilnost u stvaranju organizacijskih struktura pa tako razlikujemo i matričnu organizaciju, poduzetničku organizaciju, projektnu organizaciju i mješovite organizacije.

U procesu organiziranja primjena načela i tehnika rukovođenja mora biti uravnotežena da bi se osigurala ukupna učinkovitost organizacijske strukture. Treba uravnotežiti neučinkovitost koja proizlazi iz rukovođenja prevelikom brojem ljudi i nefunkcionalnosti predugih crta komuniciranja i uravnotežiti potrebu za nadzorom nad radom djelatnika na jednoj strani i troškove koje je u tome potrebno angažirati, na drugoj.



Slika 2. Prikaz organizacijske strukture tvrtke Coca-Cole

Izvor: <http://www.imgforu.com/wall/coca-cola-company-organizational-structure/>-dostupno 17.1.2016.

Što se fleksibilnije utvrdi organizacijska struktura, to će ona bolje moći ispuniti svoju svrhu. Svaka se aktivnost odvija u promjenjivim unutarnjim i

vanjskim okolnostima pa te promjene treba pravodobno predvidjeti i odgovoriti promjenama u organizaciji.

#### **1.3.4. Kadroviranje**

Organiziranjem su dodijeljene uloge i zadaci pojedincima koji trebaju ostvariti ciljeve poslovanja, a kadrovskim popunjavanjem se te uloge dodjeljuju konkretnim ljudima za koje se očekuje da će ih najbolje izvršiti. Realizaciju ove funkcije omogućuje prepoznavanje raspoloživih kadrova, zapošljavanje novih kadrova, selekcija i profesionalna orijentacija, unaprjeđenje, planiranja karijere, razvoj i poticanje kreativnosti pojedinaca, osposobljavanja i usavršavanja zaposlenika. Mnogi autori smatraju da je upravo razvoj ljudskih potencijala najvažniji strateški zadatak menadžmenta.<sup>17</sup>

#### **1.3.5. Vođenje**

Vođenje podrazumijeva usmjeravanje i motiviranje zaposlenih da rade u najboljem interesu za organizaciju. To je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema ostvarenju nekog cilja. Menadžer mora razumjeti ljudsko ponašanje, ostvariti komunikaciju, motivirati i voditi druge kako bi se ostvarili ciljevi organizacije.

Vodstvo je u vrlo tijesnoj vezi s motivacijom i obilježava osobine i značajke kadrova i njihovih potencijala za izvršenje svakog zadatka, a ono, u najširem smislu, predstavlja proces u kojem jedna osoba utječe na razmišljanje i ponašanje drugih osoba. Vodstvo je proces utjecaja na razmišljanje i ponašanje ljudi, kako bi oni spremno, s veseljem, vjerom i entuzijazmom ostvarili osobni cilj ili cilj grupe kojoj pripadaju.

---

<sup>17</sup> D. Čičin-Šain. Predavanja iz menadžmenta.  
[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf) (pristupljeno 17.1.2016.)

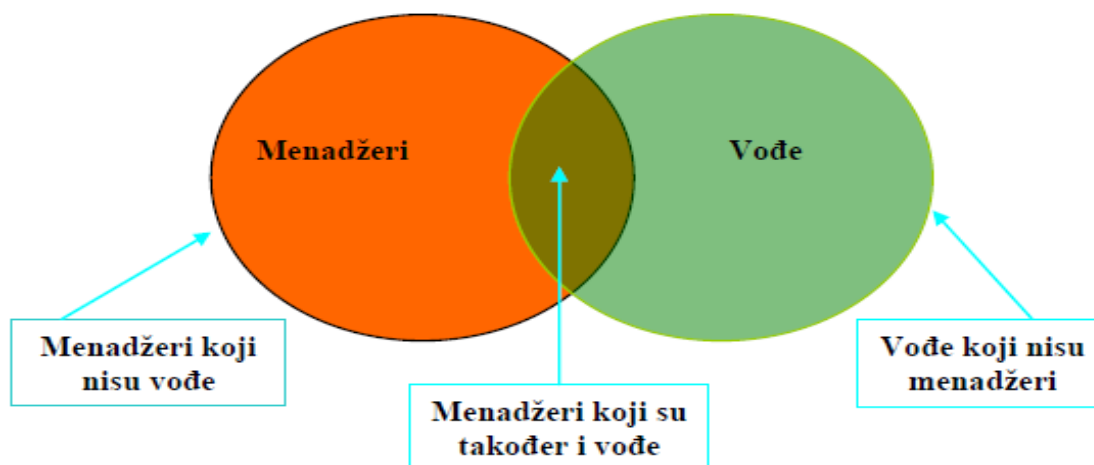


Vođenje ljudi je najsloženija funkcija rukovođenja, a njena je svrha utjecanje na ljude kako bi oni što više doprinijeli zajedničkom cilju. Pritom se ne smije izgubiti iz vida da je važno ostvariti rezultate, ali sredstva za njihovo ostvarenje nikad ne smije ugroziti dostojanstvo pojedinca. Prema ljudima se valja ophoditi s poštovanjem bez obzira na njihov položaj, jer svi sudjeluju u ostvarenju zajedničkog cilja.

Vođenje se sastoji od četiri skupine aktivnosti:<sup>18</sup>

1. vodstvo,
2. motiviranje,
3. interpersonalni procesi,
4. komuniciranje.

Vođe su ljudi na rukovodećim funkcijama koji usmjeravaju pojedinaca, organizacijske dijelove i organizaciju kao cjelinu radi ostvarivanja postavljenih ciljeva, a to čine pomoću osobnih sposobnosti da utječu na druge no imaju i formalnu menadžersku moć.



Slika 3. Odnos vođa i menadžera

Izvor: A. Hunjet. 2014/2015. Organizacija i organizacijsko ponašanje; skripta, str. 154.

<sup>18</sup> M. Buble. 2011. Poslovno vođenje. M.E.P.d.o.o. Zagreb. str. 12.

Kvalitete koje mora posjedovati menadžer su:

Kvalitete koje mora posjedovati vođa su:

- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| • racionalan        | - vizionar         |
| • konzultira se     | - strastven        |
| • uporan            | - reativan         |
| • rješava probleme  | - leksibilan       |
| • nepokolebljiv     | - poticajan        |
| • analitičan        | - inovativan       |
| • autoritativan     | - inicira promjene |
| • ima položajnu moć | - imaosobnu moć    |

Sposobnost je osobina vođe da vodi skupinu koja se želi voditi ili da vodi sljedbenike, ali pri tome isključivo teži ka uspjehu. Uspješni vođa mora imati ovlaštenje, intuiciju, viziju i podudaranje vrijednosti. Navedene sposobnosti nemaju svi menadžeri niti svi vođe, već samo uspješni vođe.

Vođa može postati sposobniji korištenjem raznih oblika i tehnika razvijanja menadžerskih sposobnosti, koje podrazumijevaju povećanje ovlaštenja, a to izaziva i odgovornost. Intuicija je prirodna sposobnost vođe u pokretanju određene akcije, da se određeni događaji predvide i usmjere u korist poduzeća i da se pri tome izbjegne rizik ili svede na minimum.

Jasnije određenje vizije povećava sposobnost vođe na način da zna odrediti radnu okolinu, osigurati radnu okolinu i usmjeriti svoj rad u pravilnom smjeru. Sposobnost vođe se sastoji i u vještini vođe da zna identificirati vrijednost i mogućnost poduzeća i vrijednost pojedinca te da ih međusobno uskladi.

Stilovi vodstva se mogu podijeliti u tri kategorije: autoritaran, demokratski, laissez-faire.

Tablica 3. Tri klasična stila vodstva

<b>AUTORITARAN</b>	<b>DEMOKRATSKI</b>	<b>LAISEZ-FAIRE</b>
	<b><u>PRIRODA</u></b>	
Vođa drži svoje ovlasti i odgovornosti	Vođa delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost	Vođa uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti
Vođa raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke	Rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka	Članove grupe upućuje se da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu
Tijek je komunikacije prvenstveno odozgo prema dolje	Tijek je komunikacije dvosmjernan – odozgo prema dolje i odozdo prema gore	Tijek je komunikacije primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe
	<b><i>PRIMARNA PREDNOST</i></b>	
Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane performanse	Podizanje osobnih obveza participacijom	Dopušta samopokretanje prema vlastitom viđenju neovisno o utjecaju vođe
	<b><i>PRIMARNI NEDOSTACI</i></b>	
Pristup tendira gušenju individualne inicijative	Demokratski je proces trošenje vremena	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe

Izvor: M. Buble. 2011. Poslovno vođenje. M.E.P.d.o.o. Zagreb. str. 69

Svaki od ovih stilova ima svoje dobre i loše strane. Vođe povremeno koriste sva tri stila odjednom, pri čemu je samo jedan od njih dominantan.

Vođa s autoritativnim stilom preuzima na sebe svu moć i donošenje odluka. Od zaposlenih očekuje da izvršavaju njegove naloge. Sam preuzima cjelokupnu kontrolu i snosi punu odgovornost za svoje odluke. Autoritarno se vodstvo temelji na strahu zaposlenih, prijetnjama i kaznama. Iako je ono tipično negativno, ipak može biti i pozitivno ukoliko vođa pokaže želju da povremeno nagradi zaposlene za ostvarene rezultate. Prednost je autoritarnog vodstva u tome što ono uvijek rezultira zadovoljstvom vođe, omogućava brze odluke, omogućava kontrolabilnost izvršenja podređenih i

drugo. Nedostatak mu je u tome što ga većina zaposlenih ne voli, pogotovo onda kada uzrokuje strah i frustraciju.<sup>19</sup>

Vođa s demokratskim stilom dobrovoljno se odriče autoriteta, kojega prenosi na zaposlene, a sam zadržava konačnu odgovornost. Odluke se donose u suradnji s podređenima i uz njihovu potporu što cijeli proces odlučivanja znatno usložnjava. Vođa i grupa djeluju kao jedinstvena socijalna cjelina u kojoj su oni informirani o zadacima, te motivirani da iznose svoje zamisli i prijedloge.<sup>20</sup>

Laissez-faire stil vodstva koristi se kada vođa želi izbjeći moć i odgovornost. Vođa s ovim stilom veoma je ovisan o grupi prilikom postavljanja ciljeva. Članovi se grupe međusobno motiviraju; vođa igra sporednu ulogu. Ovaj stil vodstva ignorira doprinos vođe isto kao što autoritaran stil vodstva ignorira doprinos grupe. S obzirom na to da vođa laissez-faire stila omogućava različitim grupama da vode autonomne politike, to može dovesti do kaosa, pa se ovaj stil obično ne koristi kao dominantan.<sup>21</sup>

Dobre rezultate može postići samo primjereno motivirani ljudi, zbog toga je zadatak menadžera otkriti prave načine i tehnike poticanja svojih suradnika i znati upravljati sukobima što se mogu pojaviti. Uspješni vođe ne stoje iza skupine da bi je gurali, nego stoje ispred da bi je nadahnjivali i olakšali joj napredovanje.

Motivacija se tako u najopćenitijem smislu manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Ona se ostvaruje uključivanjem cijelog lanca reakcija – od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se te potrebe ispune, a u protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije, pa do satisfakcije kao rezultante ovog procesa.<sup>22</sup>

#### Tablica 4. Motivacijski lanac; lanac potrebe-želje-satisfakcija

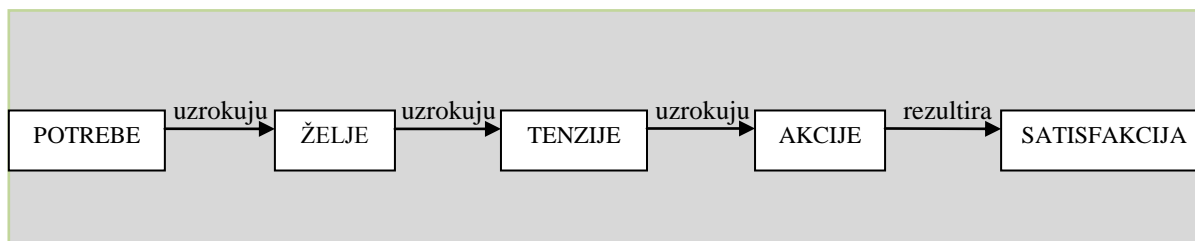
---

<sup>19</sup> M. Buble. 2011. Poslovno vođenje. M.E.P.d.o.o. Zagreb. str. 70.

<sup>20</sup> M. Buble. 2011. Poslovno vođenje. M.E.P.d.o.o. Zagreb. str. 70.

<sup>21</sup> M. Buble. 2011. Poslovno vođenje. M.E.P.d.o.o. Zagreb. str. 70.

<sup>22</sup> M. Buble. 2000. Menagement. Ekonomski fakultet. Split. str. 493



Izvor: M. Buble. 2000. Menagement. Ekonomski fakultet. Split. str. 493.

Glavni razlog slabijeg rada radnika u Hrvatskim poduzećima i niske produktivnosti, kod većine radnika nije u nedostatku temeljnih sposobnosti i znanja za rad već prvenstveno u neadekvatnim sustavima rukovođenja i rukovoditeljima koji ne razvijaju programe za razvoj poduzetničkih sposobnosti zaposlenika kroz različite oblike učenja i stručnog usavršavanja te stjecanje svih potrebnih kompetencija za posao koji radnici trebaju obavljati.

### 1.3.6. Kontrola

Kontroliranje, kao menadžerska funkcija, sagledava se s različitih aspekata, ali je to uvijek menadžerski proces kojim se odgovarajućim aktivnostima provodi sustav mjerenja i korekcije očekivanih rezultata.

Proces kontrole se definira kao specifičan sustav koji funkcionira u tijeku cjelokupnog procesa upravljanja. Viša razina menadžmenta kontrolira ekonomske rezultate i realizaciju ostvarivanja strateških ciljeva. Niža razina kontrolira ulaganja, radne rezultate, tehničke procese i ostvarivanje operativnih ciljeva organizacije.

Prema Robertu Mockleru kontroliranje je: „sustavno nastojanje menadžera da usporede rezultate sa prije zacrtanim planovima, normama ili ciljevima kako bi ustanovili poklapaju li se rezultati s planovima i poduzeli potrebne korektivne mjere kako bi osigurali da se ljudski i korporacijski resursi koriste na najefikasniji i najučinkovitiji način za ostvarenje ciljeva tvrtke“.

Kontroliranje kao menadžerska funkcija se ne može jednostavno poistovjetiti s kontrolom. To je složeniji proces temeljen na planskim i standardiziranim željenim rezultatima koji se u procesu kontroliranja pretvaraju u brojne informacije pomoću kojih se donose odluke i korekcije te upravlja poslovnim rezultatima.

Proces kontroliranja ima tri glavna koraka:<sup>23</sup>

1. Mjerenje rezultata
2. Usporedba rezultata s normama
3. Poduzimanje korektivnih mjera

1. Prije nego menadžer može odrediti što treba učiniti kako bi tvrtka bila efikasnija i učinkovitija, mora izmjeriti trenutne rezultate tvrtke. Da bi to mogao mora prvo odrediti mjerne jedinice kojima će mjeriti rezultat rada zaposlenika npr. broj zašivenih majica, broj pometenih katova itd... Nakon što to napravi može izmjeriti radni učinak svakog zaposlenika.

2. Uspoređivanje izmjerenih rezultat s normama predstavlja postupak koji se odvija nakon što uprava izmjeri rezultate organizacije. Menadžment mora usporediti rezultate tih mjerenja sa određenim normama. Norma je razina aktivnosti utemeljena kako bi služila kao referentna točka za ocjenjivanje rezultata organizacije i služi za otkrivanje jesu li rezultati organizacije odgovarajući ili neodgovarajući.

3. Korektivne mjere služe da bi se uklonili faktori unutar organizacije koji priječe postizanje ciljeva. Kad se ustanovi gdje je problem korektivne mjere treba usmjeriti na jednu ili više funkcija upravljanja tj. planiranje, organiziranje, vođenje. Vrlo često korektivna akcija usmjerena na jednu funkciju utječe da su promjene potrebne i u ostalim funkcijama.

---

<sup>23</sup> S. C. Certo; S. T. Certo. 2008. Moderni menadžment. Mate d.o.o. Zagreb. str. 481.

Kontroliranje može pomoći ostvarivanju ciljeva poduzeća ako izvrši prihvatljivu standardizaciju performansi, ako štiti imovinu poduzeća i ako osigurava održavanje kvalitete proizvoda i usluga poduzeća.<sup>24</sup>

## **2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POSLOVNIM ORGANIZACIJAMA**

### **2.1. POJAM I ZNAČENJE POSLOVNE ORGANIZACIJE I LJUDSKIH POTENCIJALA**

Organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom, najmanjim troškom na bilo kojem području rada i života.<sup>25</sup>

Definicija poslovne organizacije bi bila da je poslovna organizacija - svjesna djelatnost čovjeka kojom se usklađuje materijalne i nematerijalne faktore proizvodnje u poduzeću, organizaciji.<sup>26</sup>

Organiziranje ljudskih potencijala u organizaciji je proces: dizajniranja strukture, raspoređivanja dužnosti i koordiniranja osoba u njihovim naporima da ostvare ciljeve poduzeća.<sup>27</sup>

Primarni je fokus organiziranja određivanje onog što će zaposlenici raditi u organizaciji i kako će se njihova pojedinačna nastojanja najbolje kombinirati za povećanje postizanja organizacijskih ciljeva.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> M. Buble. 2000. Menagement. Ekonomski fakultet. Split. str. 596.

<sup>25</sup> A. Hunjet. 2014/2015. Organizacija i organizacijsko ponašanje; skripta, str.12.

<sup>26</sup> A. Hunjet. 2014/2015. Organizacija i organizacijsko ponašanje; skripta, str. 13.

<sup>27</sup> A. Hunjet. 2014/2015. Organizacija i organizacijsko ponašanje; skripta, str. 13.

<sup>28</sup> S. C. Certo; S. T. Certo. 2008. Moderni menadžment. Mate d.o.o. Zagreb. str. 228.

Svi resursi ili potencijali organizacije mogu se podijeliti u tri temeljne skupine<sup>29</sup>

- materijalno - financijski resursi (sirovine, materijali, energija, imovina, financijska sredstva itd.)
- tehnološko - organizacijski resursi (znanost, tehnika, tehnologija, informacije, organizacija rada itd.)
- ljudski resursi (svi zaposleni, menadžment).

Ljudski potencijali su najvažniji jer oni svojim znanjem, koje se u današnje, informatičko doba najvrjednije, pokreću sve ostale resurse koji bez njih predstavljaju tek "mrtvi kapital".

Ljudski potencijali su kroz povijest imali različit položaj u organizaciji i vodstvu. Vlasnici i vodstvo različito su tretirali zaposlenike i koristili različitu terminologiju, pa se može reći da se susreću tri skupine pojmova:

- pojmovi koji se odnose na pojedince: radnik, službenik, menadžer, itd.
- pojmovi koji se odnose na ukupnost ljudskog potencijala organizacije ili zajednice: radna snaga, kadrovi, personal, ljudski resursi ili potencijali, ljudski kapital, itd.
- pojmovi koji se odnose na organiziranje ljudi i upravljanje njima.

U posljednja dva desetljeća engleski izraz "human resources", koji se u hrvatskom jeziku prevodi kao "ljudski potencijali" ili kao "ljudski resursi" postao je vrlo popularan u znanstvenoj i stručnoj literaturi.<sup>30</sup>

Značenje tog pojma tijekom vremena je evoluiralo od relativno uskog pojma "radne snage" (ljudi koji su na tržištu rada nudili svoje radne sposobnosti) do "kadar" (koji predstavlja svojevrсну elitu ili menadžment). Sredinom 80-ih godina 20. stoljeća pokušava se naći zamjena za riječ "kadar" koji asocira na

---

<sup>29</sup> M. Jurina. 2009. O upravljanju ljudskim potencijalima. Visoka škola za poslovanje i upravljanje "B.A. Krčelić" Zaprešić. str. 15.

<sup>30</sup> G. Marčetić. 2007. Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. Društveno veleučilište. Zagreb. str. 69.



bivši totalitarni sustav te se koriste razni termini kao što su: ljudski resursi, ljudski potencijali, kadrovski potencijali, kadrovski resursi i ljudski kapital.

Velike kompanije razvile su svoje vlastite odjele upravljanja ljudskim potencijalima kako bi kontrolirale procese u pribavljanju, zadržavanju i unapređivanju ovog resursa kao najvažnije meke varijable poslovanja. Današnji odjeli koji se bave upravljanjem ljudskim resursima uključeni su u sve aktivnosti organizacije u kojima se donose dugoročne strategijske odluke.<sup>31</sup>

Menadžeri odjela ljudskih resursa učestvuju u oblikovanju vizije organizacija jer imaju zadatak osigurati intelektualne i stručne resurse koji će provoditi strategije za ostvarivanje vizije. Dok je kadrovska služba bilježila opće podatke i vršila naknadne provjere, upravljanje ljudskim resursima unaprijed ukazuje na potrebe koje će se pojaviti i na što organizacija mora biti pripravna. Time se uloga ove funkcije fundamentalno promijenila. Od kraja procesa, sve se pomaknulo na početak.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> A. Hunjet. 2014/2015. Organizacija i organizacijsko ponašanje; skripta, str. 228.

<sup>32</sup> A. Hunjet. 2014/2015. Organizacija i organizacijsko ponašanje; skripta, str. 229.

Tablica 5. Temeljne razlike između personalne funkcije i funkcije za ljudske potencijale

<b>Značajke</b>	<b>Personalna funkcija</b>	<b>Funkcija za ljudske potencijale</b>
<b>Poslovna filozofija</b>	Ljudi – sredstvo, proizvodni faktor	Ljudi – kapital, razvojni resurs
<b>Pristup</b>	Tehničko - administrativni	Razvojno – dinamički
<b>Menadžerska filozofija</b>	Sredstvo za postizanje cilja	Temeljna strategijska prednost
<b>Poslovni pristup</b>	Trošak koji treba minimizirati	Najrentabilnija investicija u razvoj
<b>Priroda djelatnosti</b>	Parcijalna, funkcijska	Holistička, integrativna
<b>Način djelovanja</b>	Standardiziran, kolektiviziran	Raznovrstan, individualan
<b>Orijentacija</b>	Kratkoročna	Dugoročna
<b>Težište aktivnosti</b>	Evidentiranje, planiranje, programiranje, kontrola	Strategijski MLJP, pribavljanje i izbor, razvoj i obrazovanje, motiviranje
<b>Mjesto aktivnosti</b>	Personalna jedinica (odjeli)	Menadžeri i jedinica (odjel) za ljudske potencijale
<b>Odgovornost</b>	Personalna jedinica (odjel)	Menadžment
<b>Ciljevi</b>	Minimiziranje troškova	Maksimiranje potencijala i njihove uporabe, povećanje ukupne i organizacijske uspješnosti i fleksibilnosti

Izvor: A. Hunjet. 2014/2015. Organizacija i organizacijsko ponašanje; skripta, str.231.

U užem smislu riječ je o ukupnosti formalnih znanja, praktičnih vještina, sposobnosti, ponašanja, socijalnih obilježja, psiholoških osobina, realiziranih i/ili latentnih kreativnih mogućnosti te odanosti službenika privremeno ili trajno zaposlenih u poslovnim organizacijama.

Bez ljudi, organizacija ne bi mogla funkcionirati. Ljudi kao temeljni resurs organizacije znatno su složeniji za proučavanje od svih drugih resursa.

Čovjek je misaono i svjesno biće koje ima svoje vlastite potrebe, htijenja, motive i ambicije koje unosi u organizaciju te koji mogu utjecati na atmosferu u organizaciji, bilo pozitivno ili negativno. Zato je upravljanje ljudskim potencijalima izrazito složen posao koji od menadžera zahtijeva više znanja i umijeća nego kada se radi o drugim resursima.

Kod upravljanja ljudskim potencijalima individualan pristup se smatra neophodnim. Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je da se individualnim pristupom uspiju nadvladati eventualne teškoće do kojih bi moglo doći zbog izražene osobnosti pojedinaca koji istu unose u organizaciju te na taj način mogu utjecati na organizacijske ciljeve. Menadžeri, koji su zaduženi za ljudske potencijale, trebaju znati kako prepoznati moguće probleme te potaknuti pozitivnu, kreativnu energiju kod zaposlenika.

Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadatak otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobna ulaganja zaposlenika ne predstavljaju frustracije, nego osobno zadovoljstvo. Postoji velika vjerojatnost da će se pojedinac u određenoj situaciji i u određenim okolnostima ponašati na određeni način pa je stoga poželjno osigurati takve okolnosti.

U nastavku dajemo usporedbu povijesnog razvoja upravljanja ljudskim potencijalima u svijetu i Republici Hrvatskoj:

Razvoj u svijetu:

- 1924. Elton Mayo analizira utjecaj okoline i međuljudskih odnosa u grupi na proizvodnost rada, te predstavlja začetak sustavne brige za upravljanje ljudskim potencijalima
- 1932. legalizacija rada sindikata u SAD-u

- 1946. nastaju prvi personalni odjeli u zapadnim zemljama
- 1970 postupno se sa izraza “personal” prelazi na korištenje naziva ljudski resursi i ljudski potencijali.

Razvoj u Republici Hrvatskoj:

- 1947. pojava personalnih odjela u domaćim poduzećima. Bave se evidentiranjem radnog staža, socijalnog i zdravstvenog osiguranja; u njima rade uglavnom pravnici.
- 1956. proširuje se personalna evidencija (mirovinsko osiguranje, sigurnost na radu, stručno osposobljavanje, radni odnosi, rekreacija). U odjelima se počinju zapošljavati i psiholozi, referenti za obuku i razvoj i sl.
- 1965. pojavljuje se kadrovski odjel – funkcija u upravljanju organizacijom.
- 1990. umjesto personalne evidencije i kadrovskih službi uvode se odjeli za upravljanja ljudskim resursima ili potencijalom.

U suvremenoj teoriji i praksi pojam upravljanja ljudskim potencijalima ima četiri značenja:<sup>33</sup>

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

Disciplina utemeljena na znanjima, modelima, načelima i metodama ekonomije, psihologije, sociologije, socijalne psihologije, antropologije, filozofije i drugih znanosti. Posebno treba spomenuti i doprinos discipline upravne znanosti, naročito, u dijelu koja se bavi teorijama i praksom organizacija. Važno je i radno pravo i službeničko pravo koja se bave radnim odnosima zaposlenika u privatnim i javnim organizacijama.

---

<sup>33</sup> F. Bahtijarević-Šiber. 1999. Management ljudskih potencijala. Golden marketing. Zagreb. str. 3

Primjetan je veliki jaz između teorije i akademskih istraživanja te upravljanja ljudskim potencijalima u svakodnevnoj praksi organizacije. Kritike su upućene nizu akademskih istraživanja koja se ne mogu primijeniti u praksi te su mnogi akademski nastavnici jednostavno preimenovali svoje udžbenike u nove nazive, a da nisu ponudili ništa novo. Kritike idu i u obrnutom smjeru. Organizacijama uglavnom nije bilo blisko novo poimanje ljudskih potencijala i strategijskog planiranja. Menadžeri nisu učinili dovoljno da bi teoriju primijenili u praksi i ne uče dovoljno brzo kako bi zadržali korak s vremenom.

Na menadžerskoj razini funkcija upravljanja ljudskim potencijalima može se obavljati kao jedna od mnogih zadataka u sklopu opće menadžerske funkcije (menadžer općeg tipa koji je zadužen za upravljanje nekom organizacijskom jedinicom ili je na čelu cijele organizacije), ali i kao samostalna zadataka (menadžer za upravljanje ljudskim potencijalima, specijaliziran upravo za tu funkciju).

Na izvršnoj razini poslovna funkcija upravljanja ljudskim potencijalima može se obavljati centralizirano, putem specijalnih službi ili odjela, ali i decentralizirano, u sklopu nekih drugih službi i djelatnosti, unutar organizacije ili izvan nje. Može je obavljati pojedinac ili skupina izvršitelja. Bez obzira na organizacijski oblik, radi se o istim poslovima koji se obavljaju u sklopu funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.

Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od najvažnijih funkcija menadžmenta kojoj se u posljednje vrijeme daje iznimna važnost, budući da je čovjek živi element organizacije. Temeljni su zadaci funkcije upravljanja ljudskim potencijalima:<sup>34</sup>

- popunjavanje radnih mjesta u organizaciji
- zadržavanje i motiviranje kvalitetnih djelatnika
- stalna izobrazba, usavršavanje i razvoj zaposlenih.

---

<sup>34</sup> P. Sikavica; F. Bahtijarević – Šiber i dr. 2008. Temelji menadžmenta. Školska knjiga. Zagreb. str. 76.

Ljudski resursi su značajan čimbenik organizacije jer upravo oni pokreću sve ostale resurse. Njima treba dobro upravljati te koordinirati kako bi se iskoristio potencijal organizacije za njezino buduće funkcioniranje i razvoj.

Ljudski potencijali označavaju količinu znanja, sposobnosti i drugih osobina ljudi koji su potrebni za funkcioniranje i razvoj neke organizacije ili društvene zajednice, a čiji su nositelji ljudi.

Razvoj ljudskih potencijala ima četiri različita značenja.<sup>35</sup>

- menadžerska funkcija
- posebna poslovna funkcija organizacije
- specifična filozofija menadžmenta
- znanstvena disciplina.

Menadžerska funkcija sastoji se od dvije skupine zadaća. Prva se odnosi na razvoj ljudskih potencijala kao menadžerske funkcije, dok druga podrazumijeva usmjeravanje i vođenje razvoja ljudskih potencijala kao poslovne funkcije organizacije.

Razvoj ljudskih potencijala kao poslovna funkcija sastoji se od niza procesa i organizacijskih oblika. Proces se razrađuje na predviđanje potreba, pribavljanje i selekciju, motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje i razvoj upravljanja ljudskim potencijalima.

Funkciju razvoja ljudskih potencijala možemo podijeliti na tri strukture:<sup>36</sup>

- upravljači – vlasnici – samo globalna strategija
- menadžeri – koji su odgovorni za rezultate poduzeća, uključivši i menadžera odgovornog za razvoj ljudskih potencijala

---

<sup>35</sup> M. Jurina. 2008. Organizacija i menadžment. Zaprešić. str. 222.

<sup>36</sup> M. Jurina. 2008. Organizacija i menadžment. Zaprešić. str. 233.

- stručnjaci i stručne službe, a posebno specijalisti za konkretne procese razvoja ljudskih potencijala.

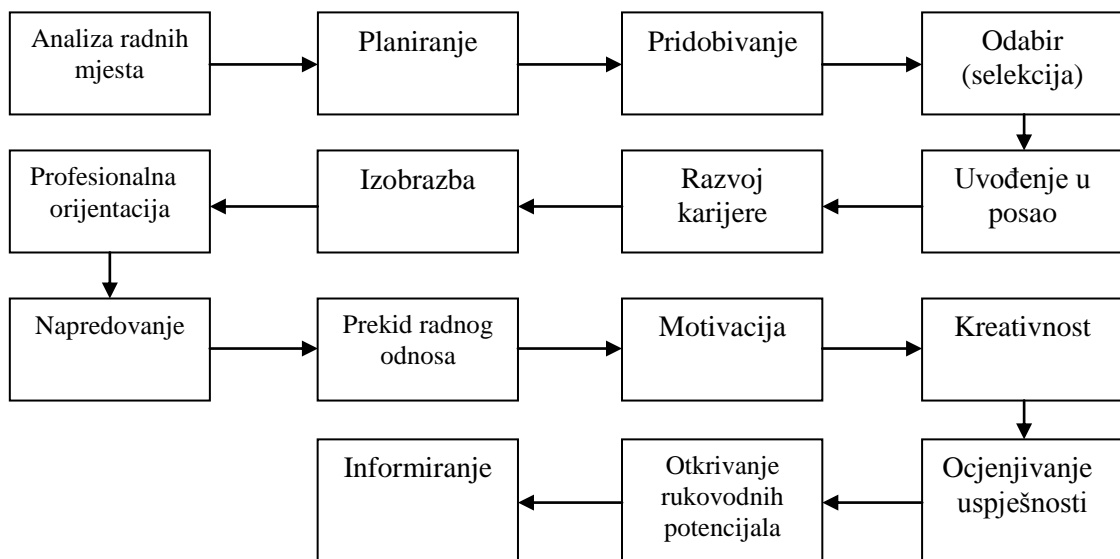
## **2.2. FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Ova je poslovna funkcija prošla mnoge faze razvoja, od one kad je u okviru svoje djelatnosti obuhvaćala izbor potencijalnih zaposlenika, razmještaj na poslove i čuvanje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja pa sve do formuliranja politike koja maksimira integraciju svih zaposlenih u poduzeću, razvija zainteresiranost ljudi, fleksibilnost i kvalitetu rada čime se kombinira interes poduzeća i njegovih zaposlenih.

Menadžeri moraju predstavljati sponu između ljudi i poduzeća te obavljati svoje funkcije u sklopu odjela upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se ostvarila cjelovitost sustava i postiglo zadovoljstvo ljudi i ciljevi poduzeća.

Glavni se podsustavi funkcije ljudskih potencijala mogu svesti na zapošljavanje, profesionalni razvoj, poticanje uspješnosti na radu, otkrivanje menedžerskih potencijala i informiranje u području ljudskih potencijala. Svaki od tih podsustava sadrži niz procesa koji su nužni za ostvarivanje funkcije ljudskih potencijala.

Tablica 6. Glavni procesi i funkcije ljudskih potencijala



Izvor: autor

Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo postaju središtem pažnje menadžmenta ljudskih potencijala, budući se shvatilo da ljudski kapital predstavlja glavno oruđe konkurentne sposobnosti i prednosti na globalnom tržištu. Menadžment mora dizajnirati nagradne i motivacijske pakete čija struktura ovisi o tome koliko se kompleksan ili jednostavan sustav motivacije želi razviti i preferira li se osnovni sustav temeljen na kolektivnim ili individualnim čimbenicima.

Također, osobita se pažnja posvećuje pravodobnom informiranju djelatnika te nastojanju njihovog uključenja u donošenje odluka. Od neizrecive je važnosti politika dobrih međuljudskih odnosa, uključivanje radnika u proces odlučivanja, davanje veće odgovornosti, no i potpuno točno prosuđivanje njihovih zasluga kako bi oni stekli potpuno povjerenje u taj sustav.

Neke od temeljnih funkcija ljudskih potencijala su:

1. analiza radnih mjesta tj. dizajniranje radnih mjesta,
2. planiranje razvoj ljudskih potencijala,
3. probavljanje i selekcija (odabir) djelatnika i menadžera,



4. obrazovanje zaposlenih,
5. motiviranje ljudi za rad,
6. poticanje uspješnosti na radu
7. Informiranje ljudskih potencijala organizacije

### **2.1.1. Analiza (dizajniranje) radnih mjesta**

Potruga za odgovarajućim ljudskim potencijalima mora početi temeljitim razumijevanjem radnog mjesta koje se želi popuniti, tako da se široki spektar potencijalnih zaposlenika može inteligentno svesti na uži izbor. Tehnika koja se obično koristi za upoznavanje sa slobodnim radnim mjestom je analiza radnog mjesta. U osnovi, cilj analize radnog mjesta je određivanje opisa radnog mjesta (aktivnosti koje radno mjesto sadrži) i specifikacija radnog mjesta (karakteristike pojedinca kojeg bi se trebalo zaposliti na to mjesto).<sup>37</sup>

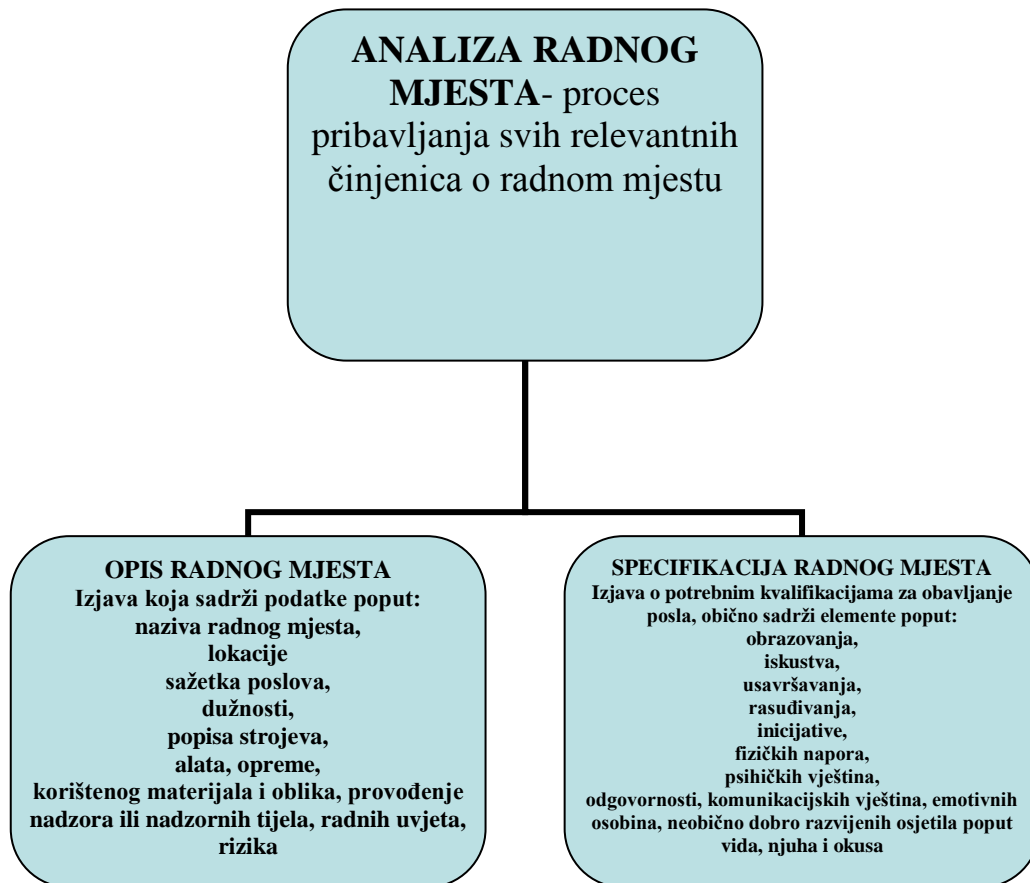
Ovaj proces sadrži stručne postupke za utvrđivanje svih elemenata posla i zahtjeva u odnosu na izvršitelje tako da se analizom poslova i zadaća utvrđuju svrha rada, mjesto rada, redoslijed operacija, sredstva rada, postupci i zahtjevi u odnosu na izvršitelja uz analizu opasnosti i osposobljavanje za rad na siguran način. Rezultat projektiranja radnih mjesta jest normativni akt o sistematizaciji radnih mjesta ili katalog poslova i potrebnih znanja, vještina i drugih zahtjeva za njihovo izvršenje. Na temelju analize rada katalogom poslova definiraju se radna mjesta, timovi, skupine i sl. i to se onda regulira normativnim aktom o unutarnjem ustrojstvu.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> S. C. Certo; S. T. Certo. 2008. Moderni menadžment. Mate d.o.o. Zagreb. str. 276, 277.

<sup>38</sup> M. Jurina. 2009. O upravljanju ljudskim potencijalima. Visoka škola za poslovanje i upravljanje "B.A. Krčelić" Zaprešić. str. 75.

Tablica 7. Odnos analize radnog mjesta, opisa radnog mjesta i specifikacije radnog mjesta



Izvor: S. C. Certo; S. T. Certo. 2008. Moderni menadžment. Mate d.o.o. Zagreb. str. 277.

### 2.1.2. Planiranje razvoja ljudskih potencijala

Planiranje kadrova obično se definira kao proces anticipacije i stvaranje brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> M. Buble. 2000. Management. Ekonomski fakultet. Split. str. 377.

Proces zapravo znači skupinu postupaka istraživanja i utvrđivanja potreba o profilu i broju ljudi, njihovim konkretnim znanjima i vještinama, te planiranje zadovoljenja tih potreba u realnom vremenu. Planiranje i planovi razvoja i korištenje ljudskih potencijala dijelovi su strategijskih, operativnih i poslovnih planova, a u svojoj su razradi temeljni dokument za odlučivanje i stručni rad na korištenju i razvoju ljudskih potencijala organizacije.<sup>40</sup>

Razlozi planiranja ljudskih resursa vide se u tome što planiranje:

1. povećava prednost poduzeću da će dobiti prave ljude na prave poslove u pravo vrijeme,
2. razvija poduzeću jasan prikaz ciljeva izvan kojih poduzeće ne može biti efikasno,
3. povećava sposobnost poduzeću da se prilagodi promjenama u svojoj okolini
4. ljudski potencijal postaje kritičan resurs
5. tržište rada ima mnogo ljudi, ali se teško nalaze odgovarajući profili potencijalnih zaposlenika
6. visoki su troškovi neučinkovite uporabe ljudskog potencijala
7. visoki su troškovi zapošljavanja, zadržavanja, razvoja i održavanja sposobnih ljudi

Prognoza budućih potreba za kadrovima znatno je teža od utvrđivanja tekućih potreba. Razlozi tome leže u činjenici da današnji uvjeti u kojima se odvija poslovanje poduzeća sutra neće biti isti. Stoga se u predviđanju budućih potreba za kadrovima mora početi od određenih parametara koji se odnose na buduću potražnju proizvoda, usluga, buduće ekonomije njegova poslovanja, tehnoloških inovacija u poduzeću, kao i raspoloživih financijskih mogućnosti, s jedne strane te fluktuacije i promjena u organizaciji i management filozofije, s druge strane.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> M. Jurina. 2009. O upravljanju ljudskim potencijalima. Visoka škola za poslovanje i upravljanje "B.A. Krčelić" Zaprrešić. str. 77, 78.

<sup>41</sup> M. Buble. 2000. Menagement. Ekonomski fakultet. Split. str. 380.

Rezultat procesa planiranja su zaključci vezani za ljudske resurse organizacije pa nastanu slučajevi da organizacija treba više ili manje ljudi, treba isti broj i iste profile ljudi, treba isti broj ali različite profile ljudi.

Formuliranje strategije kadrova predstavlja opće opredjeljenje i težnju menadžmenta u kreaciji strateškog opredjeljenja kamo usmjeravati buduće poslovanje poduzeća jer iz njega proizlazi i strategija kadrova.

Najpoznatije su tri različite strategije kadrova:<sup>42</sup>

- strategija istog broja zaposlenika,
- strategija manjka broja zaposlenika,
- strategija viška broja zaposlenika.

Strategija istog broja zaposlenika podrazumijeva da se neće mijenjati broj zaposlenika, ali se može mijenjati njihova struktura, starost ili kvalifikacija tj. kako je ranije u tekstu navedeno poduzeće treba isti broj i iste profile ljudi, treba isti broj ali različite profile ljudi.

Odgovara poduzećima s linearnim trendom razvoja. Strategija manjka broja zaposlenika podrazumijeva manjak zaposlenika uslijed povećanja obujma poslovanja, a njihov broj se nadomješta raznim oblicima zapošljavanja novih kadrova:

- zapošljavanjem na puno radno vrijeme,
- zapošljavanjem s povremenim radnim vremenom ili
- zapošljavanje na poziv.

Strategija viška broja zaposlenih je slučaj kada menadžment u poduzeću utvrdi da mu je potrebno manje ljudi nego što ih ima trenutno. U takvom slučaju najdrastičnija mjera je otpuštanje, a postoje i blaže mjere kao što su: skraćivanje radnog vremena, neplaćeni dopusti, premještanje, stimuliranje dragovoljnog odlaska, snižavanje plaća.

---

<sup>42</sup> M. Buble. 2009. Menadžment. Ekonomski fakultet u Splitu. Split. str. 373.

### 2.1.3. Pribavljanje i selekcija

Pribavljanje predstavlja proces privlačenja na slobodna radna mjesta kandidata koji imaju kompetencije za uspješno obavljanje poslova na tim radnim mjestima. Želimo privući mnogo kandidata da bi se mogli u procesu selekcije odabrati najbolji.<sup>43</sup>

Da bismo pridobili što kompetentnije kandidate najprije definiramo:

- Zahtjeve rada iz čega možemo utvrditi profil idealnih kandidata za zaposlenje
- Stvaramo profil idealnog kandidata na način da definiramo bitne osobine za obavljanje posla: sposobnosti, znanja, vještine, osobine; poželjne osobine: pomoću kojih razlikujemo izvrsne kandidate za posao od dobrih i nepoželjne osobine koje eliminiraju kandidate.

Pri svemu tome bitno je odrediti kompetencije koje moraju posjedovati svi zaposlenici i definirati specifične kompetencije potrebne za konkretno radno mjesto. Te kompetencije su npr. komunikacija, rukovođenje, inovativnost, međuljudski odnosi.

Kada se zna kakvi se zaposlenici trebaju tj. kad se znaju njihove potrebne kompetencije menadžment definira izvore iz kojih će ih pokušati pridobiti.

Poduzeću stoje na raspolaganju kadrovi iz internog tj. izvori iz organizacije i kadrovi iz vanjskog okruženja tj. izvori izvan organizacije. Predviđanje interne ponude služi utvrđivanju mogućnosti zadovoljavanja budućih kadrovskih potreba iz već postojećih u poduzeću, a rezultat je biološkog procesa starenja ljudi i odgovarajuće brige i pravilnog sustava planiranja u pravovremenoj zamjeni i nadopuni brojem i kvalitetom ljudi koji obavljaju poslove u poduzeću.

---

<sup>43</sup> M. Jurina. 2009. O upravljanju ljudskim potencijalima. Visoka škola za poslovanje i upravljanje "B.A. Krčelić" Zaprešić. str. 97.

Ako se radno mjesto ne može popuniti nekim tko je trenutno zaposlen u organizaciji, menadžment ima na raspolaganju brojne izvore ljudskih potencijala izvan organizacije. Ti mogu biti:<sup>44</sup>

- Konkurenti
- Agencije za zapošljavanje
- Čitatelji određenih publikacija
- Obrazovne ustanove

Oba izvora imaju svoje prednosti i nedostatke. Prednosti korištenja unutarnjih izvora su: izbor čovjeka iz poduzeća motivira ljude i uvjerava ih da sustav napredovanja funkcionira, kandidatove kvalitete i mane su već poznate menadžmentu. Nedostaci korištenja unutarnjih izvora su: ljudi mogu biti promovirani na prezahtjevne poslove, može doći do sukoba između zaposlenika zbog sumnje u ispravnost napredovanja određenog djelatnika.

Prednosti korištenja vanjskih izvora su: novi ljudi donose nova znanja i ideje, veći je izbor sposobnih kandidata. Nedostaci korištenja vanjskih izvora su: duže vrijeme prilagodbe, demotiviranje postojećih kadrova u poduzeću.

Nakon postupka pridobivanja kandidata za posao slijedi postupak odabira ili selekcija kao jedan od najvažnijih postupaka u upravljanju ljudskim potencijalima. Selekcija predstavlja niz faza kroz koje kandidat za posao mora proći da bi dobio posao. U početnoj fazi selekcija obuhvaća pregled prijave kandidata (zamolbi i pisanih preporuka), telefonski pred intervju. Nakon toga mogu slijede ostale metode: dva sredstva koja se često koriste u procesu selekcije su testiranje i centri za ocjenjivanje. Testiranje je ispitivanje ljudskih potencijala s ciljem otkrivanja kvaliteta važnih za popunjavanje slobodnih radnih mjesta.

---

<sup>44</sup> S. C. Certo; S. T. Certo. 2008. Moderni menadžment. Mate d.o.o. Zagreb. str. 280, 281.

Testovi se općenito mogu podijeliti na sljedeće četiri kategorije (S. Certo; T. Certo):

1. Testovi sposobnosti: mjere potencijal pojedinca za obavljanje zadataka. Mjeri se opća inteligencija, mehaničke, činovničke i vizualne vještine.
2. Testovi postignuća: mjere razinu vještine ili znanja koje pojedinac posjeduje na određenom području npr. daktilografski testovi.
3. Testovi strukovnih interesa: svrha testova je odabir pojedinaca koji za posao ima najviše interesa i taj posao smatraju poticajnim.
4. Testovi osobnosti: pokušava se opisati osobnost pojedinca na područjima poput poštenja, objektivnosti.

Centar za ocjenjivanje je program u kojem se sudionici uključuju u brojne pojedinačne i grupne vježbe osmišljene za poticanje važnih aktivnosti na organizacijskim razinama kojima teže. To je još jedan instrument koji se koristi u selekciji zaposlenika.

Sudionici se ocjenjuju prema nekim od sljedećih kriterija (S,Certo; T.Certo):

- vođenje
- donošenje odluka
- inicijativa
- poznavanje međuljudskih odnosa
- kontrola
- energija
- hvatanje ukoštac sa stresom

Kao i proces pribavljanja proces selekcije ovisi o menadžmentu poduzeća tj. običajima i načinima koji važe u određenom poduzeću.

Poslodavac i posloprimac subjekt su radnog odnosa koji zaključuju ugovor o radu ili menadžerski ugovor kojim utvrđuju međusobne obveze i prava uključujući i zaštitne mehanizme s obje strane.

#### 2.1.4. Izobrazba i razvoj kadrova

Jednom naučeno znanje ili stečena vještina nisu dovoljne za cijeli radni vijek pojedinca, već predstavljaju samo temelj za nastavak izobrazbe. Za određena specifična znanja i vještine se posebno traži stalni sustav izobrazbe, a to su ona zanimanja koja prate izuzetno dinamične tehnološke promjene. Stalno obrazovanje i sustav stalnog usavršavanja predstavljaju najjeftiniji način ostvarivanja konkurentne prednosti, jer svako ulaganje u razvoj znanja i vještina, kao temeljnog kapitala i poluge razvoja, postaje najisplativiji način ulaganja u kvalitetu proizvoda i usluga.

Najkvalitetniji menadžeri gledaju u budućnost i pripremaju sebe i svoje djelatnike za nju tako da razvijaju i uvježbavaju zaposlenike na način da budu sposobni nositi se s novim zahtjevima, problemima i izazovima te da mogu razviti sve svoje snage.

Potrebno je razlikovati pojmove obrazovanja i izobrazbe, pri čemu obrazovanje predstavlja najširi pojam ukupnih spoznaja, znanja i vještina, te sposobnosti osobe, a može se smatrati procesom najšireg stjecanja znanja i vještina kojima se stvara temelj za daljnji razvoj znanja i vještina.

Izobrazba se može definirati kao priprema kadrova za kvalitetnije izvršavanje zadataka ili za neke buduće specifične vještine koje će se od tog kadra tražiti, pri čemu je izobrazba orijentirana na posao, a manje na osobu.

Potreba za izobrazbom posljedica je niza promjena koje se svakodnevno događaju u poduzeću, a koje bi se mogle grupirati na sljedeći način:<sup>45</sup>

- promjene u proizvodnoj orijentaciji poduzeća,
- promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća,
- promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala,
- promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija,
- promjene u tehničkoj osnovici proizvodnje,
- promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima,
- promjene u organizaciji i upravljanju,

---

<sup>45</sup> M. Buble. 2000. Menagement. Ekonomski fakultet. Split. str. 411.



- promjene u ljudskim resursima.

Proces obuke kadrova proizlazi iz planova, misije i ciljeva poduzeća iz kojih se izrađuju planovi obuke kadrova. Postoje tri vrste obuke, a to su:

- instrukcije za posao koje predstavljaju detaljne instrukcije što i kako činiti prilikom obavljanja posla, traju nekoliko dana od samog početka obavljanja posla dok se ne nauče svi detalji potrebni za uspješno obavljanje posla,
- obnavljanje znanja koje se provodi kada se kadrove treba naučiti novim standardima, novim metodama koje nastaju za vrijeme poslovanja ili kada sami kadrovi traže obnovu svoga znanja,
- usmjerenje odnosno početničko upoznavanje s poslom i poduzećem kada se upoznaju mogućnosti, način ponašanja, poslovna politika poduzeća, a započinje prvim radnim danom zaposlenika.

Proces obuke kadrova složena je karakteristika s obzirom da sadrži niz aktivnosti počevši od onih koje se odnose na identifikaciju potreba za bukom pa do vrednovanja rezultata provedene obuke.<sup>46</sup>

Proces obuke se sastoji od četiri temeljne faze:<sup>47</sup>

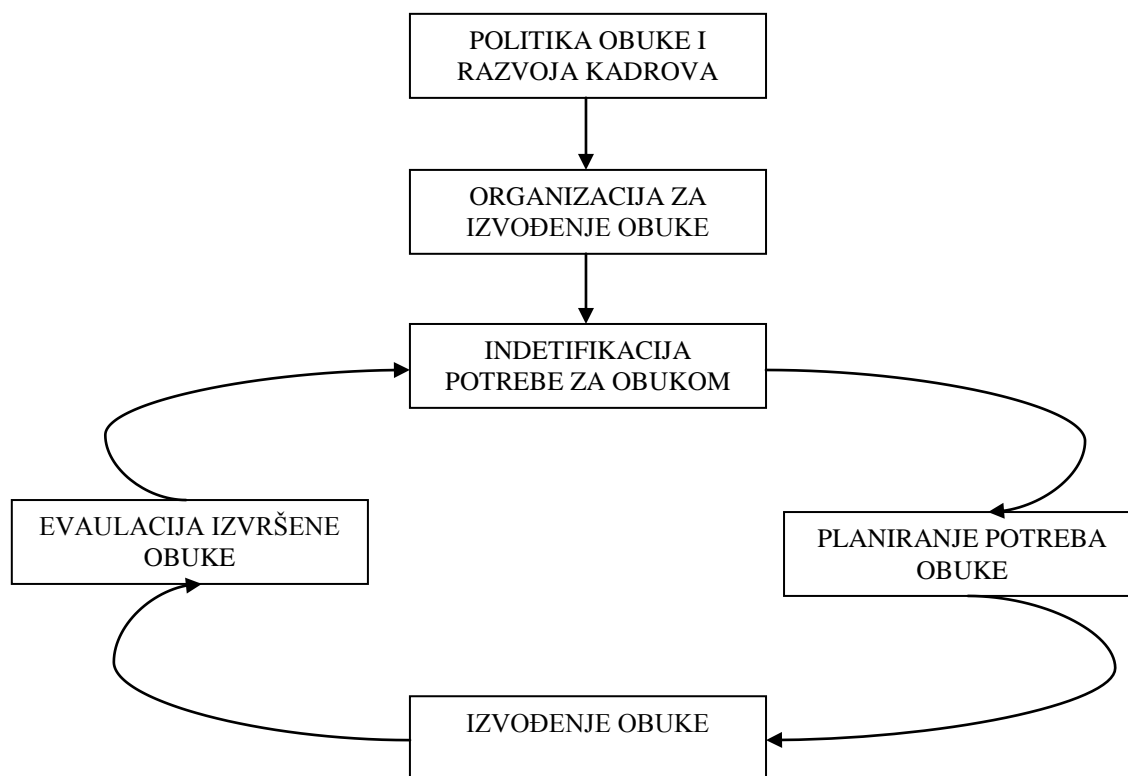
1. identifikacija potreba za obukom,
2. planiranje potrebe obuke,
3. izvođenje obuke i
4. evaluacija izvršene obuke.

---

<sup>46</sup> M. Buble. 2000. Menagement. Ekonomski fakultet. Split. str. 413.

<sup>47</sup> M. Buble. 2009. Menadžment. Ekonomski fakultet. Split. str. 405.

Tablica 8. Osnovne faze procesa izobrazbe kadrova



Izvor: M. Buble. 2000. Management. Ekonomski fakultet. Split. str. 413

Politika izobrazbe i razvoja zaposlenih sustavni je dio ukupne politike poduzeća, a rezultanta je izabrane strategije poduzeća. Tako će u ofenzivnoj strategiji poduzeća politika obuke i razvoja zaposlenih igrati ključnu ulogu.<sup>48</sup>

1. Organizacija za izvođenje izobrazbe obuhvaća sve aktivnosti, sredstva, izvođače, sudionike, metode, mjesto i vrijeme izvođenja izobrazbe u namjeri da se uspostave usklađeni odnosi između njih tijekom izvođenja izobrazbe.<sup>49</sup> Izobrazbe se može izvoditi u okviru poduzeća i tada je izvodi poduzeće ili je povjerena drugima pa se izvodi izvan poduzeća. U praksi se javlja kombinacija te dvije mogućnosti.
2. Identifikacija potreba za izobrazbom se sastoji u utvrđivanju razlike između razine potrebnih i razine stvarnih znanja i vještina. Analiza

<sup>48</sup> M. Buble. 2009. Menadžment. Ekonomski fakultet. Split. str. 406.

<sup>49</sup> M. Buble. 2009. Menadžment. Ekonomski fakultet. Split. str. 406.

potreba za izobrazbom se sastoji u utvrđivanju razlika između zahtjeva koje postavlja posao i zahtjeva kojima udovoljava izvršitelj dotičnog posla, a obuhvaća tri različite razine na kojima treba sakupljati podatke.<sup>50</sup>

- a) razina poduzeća: podaci o poduzeću kao cjelini, kao što su njegova struktura, tržišta, proizvodi ili usluge, potrebe za radnom snagom, itd.
  - b) Razina posla: podaci koji se odnose na poslove i aktivnosti, kao što su opisi poslova, specifikacije posla, s jedne strane te podaci koji se odnose na znanja, vještine i sposobnosti,
  - c) Individualna razina: podaci o osobi, kao što su bilješke o procjeni performansi, bilješke o osobnoj obuci, rezultati testova, zabilješke s konzultativnih razgovora i pregledi rezultata stavova.
3. Planiranje potrebne izobrazbe proizlazi iz prethodno izvršenih analiza na temelju kojih menadžment utvrđuje ciljeve koji se žele postići, sadržaj i program obuke te metode i tehnike kojima će se obuka izvoditi.
  4. Izvođenje izobrazbe je proces kojim se ostvaruje program izobrazbe na unaprijed određen način, odnosno direktnom komunikacijom instruktor – polaznici, ili indirektno korištenjem kompjutera, udžbenika i drugih pomagala.<sup>51</sup>
  5. Ocjena ili evaluacija izobrazbe se odnosi na postavljanje odgovarajućih standarda obuke koji mogu biti u obliku politika, ciljeva, vanjskih standarda i sl.

---

<sup>50</sup> M. Buble. 2000. Menagement. Ekonomski fakultet. Split. str. 415.

<sup>51</sup> M. Buble. 2009. Menadžment. Ekonomski fakultet. Split. str. 409.

Svi su poslovi u poduzeću diferencirani u dvije osnovne grupe, a to su ne menadžerski poslovi i menadžerski poslovi. Metoda obuke ovisi o vrsti posla za koji se vrši izobrazba.

Metode izobrazbe ne menadžera se mogu podijeliti u:

1. metode izobrazbe nemenadžera na poslu,
2. metode izobrazbe nemenadžera izvan posla.

Metode izobrazbe nemenadžera na poslu se izvode na način da menadžer najniže razine preuzima funkciju instruktora, odnosno osobe koja će uz rad svakodnevno i trajno vršiti izobrazbu kadrova kako bi stekli određena znanja i vještine. To su vještine jednostavnih procesa, a stječu se na temelju iskustva i ponavljanja određenih operacija.

Metoda izobrazbe izvan posla znači da nemenadžer koji se obrazuje mora izdvojiti vrijeme i poseban prostor gdje se vrši obuka, a često se koriste instruktori koji nisu neposredni menadžeri. U metode izobrazbe izvan posla se ubrajaju predavanja, audiovizualne tehnike, programirano učenje, učenje pomoću računala, konferencije, obučavanje u simuliranim radnim uvjetima i sl.

Metode izobrazbe menadžera su metode više razine jer objedinjuju znanja i vještine iz svih pet menadžerskih funkcija, a dijele se na metode obuke menadžera iskustvom na poslu i metode obuke menadžera iskustvom izvan poduzeća.

Za razliku od izobrazbe opći ciljevi obrazovanja su radna uspješnost, aktualiziranje znanja iz novih tehnologija, izbjegavanje zastarijevanja znanja i usporavanja praćenja novih tehnologija iz određene struke, te usmjeravanje budućih zaposlenika ili budućih kadrova.

### 2.1.5. Poticanje uspješnosti na radu

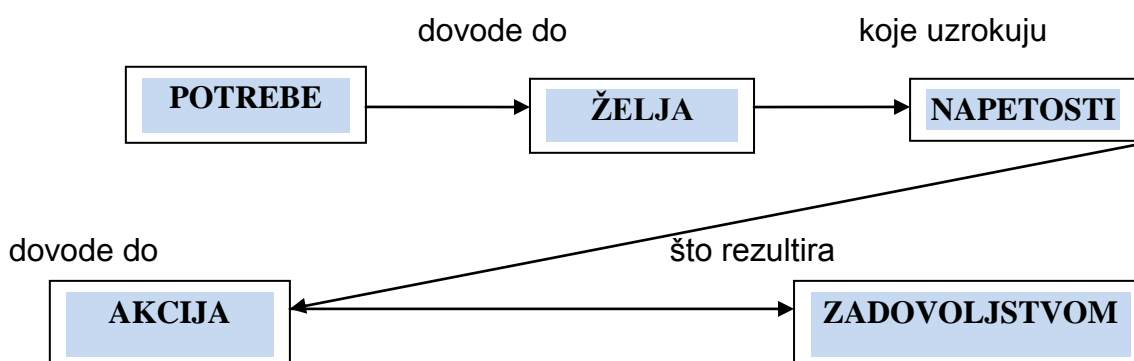
Poticanje uspješnosti na rad uključuje aktivnosti motivacije, kreativnosti i ocjenjivanja uspješnosti. Motivacija za rad dominantni je problem u području upravljanja ljudskim potencijalima. Bitan razlog potrebe koncipiranja radne motivacije jeste potreba razumijevanja mehanizma ponašanja kao osnove za izgradnju sustava motiviranja.

Problem dugoročnog zadržavanja jezgre visokokvalitetnih kadrova i motivacije svih zaposlenih na maksimalni angažman i identifikaciju s poduzećem i stalan kreativni doprinos uključuju dva osnovna pitanja:

1. kako mjeriti radne rezultate i doprinos ljudi?
2. kako nagrađivati njihov rad i razviti takav sustav motivacije koji će ih ne samo zadržati u organizaciji nego i stalno poticati na veće radne doprinose?

Dominantni motivacijski faktori mogu biti materijalni dobici i privilegije, plaće ili pak uvjeti rada, poslovna i razvojna politika poduzeća, klima u organizaciji. Potrebna je kombinacija motivacijskih faktora, materijalnih i nematerijalnih kako bi se obuhvatile u potpunosti potrebe pojedinca.

Tablica 9. Lančani slijed elemenata motivacije



Izvor: M. Jurina. 2009. O upravljanju ljudskim potencijalima. Visoka škola za poslovanje i upravljanje "B.A. Krčelić" Zaprešić. str. 111.

Poduzeće mora krenuti od ciljeva organizacije i tek nakon toga mora odgovoriti na pitanja kako operacionalizirati te ciljeve u grupne i individualne i kako mjeriti njihovo izvršenje.

Jedna od najpopularnijih i najraširenijih metoda upravljanja uspješnošću menadžera i zaposlenika je upravljanje pomoću ciljeva, a prednost je što su menadžeri i zaposlenici upoznati s ciljevima koje treba izvršiti.

Kreativnost koju nosi u sebi pojedinac dolazi do izražaja u određenoj klimi poduzeća i društvenom okruženju iz kojega dolaze poticaji. Stoga je zadatak menadžmenta da prepozna kreativnog pojedinca u poduzeću i osigura uvjete rada u kojima će doći njegove sposobnosti do izražaja i u kojima će on moći kreativnost dalje razvijati.

Uspješnost u radu je trajna briga subjekata organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima te je stoga nužno poticanje što ima za posljedicu uspješnost u radu. U tome imaju važnu ulogu motivacija, kreativnost i ocjenjivanje uspješnosti.

Metode ocjenjivanja radne uspješnosti se mogu podijeliti na tri skupine:

- metode uspoređivanja
- ljestvice procjene i
- check-liste.

Metode uspoređivanja procjenjuju radnu uspješnost pojedinca uspoređujući je s uspješnošću drugih zaposlenika, a najčešće ocjenjuju ukupnu radnu uspješnost. Ove se metode opet mogu grupirati u metode rangiranja, uspoređivanje u parovima i prisilne distribucije.

Metoda rangiranja je najjednostavnija i najstarija metoda za ocjenu ukupne radne uspješnosti, ali koristi se kod malog broja ljudi (10 do 20). Ovaj postupak je relativno jednostavan kod ocjenjivanja najboljeg i najlošijeg zaposlenika, ali teže je ocijeniti suradnike koji su negdje u srednjem dijelu ranga.

Metoda uspoređivanja u parovima se temelji na usporedbi suradnika sa svakim drugim u grupi prema ukupnoj radnoj uspješnosti, te se u svakom paru odlučuje tko je bolji pa tako npr. za 20 suradnika je potrebno izvršiti 190 uspoređivanja. Ova metoda je stoga pogodna samo za mali broj zaposlenika.

Metode prisilne distribucije je metoda grupnog rangiranja koja se koristi kada je jedan procjenitelj koji treba procijeniti veliki broj sudionika, kada je dovoljno grupno razlikovanje i kada se pretpostavlja da distribucija radne uspješnosti suradnika odgovara normalnoj distribuciji.

Ljestvice procjene su najpopularnija metoda ocjenjivanja radne uspješnosti, a spada u kategoriju metoda koje ocjenu individualne uspješnosti temelje na usporedbi s nekim prethodno uspostavljenim radnim standardima, odnosno kriterijem radne uspješnosti.

Check-liste su liste označavanja nastale kao rezultat stalnih nastojanja da se prevladaju nedostaci metoda ocjene, a sastoje se od niza konkretnih tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na određenom poslu, a zadatak procjenitelja je da označi one koje najbolje odgovaraju ili uopće ne odgovaraju ponašanju ocjenjivane osobe. Razlikuju se dvije varijante te tehnike:

- liste slobodnog izbora i
- liste prisilnog izbora

Listu slobodnog izbora čini niz tvrdnji koje opisuju radno ponašanje važno za uspješno ili neuspješno obavljanje određenog posla, a zadatak je procjenitelja da slobodno izabere, odnosno označi sve one koje najbolje odgovaraju radnom ponašanju osobe koju procjenjuje.

Liste prisilnog izbora se sastoje od niza tvrdnji koje opisuju ponašanje vezano uz određeni posao. Procjenitelj izabire u svakoj skupini tvrdnji onu koja najbolje i koja najmanje odgovara opisu ponašanja konkretne osobe.

### **2.1.6. Informiranje ljudi u organizaciji**

Uspješno upravljanje razvojem i uporabom ljudskih potencijala nije moguće bez informacijskog sustava i informiranja u području djelovanja vezanima za taj potencijal. Osnovni cilj informacijskog sustava ljudskih potencijala u poduzeću je pravodobna informiranost svih zaposlenih o tome što je bitno za njihovu aktivnost i međusobne odnose u sklopu djelokruga njihova djelovanja u procesu rada, upravljanja i odnosa u poduzeću.

S obzirom na činjenicu da sustav informacija vezan za razvoj i upotrebu ljudskog potencijala ovisi o predmetu izvođačke i upravljačke aktivnosti mogući su modeli za razne namjene: model informacija za utvrđivanje strategije i politike razvoja i upotrebe ljudskog potencijala, model za potrebe planiranja u području ljudskih potencijala, model za potrebe zapošljavanja, i dr.

Postojanje informacijskog sustava znatno olakšava obavljanje poslova evidencije o razvoju ljudskih potencijala, plaćama, troškovima vezanim za razvoj i upotrebu ljudskog potencijala, školovanja i usavršavanja.

Time je bitno olakšan rad odjela ljudskih potencijala budući da su im takvi izvještaji dostupni istovremeno sa postavljanjem zahtjeva od strane vlasnika i menedžera tvrtke.



## 3. MOTIVACIJA KAO POTICAJ ZA RAD

### 3.1. PRISTUP MOTIVACIJI

Riječ motivacija dolazi od latinske riječi *movere* što znači pokretati, *poticati*.

Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje, te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.<sup>52</sup>

Motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.<sup>53</sup>

Motivacija je unutarnje stanje zbog kojeg se pojedinac ponaša tako da ostvari neki cilj. Ponašanje ljudi i njihove karakteristike govore o različitostima ljudi i važnosti primjene raznih motivacijskih čimbenika kojima bi se povećao interes ljudi za rad i njihovu uspješnost.

Nakon što su postavljeni ciljevi poduzeća, izvršen izbor strategije za njihovo ostvarenje, oblikovana adekvatna organizacija, te angažirani odgovarajući ljudski resursi, pred menadžment se postavlja zadatak da zaposlenike vodi u ostvarivanju postavljenih ciljeva. U tom se kontekstu utjecaj na ponašanje zaposlenika manifestira kao suština vođenja, a koje ima zadatak da ih motivira za poboljšanje performanci svoga posla i povećanje svoje satisfakcije poslom kojega obavljaju.

Ponašanje ljudi i njihove karakteristike govore o različitostima ljudi i o važnosti primjene raznih motivacijskih čimbenika kojima bi se povećao interes ljudi za rad i njihovu uspješnost. Jasni ciljevi poduzeća, određena strategija, dobro oblikovana organizacijska struktura te odgovarajući ljudski resursi nisu menadžmentu dovoljna garancija da će zaposlenici izvesti

---

<sup>52</sup> A. Hunjet. 2014/2015. Organizacija i organizacijsko ponašanje; skripta, str. 171.

<sup>53</sup> A. Hunjet. 2014/2015. Organizacija i organizacijsko ponašanje; skripta, str.171.

zadatak kako se od njih traži, stoga je potrebno dodatno utjecati na ponašanje zaposlenih u organizaciji kako bi se zadatak izveo do tražene razine.

Kada se govori o motivaciji uvijek se ukazuje na pokretačke sile u pojedincu. Te pokretačke sile mogu biti pozitivne i negativne.

Nakon što su postavljeni ciljevi poduzeća, izvršen izbor strategije za njihovo ostvarenje, oblikovana adekvatna organizacija, te angažirani odgovarajući ljudski resursi, pred menadžment se postavlja zadatak da zaposlenike vodi u ostvarivanju postavljenih ciljeva. U tom se kontekstu utjecaj na ponašanje zaposlenika manifestira kao suština vođenja, a koje ima zadatak da ih motivira za poboljšanje performansi svoga posla i povećanje svoje satisfakcije poslom kojega obavljaju.

Motivacija se tako u najopćenitijem smislu manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Ona se ostvaruje uključivanjem cijelog lanca reakcija – od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se te potrebe ispune, a u protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuje akcije, pa do satisfakcije ako rezultate ovog procesa.<sup>54</sup>

Motivacija se bavi pitanjem zašto ljudi izabiru određeni pravac djelovanja radije nego neki drugi i zašto ustraju u izabranom pravcu djelovanja, često i tijekom dužeg vremenskog perioda i usprkos poteškoćama i problemima.

Četiri osnovne karakteristike podupiru definiciju motivacije:

- motivacija je tipičan individualni fenomen, svaka osoba je jedinstvena i sve najvažnije teorije motivacije dozvoljavaju manifestaciju ovih jedinstvenosti na određeni način;
- motivacija se uobičajeno opisuje kao namjerna, podrazumijeva se da je pod kontrolom zaposlenika tako da se ponašanja koja su

---

<sup>54</sup> M. Buble. 2000. Menagement. Ekonomski fakultet. Split. str. 493.

uvjetovana motivacijom, kao utrošeni radni napor, shvaćaju kao izbor ponašanja;

- motivacija je složena, a dva najvažnija faktora su ono što pokreće ljude i sposobnost pojedinca da se upusti u željeno ponašanje;
- svrha motivacijskih teorija je predvidjeti ponašanje, motivacija nije ponašanje samo po sebi i ne predstavlja učinak. Motivacija obuhvaća djelovanje i unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na pravac djelovanja pojedinca.

### **3.2. ČIMBENICI MOTIVACIJE ZA RAD**

Čimbenici koji utječu na motiviranost za rad možemo nazvati motivatorima. Motivatori su stvari koje pojedinca potiču na djelovanje. Motivatori su, također, sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe ili naglasiti jedna potreba na način da joj se pridijeli prioritet nad drugim potrebama.

U poslovnoj organizaciji menadžeri moraju poznavati sve motivatore koji im stoje na raspolaganju te ih znati na odgovarajući način primijeniti, odnosno kombinirati, jer svaki pojedinac može istu zadovoljiti na više različitih načina, a također će, primjena istih motivatora kod različitih ljudi rezultirati različitim performansama.

U suvremenim uvjetima se broj motivatora povećava uslijed utjecaja šire okoline, društveno-ekonomskih razvoja, općeg materijalnog standarda, promjena u sustavima vrijednosti itd. Danas veliki broj motivatora utječe na pokretanje velikog potencijala čovjeka, ali treba znati odrediti koji motivator, u kojem trenutku, pokreće ljudski potencijal. Motivatori se mogu definirati kao sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti suprotstavljene želje i naglasiti jedna potreba na način da joj se odredi prioritet nad drugim potrebama.

Čimbenici koji utječu na radnu motivaciju:

- individualne karakteristike koje obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese (motivacija novcem, sigurnošću posla, izazovnošću zadataka i sl.);
- karakteristike posla koje obuhvaćaju kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i dr.;
- organizacijske karakteristike koje obuhvaćaju pravila i procedure, kadrovsku politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća.

U individualne osobine zaposlenika svrstava percepcije, očekivanja, vrijednosti, stavovi, potrebe, aspiracije, preferencije te demografske i socijalne osobine.

Pod karakteristikama posla podrazumijeva vještine koje posao zahtjeva, raznolikost, zanimljivost, autonomija, i feedback o rezultatima.

U skupinu karakteristika radne situacije ubraja neposrednu radnu okolinu, odnosno suradnike, menadžere, stil vođenja i radne uvjete, te organizacijsku praksu koja uključuje politiku nagrađivanja, individualne nagrade, organizacijsku kulturu i klimu.

### **3.3. TEORIJE MOTIVACIJE**

Tijekom godina se pojavilo nekoliko teorija motivacije, a većina ih se može svrstati u dvije osnovne kategorije: procese teorije motivacije i sadržajne teorije motivacije. Procesne teorije motivacije objašnjavaju motivaciju stavljajući naglasak na to kako motivirati ljude. Uglavnom govore o koracima do kojih dolazi kad se nekoga motivira. Procesne teorije motivacije su:

1. Teorija potrebe – cilj
2. Vroomova teorija očekivanja
3. Teorija pravičnosti

#### 4. Porter – Lawlerova teorija

Sadržajne teorije motivacije stavljaju naglasak na unutarnje osobine ljudi.

Važno je razumjeti potrebe ljudi i kako ih zadovoljiti. U ove teorije spadaju:

1. teorija hijerarhije potreba,
2. teorija trostupanjske hijerarhije,
3. teorija motivacije postignuća,
4. dvofaktorska teorija motivacije,
5. teorija motivacije uloga.

Sadržajne teorije motivacije ću razraditi u daljnjem dijelu seminara.

### 3.3.1. Teorija hijerarhije potreba

Teorija hijerarhije potreba je poznata i kao Maslowljev-a hijerarhija potreba, a temelji se na kompleksnosti ljudske ličnosti i potreba koje su hijerarhijski strukturirane. Može se reći da je, zahvaljujući svojoj jednostavnosti, još uvijek najpopularnija i najpoznatija teorija usprkos nejasnih empirijskih potvrda njezine utemeljenosti.

Sve je te potrebe Maslow grupirao u pet kategorija, kako je to prikazano na slici br.4.



Slika 4. Teorija hijerarhije potreba

Izvor: [http://goto.blog.hr/slike/originals/maslowljeva\\_piramida.jpg](http://goto.blog.hr/slike/originals/maslowljeva_piramida.jpg) – dostupno 24.2.2014.

Fiziološke potrebe su početna točka teorije motivacije. To su esencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom i krovom nad glavom. Ljudi teže da najprije zadovolje ove potrebe, a tek pošto su one zadovoljene, teže zadovoljenju drugih, „viših“ potreba.

Potrebe za sigurnošću uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću, te odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti. To znači da su zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje i drugo bitni preduvjeti ljudske sigurnosti.

Potrebe za ljubavlju su potrebe za prijateljstvom, ljubavi i pripadanju. To znači da zaposleni s visokim stupnjem ovih potreba uživaju raditi zajedno s drugima, dok oni s niskim stupnjem ovih potreba mogu raditi na zadacima s minimalnim socijalnim interakcijama.

Potrebe za poštovanjem su potrebe za visokom ocjenom sebe samih, za samopoštovanjem i poštovanjem od drugih. U tome ljudi vide mogućnost promocije, prestiža i statusa, a to vodi k osjećajima samopouzdanja, vrijednosti, sposobnosti. Neispunjavanje tih potreba razvija osjećaj inferiornosti slabosti i bespomoćnosti, a što negativno utječe na motivaciju ljudi.

Potrebe za samoaktualizacijom su potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog osobnog potencijala.

U poduzeću će to značiti da zaposlenima tog ranga potreba treba omogućiti kreativan posao njihovim uključivanjem u proces donošenja odluka, rješavanja problema i slično.

Maslow tvrdi da najjače motivacijsko djelovanje imaju potrebe koje nisu zadovoljene. Čim se neka potreba zadovolji, prelazi se na sljedeću razinu potreba u hijerarhiji potreba koje nisu zadovoljene. Ova teorija je važna za menadžment jer za uspješno vođenje ljudi je potrebno poznavanje važnosti i raznolikosti njihovih potreba i što potpunije zadovoljavanje tih potreba, a

vidljivo je da zadovoljavanje samo fizioloških potreba nije dovoljno motivirajuće.

### **3.3.2. Teorija trostupanjske hijerarhije**

Radi prevladavanja stroge stratifikacije hijerarhije potreba, kako ih je postavio Maslow, mnogi su autori pokušavali dati nova rješenja. Tako Alderfer (1986) razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba u kojoj bazične elemente čine:<sup>55</sup>

- egzistencijalne potrebe,
- potrebe povezanosti, i
- potrebe rasta i razvoja.

Egzistencijalne potrebe se odnose na različite oblike materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju plaćom i drugim oblicima kompenzacija, uvjetima rada i dr.

Potrebe povezanosti se odnose na povezanost za obitelj, suradnike, prijatelje, menadžment i sl. Radi se o međuljudskim odnosima.

Potrebe rasta i razvoja su potrebe koje se nalaze u osnovi stvaralačkog djelovanja pojedinca. One se zadovoljavaju rješavanjem problema koji potiču pojedinca da u potpunosti koristi svoje potencijale i da te potencijale dalje razvija.

Alderfer je otkrio da ljudi ponekad kreću u zadovoljenje potreba višeg reda, a da nisu zadovoljili potrebe nižeg reda. Također je zaključio da kretanje ne mora biti i nije uvijek uzlazno. Radnik koji radi posao koji mu ne daje priliku za osobni razvitak i nema mogućnosti napredovanja pokušat će u što većoj mjeri zadovoljiti potrebe nižeg reda.

---

<sup>55</sup> M. Buble. 2000. Menagement. Ekonomski fakultet. Split. str. 496.

### 3.3.3. Teorija motivacije postignuća

Nazivamo je još i McClellandova teorija stečenih potreba i istražuje potrebe koje se stječu životnim iskustvom tj. potrebe se razvijaju i različite su od čovjeka do čovjeka te se mijenjaju tijekom života. Ipak stavlja naglasak na tri od mnogih ljudskih potreba:

1. Potreba za postignućem - želja za postizanjem nečeg savršenog, postizanje visokih standarda izvedbe, ispunjenje najsloženijih zadataka, da se nešto napravi bolje nego ikada prije
2. Potreba za moći – želja za kontrolom, utjecajem i kontrolom ponašanja drugih
3. Potreba za pripadanjem – održavanje bliskih, prijateljskih i osobnih odnosa

### 3.3.4. Dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorsku teoriju (koja se katkad naziva i teorijom motivacije-higijene) predložio je psiholog Frederick Herzberg. Vjerujući da je za osobu temeljan odnos koji ima prema poslu, i da stavovi prema poslu mogu vrlo vjerojatno odrediti uspjeh ili neuspjeh osobe, Herzberg je istražio pitanje „Što ljudi žele od svog posla“. Pitao je ljude da opišu, detaljno, situacije u kojima su se prema poslu osjećali iznimno dobro ili loše. Njihove je odgovore zatim tabelirao i kategorizirao. Na temelju kategoriziranih odgovora, Herzberg je zaključio da su ljudi davali bitno drukčije odgovore kada su se prema poslu osjećali dobro nego kada su se osjećali loše. Faktori poput promaknuća, priznanja, odgovornosti i postignuća izgleda da su u vezi sa zadovoljstvom poslom. Ispitanici koji su se osjećali dobro u odnosu na posao, obično su sebi pripisivali te faktore. Međutim, nezadovoljni ispitanici obično su spominjali faktore poput načina nadziranja, plaće, politike kompanije i uvjeta rada.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> S. Robbins; T. Judge. 2009. Organizacijsko ponašanje. Mate d.o.o. Zagreb. str. 189, 190.



Podaci sugeriraju da suprotnost od zadovoljstva nije nezadovoljstvo, kako se tradicionalno vjerovalo. Uklanjanje karakteristika posla koje donose nezadovoljstvo neće nužno dovesti do toga da posao pruža zadovoljstvo. Herzberg je da rezultati njegovih istraživanja ukazuju na postojanje dvostrukog kontinuuma: suprotnost od zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a suprotnost od nezadovoljstva je odsutnost nezadovoljstva. Prema Herzbergu, faktori koji dovode do zadovoljstva samostalni su i različiti od faktora koji dovode do nezadovoljstva poslom. Stoga će menadžeri koji nastoje eliminirati faktore koji mogu uzrokovati nezadovoljstvo možda postići mir, ali ne nužno motivaciju. Umirivat će svoje zaposlenike, ali ne i motivirati. Zato je Herzberg uvjete posla poput nadziranja, plaće, politike kompanije, fizičkih uvjeta rada, odnosa s drugim i sigurnosti zaposlenja, opisao kao higijenske uvjete. Ukoliko su odgovarajući, ljudi neće biti nezadovoljni, no neće biti ni zadovoljni. Ako želimo motivirati ljude za njihov posao, Herzberg je predložio da treba naglasiti faktore koji su povezani sa samim poslom ili s njegovim izravnim ishodima, kao što su prilike za promaknuća, prilike za osobni rast, priznanje, odgovornost i postignuće. To su karakteristike koje ljudi osjećaju kao izvore zadovoljstva.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> S. Robbins; T. Judge. 2009. Organizacijsko ponašanje. Mate d.o.o. Zagreb. str. 190.

### 3.3.5. Teorija motivacije uloga

John Miner u svom proučavanju motivacije razvija koncept u kojem potrebe promatra s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga. Istražuje motivacijsku strukturu poduzetnika, menadžera i stručnjaka, što je sistematizirano u sljedećoj slici br. 5.

Slika 5. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka

<b>MOTIVACIJSKA STRUKTURA RAZLIČITIH ULOGA ILI POSLOVA</b>	
<b>Menadžerska motivacija (hijerarhija uloga)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pozitivan stav prema autoritetu.</li><li>▪ Potreba za natjecanjem.</li><li>▪ Potreba za moći.</li><li>▪ Potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem (afirmacijom)</li><li>▪ Potreba za isticanjem (različitim, istaknutim statusom)</li><li>▪ Potreba za osjećajem odgovornosti.</li></ul>
<b>Profesionalna motivacija (stručnjaka)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Potreba za učenjem.</li><li>▪ Potreba neovisnog rada i djelovanja.</li><li>▪ Potreba za stjecanjem statusa.</li><li>▪ Potreba pomaganja drugima.</li><li>▪ Identifikacija s profesijom (temeljena u vrijednostima).</li></ul>
<b>Poduzetnička motivacija (zadatka)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Potreba za postignućem.</li><li>▪ Potreba izbjegavanja rizika.</li><li>▪ Potreba feedbacka.</li><li>▪ Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja.</li><li>▪ Potreba anticipiranja budućih mogućnosti.</li></ul>

Izvor: D. Bobera; A. Hunjet; G. Kozina. 2015. Poduzetništvo. Sveučilište sjever. Varaždin. str. 81.

Svaki od tri promatrana tipa uloga ima različite potrebe i motivatore koji ih pokreću. Menadžerska motivacija podrazumijeva pozitivan stav prema autoritetu jer su pravila hijerarhije i strukture osnova organizacijske logike. Uz to ide i potreba za moći, kako bi se mogle donositi odluke i potreba za osjećajem odgovornosti za podređene koji izvršavaju menadžerove odluke. Menadžersko dokazivanje i potvrđivanje pridonose sveukupnim kompetencijama kompanije, a uz to ide i potreba za isticanjem po različitim postignućima.<sup>58</sup>

Motivacija stručnjaka ne mora nužno značiti da su zaposlenici neke kompanije. To mogu biti i slobodna zanimanja ili znanstvenici. Njih pokreće potreba za učenjem i proširivanjem vlastitih znanja. Neovisni su u radu pa biraju i takve uvjete zaposlenja. Potreba za postizanjem statusa se odnosi na stručni status koji je prepoznatljiv unutar iste skupine. Svoje znanje i iskustvo nastoje prenijeti drugima, koji su ga spremni prihvatiti i u tome nalaze zadovoljstvo.<sup>59</sup>

Poduzetnička motivacija nastala je na osnovu proučavanja načina na koji su uspješni danas poznati poduzetnici. Zajedničko im je da su imali izuzetnu želju za postignućem kroz vlastitu aktivnost. Imaju želju kontrole rizika i žele imati kontrolu nad situacijama koje se odvijaju oko njih. Osjećaju potrebu posjedovanja povratne veze kako bi poduzeli eventualne korektivne aktivnosti. Uspjeh temelje na inovativnosti i tom osobinom su puno bliži vođama nego menadžerima. Potreba kontrole situacije oko sebe izdaje ih u izvrsne planere koji izuzetno precizno postavljaju ciljeve koje treba ostvariti.<sup>60</sup>

Ova teorija motivacije je važna jer ukazuje na različite motive za one zaposlenike koji imaju ključnu ulogu u poduzeću.

---

<sup>58</sup> A. Hunjet. 2014/2015. Organizacija i organizacijsko ponašanje; skripta, str. 190.

<sup>59</sup> A. Hunjet. 2014/2015. Organizacija i organizacijsko ponašanje; skripta, str. 191.

<sup>60</sup> A. Hunjet. 2014/2015. Organizacija i organizacijsko ponašanje; skripta, str. 192.

### **3.4. UPORABA MOTIVACIJSKIH TEHNIKA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

S obzirom na rezultate brojnih istraživanja i iskustvene činjenice dolazi se do odgovora da zapravo nema univerzalnog rješenja motivacijskog sustava poduzeća, već on uvelike ovisi o politici pojedinačne organizacije i specifičnih rješenja.

Jedan od glavnih zadataka je definiranje ciljeva politike i sistema nagrađivanja, a uvjet je bolje poznavanje i razumijevanje ljudske motivacije. Sistem nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju u stavu rukovodioca već je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi koje iz nje proizlaze.

Motivacijski sustav poduzeća mora osigurati tri tipa ponašanja bitna za funkcioniranje organizacije i razvitak:

1. ljude je potrebno privući u sistem i oni u njemu moraju ostati,
2. zaposleni moraju izvršavati preuzete zadatke i obveze na zadovoljavajući način,
3. mora se razvijati inovativna i kreativna aktivnost radi ostvarivanja ciljeva razvitka organizacije.

Kako bi motivacijski sustav osigurao prethodno navedena tri tipa ponašanja potrebna je kombinacija financijskih i nefinancijskih faktora motivacije kako bi se zadovoljile vrlo raznolike ljudske potrebe.

### 3.4.1. Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija

Pod kompenzacijama se obično podrazumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću.<sup>61</sup>

Adekvatno materijalno nagrađivanje čini temelj na kojem treba dograđivati široku strukturu motivacijskih poticaja da bi se povećao ukupni motivacijski potencijal i privlačnost radne situacije.

Materijalne kompenzacije su neophodan, ali ne i dovoljan uvjet za razvijanje široke motivacijske osnovice raznolikog ponašanja unutar poduzeća.

Postoje određena pravila kojih bi se trebali pridržavati menadžeri pri koncipiranju motivacijskog sustava:

1. naglasak mora biti na timskom izvršavanju i nagrađivanju i ukupnoj organizacijskoj uspješnosti,
2. raspodjela bonusa mora biti jednostavna, i
3. plaće rukovodioca moraju biti izuzetno visoke, ali i prve na udaru redukcije i snižavanja kod loših poslovnih rezultata.

Osobito treba voditi brigu o činjenici da zaposlenici moraju imati povjerenje u cjelokupni sustav kompenzacija i njegovu pravednost. Dobre međuljudske odnose moraju pratiti privlačne nadnice i poticajne plaće jer je motivacija usko povezana sa zaradom.

Da bi privukao nove radnike, poslodavac bi morao provjeriti je li njegova platna ljestvica bolja od onih koje nude konkurenti. Politika nadnica i plaća mora promicati dobre međuljudske odnose. Za svaki dio koji se dodaje na plaću u svrhu poticanja uspješnosti i određenih oblika ponašanja pojedinaca, mora biti jasna osnova i kriterij da bi se motiviralo željeno ponašanje. Kako bi sustav stimulacija postizao željene efekte mora biti: jednostavan, specifičan, ostvarljiv, mjerljiv i pravičan.

---

<sup>61</sup> M. Buble. 2000. Menagement. Ekonomski fakultet. Split. str. 445.

Pored plaće koju zaposlenici dobivaju kao kompenzaciju za svoj rad, značajne su i ostale koristi (beneficije) jer povećavaju korisnost koju zaposlenici dobivaju od dane količine ukupne naknade (automobil, osiguranje, pomoć u rješavanju stambenih potreba i sl.)

Sustavi nagrađivanja mogu biti individualni (prema složenosti radnog mjesta i uvjeta rada, prema uspješnosti, prema komadu, bonus, provizija i unapređenje) i na razini poduzeća (udjel zaposlenika u dobiti poduzeća, dioničarstvo zaposlenih, timski i grupni bonusi). Pretpostavka efikasnog ocjenjivanja radnog učinka zahtjeva kvalitetnu analizu radnog mjesta (opisa poslova), te komunikaciju između zaposlenih i menadžera.

### **3.4.2. Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija**

Sustav motivacije zaposlenih uz materijalne kompenzacije mora obuhvaćati i one nematerijalnog karaktera jer mu je cilj zadovoljenje raznolikih ljudskih potreba.

Nematerijalno nagrađivanje je dio menadžmenta ljudskih potencijala i motiviranja zaposlenika koje je nadogradnja materijalnom nagrađivanju. Proizašlo je iz potrebe zaposlenika za zadovoljenjem potreba višeg reda koje zahtijevaju kompleksnije oblike motiviranja od čistog materijalnog.<sup>62</sup>

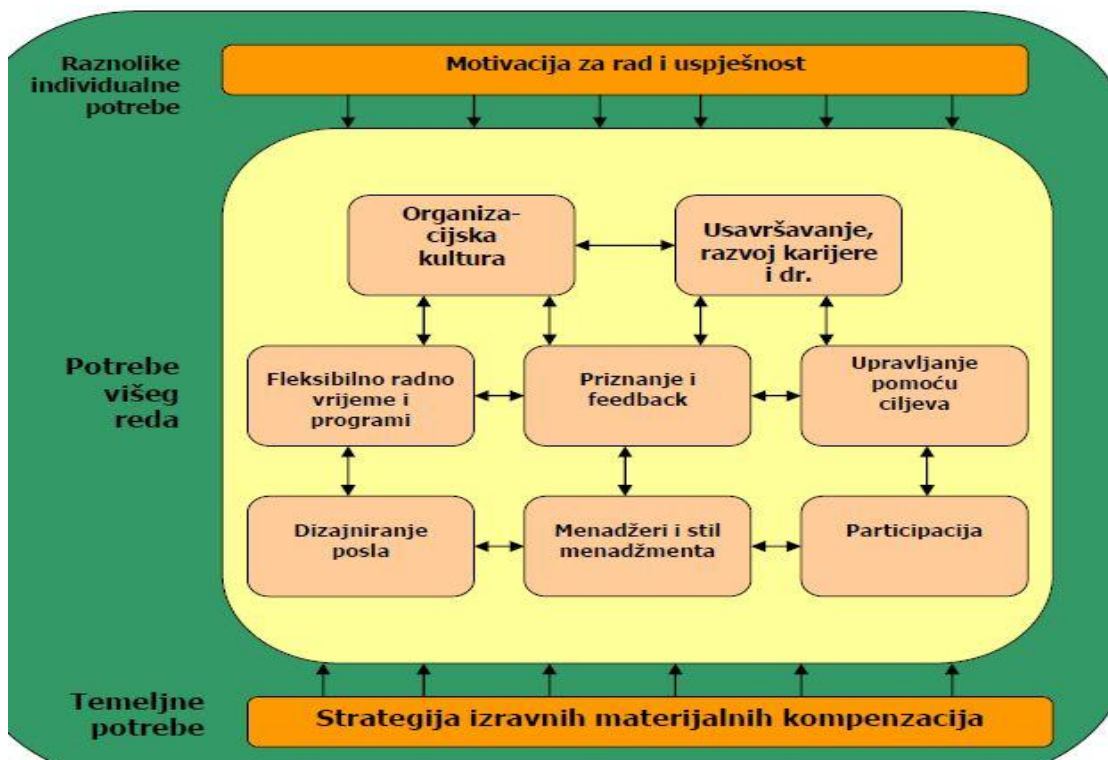
Budući da potrebe nisu samo materijalne, već i socijalne i psihološke (potrebe rasta i razvitka pojedinca, priznavanje sposobnosti, statusa, suradnje i socijalnih kontakata, sigurnost, itd.) potrebno je sustav materijalne stimulacije dopuniti mehanizmima koji ukazuju na značenje svakog pojedinca za organizaciju i njegov individualni doprinos. Motivacijska osnova proširena je grupnim sistemima nagrađivanja koji osim materijalnih kompenzacija uključuju sve više i ostale faktore motivacije poput participacije u postavljanju

---

<sup>62</sup> A. Hunjet. 2014/2015. Organizacija i organizacijsko ponašanje; skripta, str. 275.

ciljeva i odlučivanju, autonomnost i odgovornost, oblikovanje poslova, suradnji, fleksibilno radno vrijeme, itd.

Na slici br. 5. prikazana je čitava paleta modela nematerijalnog nagrađivanja koji se kreću od zadovoljenja temeljnih potreba prema zadovoljenju sve složenijih potreba. Kroz dizajniranje posla i participaciju, zaposlenicima se otvara mogućnost da aktivnije učestvuju u donošenju sve složenijih odluka. Slijede različita priznanja i povratne veze o uspješnosti pojedinaca, skupina i odjela. Dokazana kvaliteta obavljenih zadaća otvara mogućnosti rada iz kuće i druge oblike fleksibilnog radnog vremena. Vrh piramide ostavljen je za usavršavanje u struci, obrazovanje i napredak u hijerarhiji organizacije.



Slika 6. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti

Izvor: D. Bobera; A. Hunjet; G. Kozina. 2015. Poduzetništvo. Sveučilište sjever. Varaždin. str. 83.

### 3.4.3. Aktivnosti i implikacije za menadžere

Kako bi se koncipirao kvalitetan sustav motivacije nužno je da menadžeri razumiju potrebe svojih zaposlenika. To je preduvjet uspješnog utjecaja na njihove stavove i ponašanje. Uz poznavanje svega, što trebaju poznavati o vlastitim područjima djelovanja, moraju shvatiti psihološku strukturu individue, individualne psihološke potrebe i probleme, ali ne u svrhu psihološke manipulacije, već osiguranja kvalitetne performanse.

Kompleksnost sustava motivacije zahtjeva da mu se pokloni značajna pažnja, te da ga oblikuje menadžment najviše razine. Pretpostavke nužne za kvalitetno provođenje sustava motivacije jesu: egzaktno mjerenje performanse, nepristrano ocjenjivanje, omogućavanje napredovanja u poslu i daljnjeg školovanja, te da sve razine menadžmenta posjeduju značajke kao što su psihološka znanja i organizacijske sposobnosti.

Menadžment treba dizajnirati nagradne i motivacijske pakete čija struktura ovisi o tome koliko se složen ili jednostavan sustav motivacije želi razviti i preferira li se osnovni sustav baziran na kolektivnim ili individualnim čimbenicima.

Postoje određene smjernice kojih bi se trebali držati menadžeri pri izgradnji i održavanju kvalitetnog sustava motivacije:

1. prepoznati pojedinačne razlike u stavovima, osobnosti, potreba zaposlenih,
2. povezati ljude s poslovima,
3. koristiti ciljeve kao određenje zadataka za zaposlene, kao i za povratnu informaciju o kvaliteti njihova rada na ostvarenju tih ciljeva,
4. nastojati da ciljevi budu ostvarivi,
5. individualizirati nagrade,
6. povezati nagrade sa radnim učinkom,
7. osigurati pravednost sustava, te
8. ne zanemariti važnost plaća za motivaciju zaposlenih.



Mnoge organizacije bonus vezuju velikim dijelom uz kvalitetu, koji se smatra najznačajnijim faktorom dugoročnog poslovnog uspjeha poduzeća. Mnoge organizacije daju i bonuse za povećanje znanja što vodi većoj fleksibilnosti organizacije, racionalnom korištenju kadrovskih potencijala, povećava individualnu zainteresiranost i kompetentnost.

Menadžer može pomoći radnicima da postignu bolji status, da steknu bolje mišljenje o sebi i svojem radu i to:

1. uključivanjem radnika u proces odlučivanja,
2. davanjem veće odgovornosti radnicima,
3. ohrabrivanjem radnikovih ideja i prijedloga, i
4. potpuno točnim prosuđivanjem zasluga radnika i njihovim nagrađivanjem u skladu s time.

Činjenica je da zaposlenici i njihova motivacija, razvoj i zadovoljstvo postaju centrom promišljanja menadžmenta jer upravo oni predstavljaju glavno oruđe konkurentske sposobnosti i prednost na tržištu.

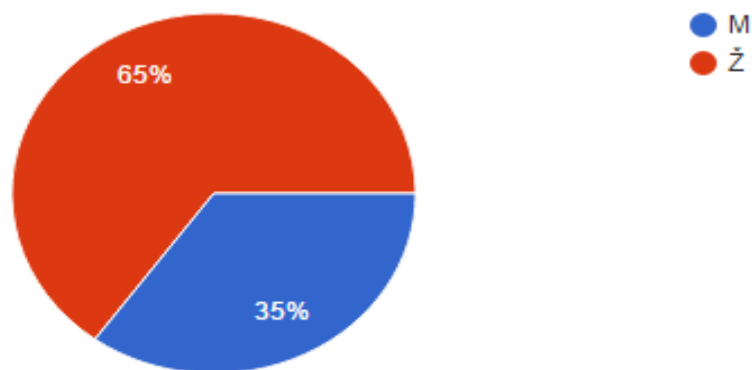
Menadžeri moraju upotrijebiti sva svoja znanja, kako organizacijska tako i psihološka, kako bi izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava i kombiniranjem upravo onih motivacijskih tehnika koje odgovaraju specifičnoj situaciji, stvorili povoljnu organizacijsku klimu i uvjete u kojima zaposlenici mogu ostvariti vlastite potrebe i želje, a time i dati maksimalan doprinos uspješnosti poduzeća.

## 4. ANKETA O ZADOVOLJSTVU I MOTIVIRANOSTI LJUDSKIH POTENCIJALA

Anketa o zadovoljstvu i motiviranosti ljudskih resursa je provedena internetskim putem na uzorku ispitanika oba spola, dobi od 18 do 53 godine. Starijih od 53 godine nije bilo. Ispitanici su heterogenih zanimanja te stupnjeva obrazovanja. Među ispitanicima, 65% bile su žene, a 35% muškarci.

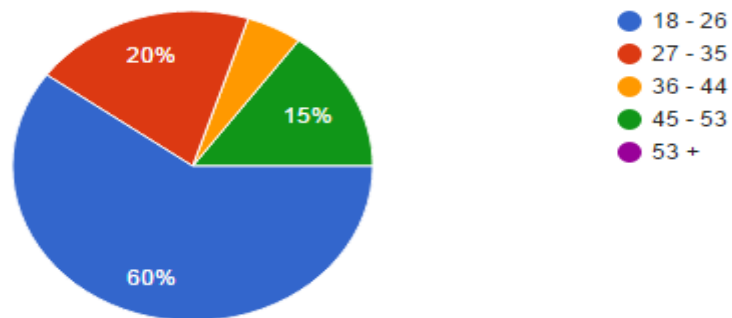
Najveći postotak ispitanih u kategoriji su od 18-26 godina i čine 60%, ispitanici od 27-35 godina čine 20%, od 36-44 čine 5% anketiranih, a od 45-53 godine ima 15% anketiranih ispitanika.

Nadalje, srednju stručnu spremu posjeduje njih 5%, višu stručnu spremu (prvostupnik/ca - baccalaureus/baccalaurea) 60%, visoku stručnu spremu 35% anketiranih, dok ispitanika sa osnovnim obrazovanjem nije bilo. Anketa se sastoji od ukupno 18 pitanja.



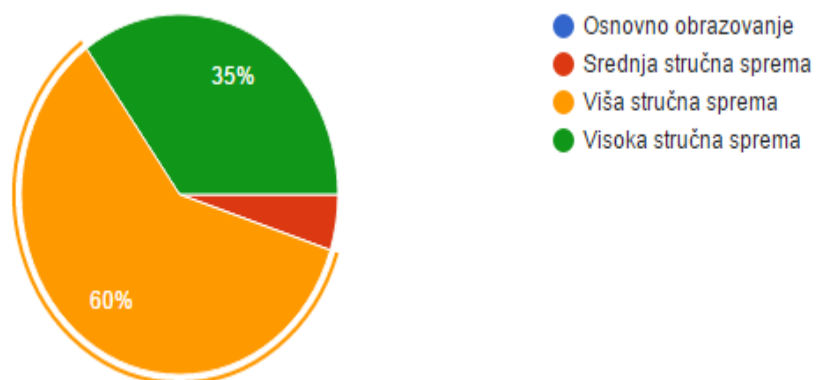
Slika 7. Spol ispitanika

Izvor: autor



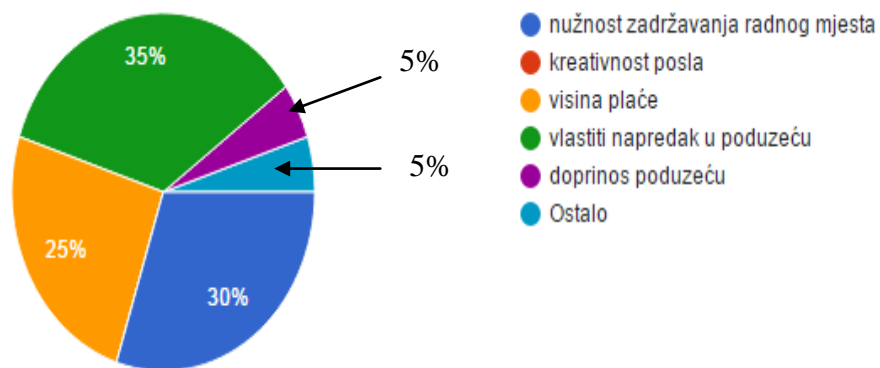
Slika 8. Dob ispitanika

Izvor: autor



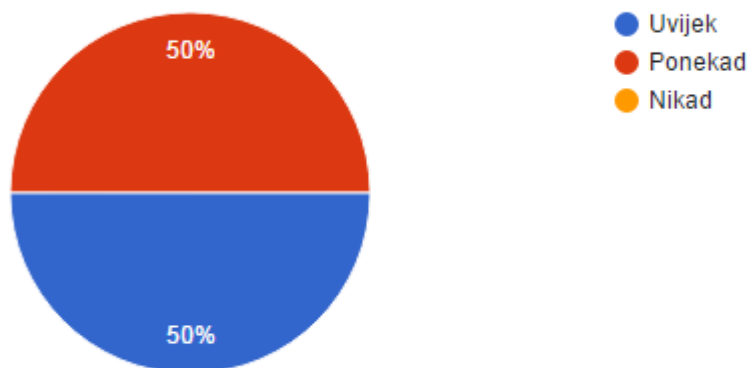
Slika 9. Razina obrazovanja ispitanika

Izvor: autor



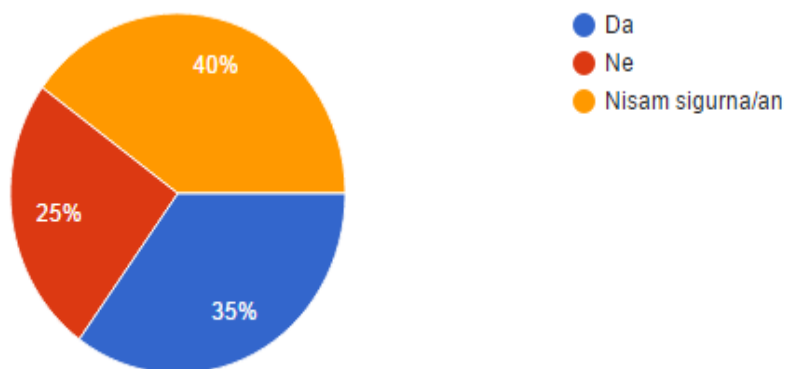
Slika 10. Što Vam daje motivaciju za rad?

Izvor: autor



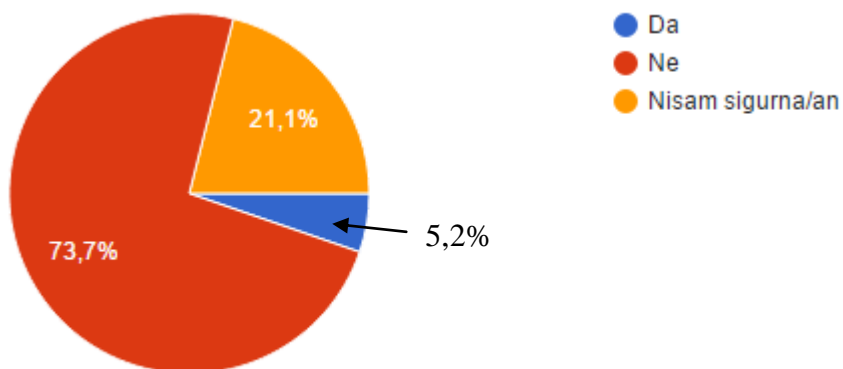
Slika 11. Uspijevate li završiti sve svoje zadatke u toku radnog vremena?

Izvor: autor



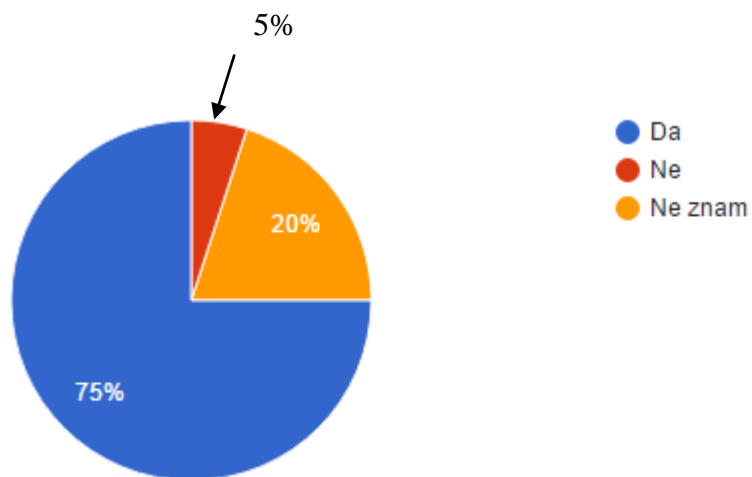
Slika 12. Biste li ostali u poduzeću za koje trenutno radite, da Vam druga tvrtka ponudi jednak iznos plaće?

Izvor: autor



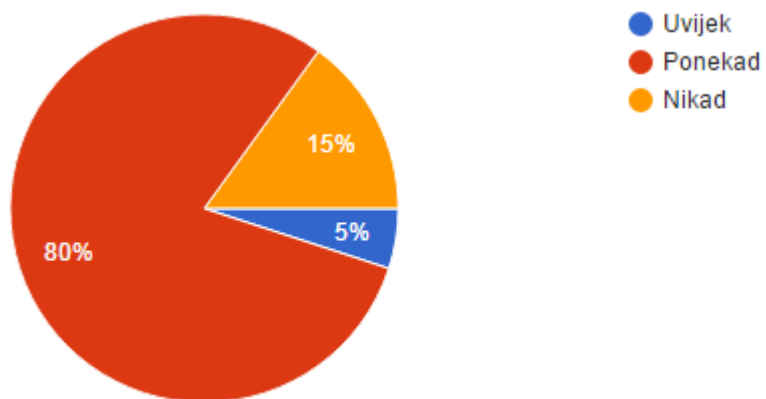
Slika 13. Posao među zaposlenima u mojem poduzeću je jednako raspoređen?

Izvor: autor



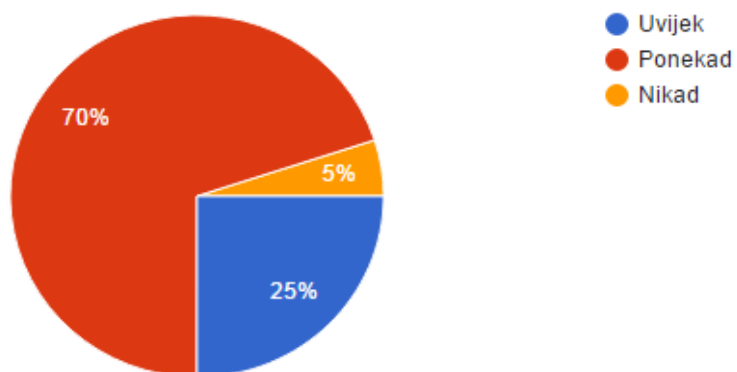
Slika 14. Biste li davali bolje radne rezultate da ste motiviraniji?

Izvor: autor



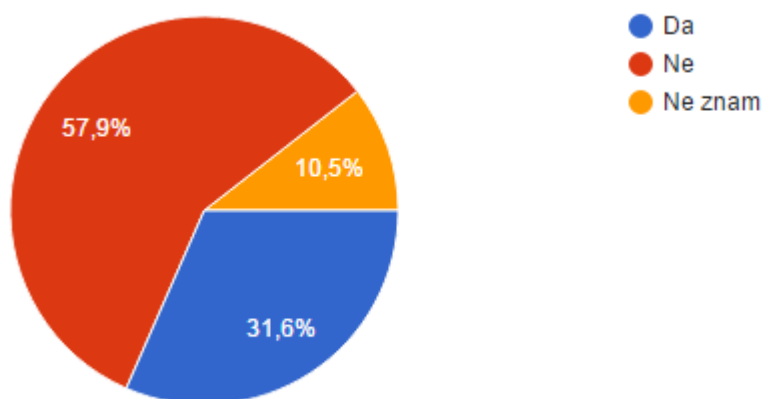
Slika 15. Uzima li se na poslu Vaše mišljenje u obzir?

Izvor: autor



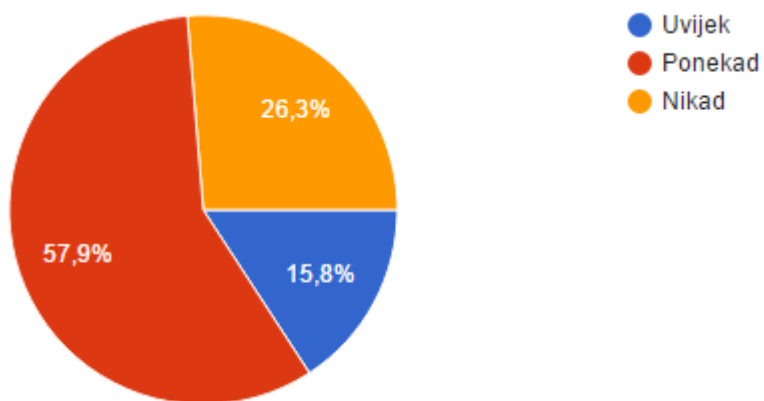
Slika 16. Nadređeni vodi računa o potrebama zaposlenih i pomaže im u rješavanju problema?

Izvor: autor



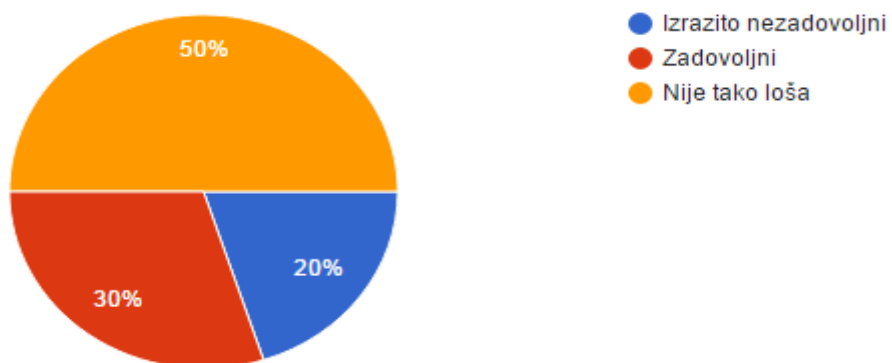
Slika 17. Ulaže li poduzeće u kojem radite dovoljno u edukaciju i usavršavanje zaposlenih?

Izvor: autor



Slika 18. Dobijete li jasnu povratnu informaciju o tome kako obavljate svoj posao?

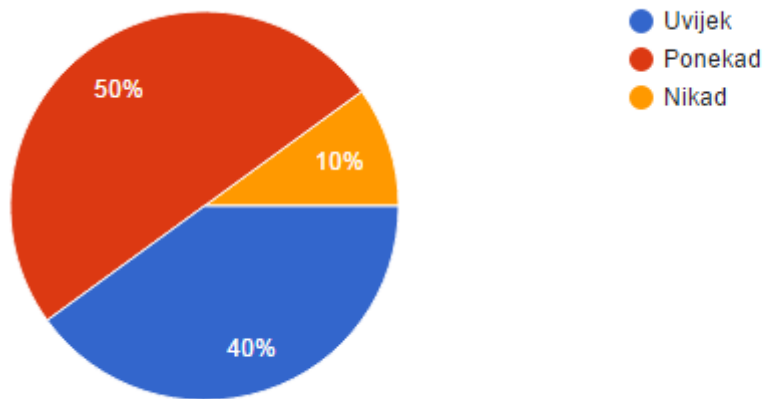
Izvor: autor



Slika 19. U kojoj ste mjeri zadovoljni svojom plaćom?

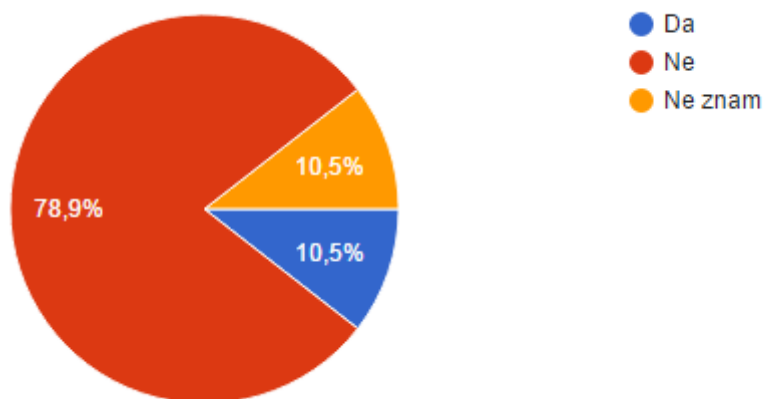
Izvor: autor





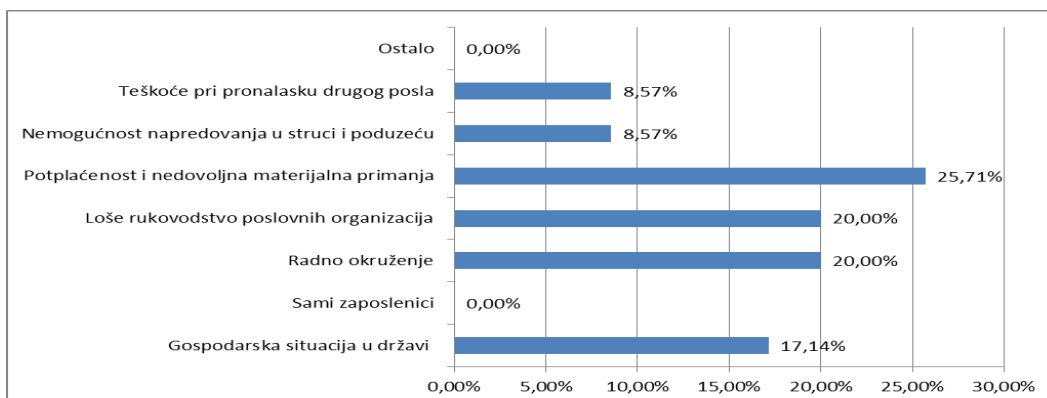
Slika 20. Imate li na poslu mogućnost davanja svojih prijedloga, ideja, inovacija?

Izvor: autor



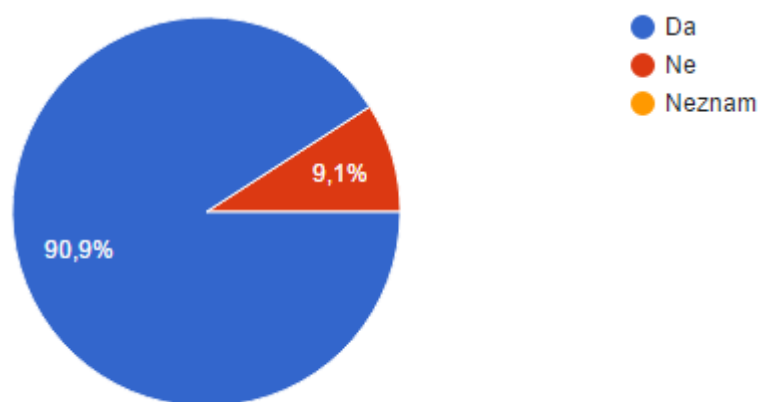
Slika 21. Zaposlenici koji više ili duže rade te koji se više zalažu na poslu više i zarađuju:

Izvor: autor



Slika 22. Za što mislite da u najvećoj mjeri utječe na nemotiviranost zaposlenih?

Izvor: autor



Slika 23. Za uspjeh je u današnje vrijeme nužna "veza" ili protekcija nekog moćnog?

Izvor: autor

Analizirajući ove podatke vidljivo je da na motivaciju iznenađujuće najviše utječe želja za napretkom u poduzeću. Nužnost zadržavanja radnog mjesta i visina plaće su na drugom i trećem mjestu dok kreativnost posla nikom nije glavni motivator za rad. Vidljivo je da bi motivacija bila puno veća kad bi radnici obavljali posao koji ih ispunjava i kad bi nužnost zadržavanja radnog mjesta bila manje zastupljena jer smatram da ova vrsta motivacije nije dobra i trebala bi biti zastupljena u što manjoj mjeri. Naravno, ovaj faktor ovisi o gospodarskoj situaciji jer je isključivo financijske prirode i na njega ni radnici ni rukovodstvo u poduzećima nema utjecaj.

Na pitanje, dali bi ostali u poduzeću da im neka druga tvrtka ponudi jednak iznos plaće, vidljiva je nesigurnost pa je tako najveći broj nesigurnih što po mojem mišljenju ukazuje da ispitanici nisu u potpunosti zadovoljni trenutnom situacijom i da je motivacija vezana za radno mjesto veća slika lojalnosti poduzeću u kojem trenutno rade bi bila bolja.

Na motivaciju sigurno utječe i podatak da ispitanici u velikoj mjeri tj. čak 73.7% njih smatra da posao među zaposlenicima u poduzeću nije jednako raspoređen.

Na pitanje, dali bi davali bolje radne rezultate da su motiviraniji 75% ispitanika se izjasnilo da bi. To je dobar pokazatelj jer znači da je prepoznata važnost motivacije kao jednog od temeljnih faktora za kvalitetan radni učinak, a i ovaj podatak govori da postoji način da se bez novog zapošljavanja i sa postojećim ljudskim resursima poveća efikasnost poslovanja.

Porazan je podatak što samo 5% ispitanika smatra da se njihovo mišljenje uvijek uzima u obzir. Nešto je bolja situacija kod pomoći nadređenih u rješavanju problema i brizi o potrebama zaposlenih pa se 25% ispitanih izjasnilo da to rukovodioci stalno rade, no to je još uvijek premala brojka.

Obrazovanje i edukacija je jedna od temeljnih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, a prema ovoj anketi velik broj ispitanika, njih 57,9% smatra da njihova poduzeća u ovaj segment ne ulažu dovoljno.

Mali broj ispitanika 15,8% uvijek dobije povratnu informaciju o obavljenom poslu, što nije dobar pokazatelj. Što se tiče zadovoljstva plaćom 50% smatra da ona i nije tako loša što je razumljivo zbog gospodarske situacije u državi

pa prevladava mišljenje da je svaka plaća dobra, a ljudi niti nemaju izbora zbog vrlo malog broja slobodnih radnih mjesta. Moje je mišljenje da bi zadovoljstvo plaćom trebalo biti puno veće kako bi motivacija bila na visokoj razini.

Vrlo je porazan podatak da se velika većina ispitanih tj. njih čak 78,9% izjasnilo da zaposlenici koji više i duže rade te koji se više zalažu na poslu nemaju od toga nikakve materijalne koristi te da ne zarađuju više od zaposlenika koji ne pokazuju toliko veliko zalaganje i trud. Ovaj podatak znatno utječe na motivaciju ljudskih potencijala u poslovnim organizacijama jer pokazuje da se trud i zalaganje ne cijene i da ih se ne nagrađuje. Rukovodeći ne nagrađuju zaposlenike na pravi način i samim time im smanjuju motivaciju jer prema ovom pokazatelju svaki dodatni trud i zalaganje je uzaludno i od njega nema koristi. Loše rukovodstvo poslovnih organizacija je prema ispitanicima uz potplaćenost i nedovoljna materijalna primanja jedan od glavnih demotivatora. Da je to istina potvrdilo je i prijašnje pitanje vezano uz materijalno stimuliranje radnika koji se trude.

Na motivaciju sigurno vrlo loše djeluje i podatak da čak 91% ispitanih smatra da je za uspjeh nužna „veza“ ili protekcija nekog moćnog. Ovakav način razmišljanja ima svoju podlogu u realnom životu i zasigurno je veliki demotivator jer pokazuje da trud, zalaganje i sama motiviranost čovjeka da svoj posao obavi na najbolji mogući način nije dovoljno za poslovni uspjeh.

Iz svega navedenog vidljivo je da prostora za napredak u motivaciji i povećanju zadovoljstva ljudskih potencijala ima puno. Postoje brojni uzroci koji utječu na smanjenu motivaciju i ima puno prostora za ispravljanje loših poslovnih praksi i ponašanja unutar poslovnih organizacija u cilju postizanja pozitivnih efekata.

## 5. ZAKLJUČAK

Poslovne organizacije temelj su gospodarstva i njihova unutarnja organizacija vrlo je važna za kvalitetno i uspješno obavljanje zadaća zbog kojih su i osnovane. Najvažniji dio tih organizacija su ljudi koju upravljaju ostalim resursima i bez ljudi nema ni djelatnosti. O kvaliteti i znanju ljudi ovisi i uspješnost poslovne organizacije na tržištu. Da bi ljudski potencijali davali svom maksimum menadžment poduzeća mora voditi brigu o motiviranosti. Znati motivirati djelatnike nije nimalo lak i jednostavan posao, a otežavajuća okolnost je i to što je to neprekidan proces i stalno treba pronalaziti nove motivatore inače radna uspješnost pada, a na kraju trpe financijski pokazatelji poduzeća. Svaki je pojedinac poseban i ne djeluju na svakog isti motivatori te nemaju svi identične životne pa tako i radne ciljeve. Menadžment mora u što većoj mjeri prepoznati potrebe radne snage da bi se i rad tih menadžera mogao smatrati uspješnim. Menadžerima uvelike u donošenju odluka mogu pomoći teorije motivacije, naravno ne u smislu da im daju točne naputke prema kojima mogu donijeti konačne odluke nego kao globalne smjernice u razumijevanju potreba ljudi. Na primjeru provedene ankete smatram da na motiviranost i opće zadovoljstvo ljudi poslom u najvećoj mjeri utječe rukovodstvo tj. menadžment koji ako ima sposobnost i znanje posjeduje moć da motivira zaposlenike, a temelj od kojeg uopće može početi bilo kakva nadogradnja motivacije koristeći poznate i u danoj situaciji dostupne motivatore je osiguravanje redovitih i dostatnih materijalnih i financijskih sredstava.

## LITERATURA

1. A. Hunjet; G. Kozina. 2014. Osnove poduzetništva. Sveučilište Sjever. Varaždin
2. A. Hunjet. 2014/2015. Organizacija i organizacijsko ponašanje; skripta
3. D. Bobera; A. Hunjet; G. Kozina. 2015. Poduzetništvo. Sveučilište sjever. Varaždin.
4. F. Bahtijarević-Šiber. 1999. Management ljudskih potencijala. Golden marketing. Zagreb
5. F. Bahtijarević – Šiber. 1991. Organizacijska teorija. Informator. Zagreb
6. G. Marčetić, 2007. Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. Društveno veleučilište. Zagreb
7. M. Buble. 2000. Menagement. Ekonomski fakultet. Split
8. M. Buble. 2009. Menadžment. Ekonomski fakultet. Split
9. M. Buble. 2011. Poslovno vođenje. M.E.P.d.o.o. Zagreb
- 10.M. Jurina. 2008. Organizacija i menadžment. Zaprešić
- 11.M. Jurina. 2009. O upravljanju ljudskim potencijalima. Visoka škola za poslovanje i upravljanje "B.A. Krčelić" Zaprešić
- 12.P. Sikavica; F. Bahtijarević-Šiber i dr. 2008. Temelji menadžmenta. Školska knjiga. Zagreb
- 13.S. C. Certo; S. T. Certo. 2008. Moderni menadžment. Mate d.o.o. Zagreb
- 14.S. Robbins; T. Judge. 2009. Organizacijsko ponašanje. Mate d.o.o. Zagreb

## INTERNET IZVORI

1. [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/pre-davanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/pre-davanja_menadzment.pdf) – dostupno 17.1.2016.
2. [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/pre-davanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/pre-davanja_menadzment.pdf) - dostupno 17.1.2016.
3. <http://esadvisors.net/wp-content/uploads/2013/03/canstockphoto11130477.jpg>-dostupno 17.1.2016.
4. <http://www.imgforu.com/wall/coca-cola-company-organizational-structure/> - dostupno 17.1.2016.
5. [http://goto.blog.hr/slike/originals/maslovljeva\\_piramida.jpg](http://goto.blog.hr/slike/originals/maslovljeva_piramida.jpg) – dostupno 24.2.2016.

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Razvoj pristupa funkcijama menadžmenta .....	11
Tablica 2. Temeljne funkcije menadžmenta .....	13
Tablica 3. Tri klasična stila vodstva .....	22
Tablica 4. Motivacijski lanac; lanac potrebe-želje-satisfakcija .....	24
Tablica 5. Temeljne razlike između personalne funkcije i funkcije za ljudske potencijale .....	30
Tablica 6. Glavni procesi i funkcije ljudskih potencijala .....	36
Tablica 7. Odnos analize radnog mjesta, opisa radnog mjesta i specifikacije radnog mjesta .....	38
Tablica 8. Osnovne faze procesa obuke kadrova .....	46
Tablica 9. Lančani slijed elemenata motivacije .....	49

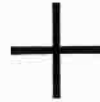


## POPIS SLIKA

Slika 1. Poslovni plan .....	17
Slika 2. Organizacijska struktura tvrtke Coca-Cole .....	19
Slika 3. Odnos vođa i menadžera.....	21
Slika 4. Teorija hijerarhije potreba.....	57
Slika 5. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka .....	62
Slika 6. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti .....	67
Slika 7. Spol ispitanika .....	70
Slika 8. Dob ispitanika .....	71
Slika 9. Razina obrazovanja ispitanika .....	71
Slika 10. Što Vam daje motivaciju za rad?.....	72
Slika 11. Uspijevate li završiti sve svoje zadatke u toku radnog vremena?...	72
Slika 12. Biste li ostali u poduzeću za koje trenutno radite, da Vam druga tvrtka ponudi jednak iznos plaće? .....	73
Slika 13. Posao među zaposlenima u mojem poduzeću je jednako raspoređen?.....	73
Slika 14. Biste li davali bolje radne rezultate da ste motiviraniji? .....	74
Slika 15. Uzima li se na poslu Vaše mišljenje u obzir? .....	74
Slika 16. Nadređeni vodi računa o potrebama zaposlenih i pomaže im u rješavanju problema? .....	75
Slika 17. Ulaže li poduzeće u kojem radite dovoljno u edukaciju i usavršavanje zaposlenih? .....	75
Slika 18. Dobijate li jasnu povratnu informaciju o tome kako obavljate svoj posao? .....	76
Slika 19. U kojoj ste mjeri zadovoljni svojom plaćom?.....	76
Slika 20. Imate li na poslu mogućnost davanja svojih prijedloga, ideja, inovacija?.....	77
Slika 21. Zaposlenici koji više ili duže rade te koji se više zalažu na poslu više i zarađuju:.....	77

Slika 22. Za što mislite da u najvećoj mjeri utječe na nemotiviranost zaposlenih? .....	78
Slika 23. Za uspjeh je u današnje vrijeme nužna "veza" ili protekcija nekog moćnog? .....	78

# Sveučilište Sjever



## IZJAVA O AUTORSTVU I SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Janko Sedlanic (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~završnog/diplomskog~~ (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Ljudski potencijali organizacije (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Sedlanic Janko  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Janko Sedlanic (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom ~~završnog/diplomskog~~ (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Ljudski potencijali organizacije (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Sedlanic Janko  
(vlastoručni potpis)