Upravljanje ljudskim resursima

Dračar, Mila

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:581388

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Mila Dračar

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Završni rad

Gospić, 2017.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomike Poduzetništva

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Završni rad

MENTORICA:

dr. sc. Vlatka Ružić, dipl. oec.

STUDENTICA:

Mila Dračar

MBS: 2962000603/13

Gospić, travanj 2017.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Prilog 1.

Poslovni odjel

Gospić, 26.12. 2016.

ZADATAK

za završni rad

Pristupniku MILA DRAČAR MBS: 2962000603/13

Studentu stručnog studija EKONOMIKE PODUZETNIŠTVA izdaje se tema završnog rada pod nazivom

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Sadržaj zadatka :

1. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA (definiranje menadžmenta, tračenje menadžmenta, ciljevi upravljanja, faktori upravljanja)
2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA (planiranje kadrova, regrutiranje zaposlenika, selekcija zaposlenika)
3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA KROZ MOTIVACIJU (primjer)
4. ZAKLJUČAK

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: DR.SC. VLATKA RUŽIĆ (ime i prezime) zadano: 26.12.2016. (nadnevak), (potpis)

Pročelnik odjela: DR.SC. VLATKA RUŽIĆ (ime i prezime) predati do: 30.09.2017. (nadnevak), (potpis)

Student: MILA DRAČAR (ime i prezime) primio zadatak: 26.12.2016. (nadnevak), (potpis)

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Upravljanje ljudskim resursima izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice dr. sc. Vlatke Ružić.

Mila Dračar

(potpis studenta)

SAŽETAK

Upravljanje ljudskim resursima važno je područje menadžmenta jer su poduzeća svjesna važnosti zaposlenika u postizanju konkurentske prednosti. To područje menadžmenta obuhvaća planiranje ljudskih resursa, regrutiranje zaposlenika, njihovu selekciju, obuku, razvoj te orijentaciju zaposlenika. Planiranje ljudskih resursa proces je kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti. Regrutiranje je proces u kojem se utvrđuju potrebe za novim zaposlenicima te se pronalaze potencijalni kandidati. Kako bi se odabrali najbolji među kandidatima, treba provesti selekciju kandidata ispitivanjem njihovih osobina, sposobnosti i znanja. Nakon što su novi zaposlenici primljeni na posao trebaju proći svojevrsnu obuku, odnosno steći znanje i vještine koje su potrebne za uspješan rad na određenom radnom mjestu. Slijedi razvoj zaposlenika, koji se provodi u pet etapa: utvrđivanje potreba, stvaranje klime za razvoj kadrova, utvrđivanje učinaka posla, utvrđivanje individualnih učinaka te plan napredovanja. Zatim se provodi orijentacija zaposlenika, odnosno osiguranje dopunskog obrazovanja zaposleniku i pomoć u prilagodbi. Motivacija je također bitna u procesu upravljanja ljudskim resursima. Za motiviranje zaposlenika koristi se njihovo nagrađivanje, koje može biti materijalno i nematerijalno. Menadžment svakog poduzeća treba biti upoznat s raznim motivacijskim teorijama i tehnikama motiviranja zaposlenika kako bi mogao primjenjivati one koje će zadovoljiti određene vrste ponašanja, poticati kreativnost i inovativnost te pridonijeti ostvarenju ciljeva i razvoja poduzeća.

Ključne riječi: ljudski resursi, upravljanje, motivacija

ABSTRACT

Human resource management is an important field of management because the company recognizes the importance of employees in achieving competitive advantage. That area of management includes the planning of human resources, recruitment of employees, their selection, training, development and employee orientation. Human resource planning is process in which organizational strategy, business plans and objectives are transformed into estimating the quantity and quality of people for their successful implementation, achieving the desired organizational success and development in the future. Recruitment is a process in which are determined the needs for new employees and in which are found potential candidates. It is necessary to carry out the selection of candidates by examining their characteristics, abilities and knowledge, so that the best among them could be chosen. New employees hired for a job should undergo a kind of training, specifically gain knowledge and skills that are needed for successful work at the specific workplace. It is followed with employee development, which is carried out in the five phases: identifying needs, creating a climate for the development of human resources, determining the effects of description, identification of individual effects and a plan of progression. Then it is applied the orientation of employees, specifically providing additional education and assistance to employee in adapting. Motivation is also important in the process of human resource management. For motivation of employees it is used rewarding, which can be tangible and intangible. The management of each company should be familiar with a variety of motivational theories and techniques to motivate employees so that can be able to apply the one that will satisfy certain types of behavior, encourage creativity and innovation and contribute to achieving the objectives of the development of company.

Keywords: human resources, management, motivation

SADRŽAJ

1. UVOD 10
1.1. Definicija rada 10
1.2. Svrha i cilj rada 10
1.3. Metodologija rada 10
1.4. Struktura rada 2
2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA 3
2.1. Definiranje menadžmenta ljudskih resursa 3
2.2. Značenje menadžmenta ljudskih resursa 4
2.3. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima 4
2.4. Faktori upravljanja ljudskim resursima 5
3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA 7
3.1. Planiranje kadrova 7
3.1.1. Analiza potrebe za kadrovima 7
3.1.2. Metode planiranja kadrova 8
3.2. Regrutiranje zaposlenika 9
3.2.1. Proces regrutiranja 9
3.2.2. Izvori regrutiranja 9
3.2.3. Evaluacija procesa regrutiranja 11
3.3. Selekcija zaposlenika 12
3.3.1. Proces selekcije 12
3.3.2. Individualne razlike kao čimbenik selekcije 13
3.3.3. Metode i tehnike selekcije 13
3.3.4. Izbor kandidata 18
3.4. Obuka i razvoj zaposlenika 18
3.4.1. Proces obuke zaposlenika 18
3.4.2. Metode obuke zaposlenika 19
3.4.3. Proces razvoja kadrova 22

3.5. Orijentacija zaposlenika 23
4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA KROZ MOTIVACIJU 24
4.1. Određenje motivacije 24
4.2. Motivacijske teorije 25
4.2.1. Sadržajne teorije motivacije (teorije potreba) 25
4.2.1.1. Teorija hijerarhije potreba 25
4.2.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije 27
4.2.1.3. Teorija motivacije postignuća 27
4.2.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije 28
4.2.1.5. Teorija motivacije uloga 29
4.2.2. Procesne teorije motivacije (teorije očekivanja) 29
4.2.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije 29
4.2.2.2. Porter-Lawlerov model očekivanja 30
4.2.2.3. Lawlerov model očekivanja 30
4.2.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni 31
4.2.3. Suvremene teorije motivacije 31
4.2.3.1. McClellandova teorija potreba 31
4.2.3.2. Teorija kognitivne evaluacije 32
4.2.3.3. Teorija postavljanja ciljeva 32
4.2.3.4. Teorija samoefikasnosti 33
4.2.3.5. Teorija potpore 33
4.2.3.6. Teorija jednakosti 34
4.2.3.7. Teorija očekivanja 34
4.3. Uporaba motivacijskih tehnika u upravljanju ljudskim resursima 34
4.3.1. Materijalno nagrađivanje 35
4.3.2. Nematerijalno nagrađivanje 37
5. ZAKLJUČAK 38
LITERATURA 40
POPIS SLIKA I TABLICA 42

1. UVOD

1.1. Definicija rada

Predmet je završnog rada upravljanje ljudskim resursima. Ljudski resursi i upravljanje ljudskim resursima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća. Ljudski faktor sve više dobiva na važnosti. Upravljanje ljudskim resursima stoga se smatra značajnom poslovnom funkcijom, ali i specifičnom filozofijomu upravljanju prema kojoj se zaposlenici poduzeća smatraju ključnom konkurentskom prednošću.

1.2. Svrha i cilj rada

Svrha i cilj završnog rada jest analizirati upravljanje ljudskim resursima te ukazati na važnost te funkcije menadžmenta u upravljanju poduzećem.

1.3. Metodologija rada

Kako bi se u radu postiglo ostvarivanje postavljenog cilja koriste se odgovarajuće metode istraživanja (Zelenika, 2000: 323-338):

- Induktivna metoda – metoda istraživanja kojom se na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica dolazi do zaključaka o općem sudu, a na temelju zapažanja konkretnih pojedinačnih činjenica dolazi se do općih zaključaka. Metoda se temelji na postupku zaključivanja od pojedinačnog prema općem, od izučenog prema neizučenom te se od većeg broja pojedinačnih pojava rade uopćavanja.
- Deduktivna metoda – metoda istraživanja kojom se iz općih sudova izvode posebni, iz općih postavki dolazi do konkretnih pojedinačnih zaključaka, aiz jedne ili više tvrdnji

izvodi se nova tvrdnja. Ta metoda omogućuje da se na temelju općeg izvode pojedinačni sudovi, zaključci ili tvrdnje, odnosno da se otkriju ili dokažu nove činjenice. Osim toga, ta metoda u znanosti služi za predviđanje budućih događaja, provjeravanje hipoteza te za znanstveno izlaganje.

- Metoda analize – istraživačka metoda kojom se složene misaone tvorevine, odnosno pojmovi, sudovi i zaključci raščlanjuju na njihove jednostavnije dijelove koji se zatim posebno izučavaju u odnosu na ostale dijelove u svrhu objašnjavanja stvarnosti.
- Metoda sinteze – istraživačka metoda kojom se jednostavne misaone tvorevine sastavljaju u složenije i još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave i procese u jedinstvenu cjelinu.
- Metoda generalizacije – istraživačka metoda pomoću koje se od jednog posebnog pojma dolazi do općenitijeg koji je po stupnju viši od ostalih pojedinačnih pojmova.
- Metoda deskripcije – istraživačka metoda kojom se jednostavno opisuju ili ocrtavaju činjenice, procesi, odnosi i veze, ali bez znanstvenog tumačenja podataka.

1.4. Struktura rada

Završni rad sadrži pet poglavlja. Prvo je poglavlje rada uvod u kojem se iznosi predmet rada, svrha i ciljevi rada, njegova metodologija te struktura rada. Drugo poglavlje završnog rada vezano je uz menadžment ljudskih resursa. U tom se poglavlju rada definira menadžment ljudskih resursa, analizira se njegovo značenje te ciljevi i faktori upravljanja ljudskim resursima. Treće poglavlje završnog rada odnosi se na upravljanje ljudskim resursima. U tom se poglavlju analiziraju funkcije upravljanja ljudskim resursima, odnosno planiranje kadrova, regrutiranje zaposlenika, selekcija zaposlenika, njihova obuka i razvoj te orijentacija zaposlenika. U četvrtom poglavlju završnog rada analizira se upravljanje ljudskim resursima kroz motivaciju. U tom se poglavlju rada određuje motivacija te se analiziraju različite motivacijske teorije: sadržajne, procesne i suvremene motivacijske teorije. Također se analizira uporaba motivacijskih tehnika u upravljanju ljudskim resursima, i to kroz materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika. Peto je poglavlje završnog rada zaključak u kojem se sažeto iznosi sve što je istaknuto u radu te se donose određene spoznaje o upravljanju ljudskim resursima. Završnom radu pridodan je popis literature korištene

prilikom pisanja rada. Relevantna literatura obuhvaća knjige, članke i internetske izvore. Na kraju završnog rada nalazi se popis slika i tablica uvrštenih u rad.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Prije nego bude riječi o upravljanju ljudskim resursima, odnosno prije nego što se utvrdi njegova važnost i što se analiziraju faze tog procesa, treba definirati sam pojam menadžmenta ljudskih resursa.

2.1. Definiranje menadžmenta ljudskih resursa

U literaturi postoji više definicija menadžmenta ljudskih resursa. Prema definiciji koju navodi Bahtijarević-Šiber (1999: 125) menadžment ljudskih resursa jest „cjelovito, koherentno i dugoročno planiranje i kratkoročno upravljanje, kontrola i praćenje ljudskih potencijala organizacije da bi se osigurao maksimum dodane vrijednosti i najbolje pozicionirali za postizanje organizacijskih ciljeva i misije“. Autorica zaključuje da menadžment ljudskih resursa označava „sustavno i promišljeno razvijanje ljudskih potencijala usmjereno na postizanje i razvijanje organizacijskih sposobnosti i osiguravanje relevantne konkurentske prednosti u svrhu ostvarivanja strategijskih ciljeva poslovanja“(Bahtijarević-Šiber, 1999: 125).

U suvremenim poduzećima uloga je menadžmenta ljudskih resursa podrška ostvarivanju konkurentskih prednosti uz pomoć ljudi te pridonošenje uspješnosti poduzeća. Kako bi zaposlenici bili konkurentska prednost poduzeća važno je njima mudro upravljati, odnosno motivirati zaposlenike, ulagati u razvijanje njihovih znanja, vještina i ponašanja. Osim toga, u suvremenim se poduzećima menadžment ljudskih resursa svojim aktivnostima pozicionirao kao važan i značajan za učinkovito poslovanje, odnosno za uspješnost poduzeća (Pološki Vokić, 2004: 458-459).

2.2. Značenje menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa ima četiri značenja, a to su znanstvena disciplina, menadžerska funkcija, posebna poslovna funkcija u organizaciji te specifična filozofija menadžmenta (Vujić, 2005: 49). Kao znanstvena disciplina menadžment ljudskih resursa odnosi se na područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje te razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u organizacijama kako bi se utvrdile zakonitosti i stvorile temeljne pretpostavke za uspješno upravljanje ljudskim resursima u organizacijama.Kao menadžerska funkcija menadžment ljudskih resursa treba osigurati i motivirati kvalitetne zaposlenike kako bi se postigli visoki rezultati i ostvarili organizacijski ciljevi.Kao poslovna funkcija, pak, menadžment ljudskih resursa u organizacijama iz ukupne zadaće derivira i objedinjuje zadaće vezane uz zaposlenike, kao što su njihovo planiranje, selekcija, obrazovanje, razvoja itd.Posljednje je značenje menadžmenta ljudskih resursa specifična filozofija i pristup menadžmentu prema kojem se zaposlenici vide kao najvažniji resurs i potencijal te ključni čimbenik za ostvarivanje konkurentske prednosti (Bahtijarević-Šiber, 1999: 3-10).

2.3. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima jesu sljedeći (Bahtijarević-Šiber, 1999: 130-131):

- uključiti inteligenciju, znanje, vještine, motivaciju i odanost svih članova organizacije u postizanju ciljeva
- jačati organizacijske sposobnosti i konkurentske prednosti razvojem i iskorištavanjem talenata, kreativnih i općih sposobnosti te znanja, vještina i motivacije zaposlenih
- povezivati i uključivati proces i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima a u cjelovito strategijsko upravljanje, formuliranje i primjenu organizacijskih i poslovnih strategija te usmjeravati sve procese upravljanja i razvoja ljudskih resursa prema strategijskim zahtjevima poslovanja

- analizirati trendove i promjene u okolini i praksi upravljanja i razvoja ljudskih resursa u konkurentskim poduzećima
- povezivati i usmjeravati strategijski izbor poduzeća sa specifičnim sposobnostima i prednostima ljudskih resursa i izbjegavati one koji potenciraju nedostatke i slabosti
- kreirati cjelovitu strategiju razvoja ljudskih resursa sukladnu strategiji razvoja poduzeća i njezinoj uspješnoj primjeni
- razvijati inovativnu strategiju i program ljudskih resursa koji će biti temeljna potpora, ali i pokretač strategijskih promjena u poduzeću
- razvijati kulturu i klimu stalnih promjena i prilagođavati je zahtjevima okoline i poslovanja.

2.4. Faktori upravljanja ljudskim resursima

Faktori upravljanja ljudskim resursima mogu se podijeliti na vanjske i unutarnje faktore, odnosno faktore iz same organizacije i iz njezine okoline. Među važnijim vanjskim faktorima upravljanja ljudskim resursima ističu se neizvjesnost okoline, tržište rada i zakonska regulativa. Naime, promjene u socijalnim, ekonomskim i drugim činiteljima okoline utječu na sve aktivnosti poduzeća, pa tako i na upravljanje ljudskim resursima. Kako bi se umanjile posljedice neizvjesnosti okoline treba planirati program prekvalifikacije, obrazovanja i razvoja fleksibilnih znanja te vremena, redizajniranja podjele posla, umirovljenja i sličnih aktivnosti. Osim toga, kretanja na tržištu rada utječu na upravljanje ljudskim resursima, pa nedostatak stručnjaka koji posjeduju potrebno znanje i vještine uvjetuje drugačije mehanizme za njihovo osiguranje. Osim toga, velika nezaposlenost također utječe na planiranje ljudskih resursa u poduzeću tako da dovodi do viška zaposlenika, zbog čega se stimuliraju umirovljenja, odgađaju povećanja plaća ili se ista snižavaju, zaposlenici šalju na prisilni odmor itd. Što se tiče zakonske regulative, ona je također važan vanjski faktor upravljanja ljudskim resursima u poduzeću jer zakonima se propisuju uvjeti i mogućnosti prekovremenog rada, skraćenog radnog vremena, plaćanja obveza poslodavaca, uvjeti otpuštanja itd. (Bahtijarević-Šiber, 1999: 189-190).

Među unutarnjim faktorima upravljanja ljudskih resursa ističu se poslovna strategija, vrsta posla i stručna kvalifikacija te vremenski horizont planiranja. Tako različite poslovne strategije u poduzećima uvjetuju različite zaposlenike, potrebne sposobnosti, vještine i ponašanje. Primjerice, poduzeća koja odaberu strategiju inovacija trebaju visokostručne, kreativne zaposlenike koji posjeduju različite talente i znanja te koji će biti dugoročno odani, što zahtijeva velika ulaganja u zaposlenike, dok poduzeća orijentirana na niske troškove trebaju manje stručne i niže plaćene zaposlenike kojima se pruža malo mogućnosti za napredovanje, pa takva poduzeća nemaju značajnih ulaganja u zaposlenike. Priroda posla i stručna kvalifikacija, pak, mogu dovesti do potrebe za novim zaposlenicima, i to visokostručnim koje je teško naći, što može dugo trajati. Stoga je potrebno što dugoročnije upravljati ljudskim resursima tako da poduzeće ima dovoljno vremena pronaći prave kandidate. Treći je unutarnji faktor upravljanja ljudskim resursima vremenski horizont, odnosno vrijeme potrebno za planiranje ljudskih resursa, koje se može podijeliti na kratkoročno (razdoblje od šest mjeseci do godine dana), srednjoročno (razdoblje od jedne do tri godine) i dugoročno (razdoblje duže od tri godine). Treba napomenuti da je vremenski horizont povezan s neizvjesnosti okoline, pa u nestabilnoj okolini vremenski horizont planiranja obično traje do godine dana, a u stabilnim uvjetima duže vremensko razdoblje (Bahtijarević-Šiber, 1999: 192-193).

3. UPRAVLJANJE LJUDSKIMRESURSIMA

Upravljanje ljudskim resursima proces je koji obuhvaća više funkcija, a to su planiranje kadrova, regrutiranje zaposlenika, selekcija zaposlenika, obuka i razvoj kadrova te orijentacija zaposlenika.

3.1. Planiranje kadrova

Bahtijarević-Šiber (1999: 182) planiranje ljudskih resursa određuje kao proces usmjeren na anticipiranje budućih poslovnih zahtjeva i zahtjeva okoline na poduzeće i zadovoljavanje potreba za ljudskim resursima koje će ti budući uvjeti diktirati. Dakle, radi se o „specifičnom procesu prevođenja strategijskih i poslovnih ciljeva organizacije u specifične ciljeve ljudskih potencijala u budućnosti“.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008: 655) planiranje kadrova definiraju kao „proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti“.

3.1.1. Analiza potrebe za kadrovima

Planiranje kadrova provodi se kroz tri temeljne faze (Buble, 2009: 370-373):

- ocjena tekućih potreba za kadrovima
- prognoza budućih potreba
- formuliranje strategije kadrova.

Pregledom baze podataka o zaposlenicima, radnim mjestima, poslovima i procesima može se utvrditi raspoređenost zaposlenika po tipovima procesa i temeljnim grupama poslovate stupanj iskorištenosti njihove kvalificiranosti.

Predviđanje potreba za budućim zaposlenicima teže je od ocjene tekućih potreba. Takvo predviđanje započinje analizom postojećeg stanja, aplicirajući ga u budućnost te mogućnostima tržišta u budućnosti. Poduzeću stoje na raspolaganju ljudski resursi iz internog i iz vanjskog okruženja.

Formuliranje strategije ljudskih resursa 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 ljudskih resursa (Buble, 2009: 373-374):

- strategija istog broja zaposlenika – podrazumijeva da se neće mijenjati broj zaposlenika, ali se može mijenjati njihova struktura, starosna ili kvalifikacijska
- strategija manjka broja zaposlenika – podrazumijeva manjak zaposlenika uslijed povećanja obujma poslovanja, a njihov broj se nadomješta raznim oblicima zapošljavanja novih kadrova
- strategija viška broja zaposlenika – vodi otpuštanju većeg broja zaposlenika u nekom budućem vremenu.

3.1.2. Metode planiranja kadrova

Za svako planiranje kadrova potrebno je predvidjeti buduće stanje, a pri tome se koriste metode koje se mogu podijeliti na metode ekstrapolacije, metode procjene eksperata te metode simulacije. Metode eksploatacije koriste se kako bi se predvidjelo buduće stanje tako da se trendovi iz prošlosti preslikaju u budućnost, koristeći se ekstrapolacijom određenih parametara, funkcionalnih karakteristika i karakteristika sustava i struktura. Metode procjene eksperata temelje se na prikupljanju, analiziranju i usuglašavanju odgovora velikog broja eksperata za određena pitanja iz domene predviđanja. Metode simulacije, pak, odnose se na izradu modela pomoću kojeg se promjenom varijabli simulira ponašanje poduzeća u budućnosti (Buble, 2006: 96-97).

3.2. Regrutiranje zaposlenika

Regrutiranje zaposlenika predstavlja proces privlačenja potencijalnih kandidata koji imaju kompetencije za uspješno obavljanje onih poslova za koje postoje slobodna radna mjesta (Jurina, 2009: 97). Potencijalni kandidati moraju imati sposobnosti, osobine i vještine potrebne za uspješno obavljanje upražnjenih poslova i postizanje ciljeva poduzeća. Svrha je regrutiranja zaposlenika privlačenje dovoljno kvalificiranih kandidata kako bi se među njima mogli izabrati najbolji.

3.2.1. Proces regrutiranja

Proces regrutiranja započinje unutar poduzeća, i to definiranjem i utvrđivanjem opće politike i strategije zapošljavanja. U toj se strategiji ističe kakve zaposlenike organizacija želi, hoće li ih tražiti u samoj organizaciji ili izvan nje, hoće li zaposlenike prilagođavati poslu ili posao zaposlenicima, preferiraju li se individualni ili timski igrači te koje se metode i tehnike koriste pri selekciji zaposlenika. Nakon toga se utvrđuje potreba za zaposlenicima kako bi se popunila slobodna radna mjesta. Zatim se utvrđuju uvjeri koje potencijalni kandidati za slobodna radna mjesta trebaju ispuniti kako bi dobili posao (Bahtijarević-Šiber, 1999: 292).

3.2.2. Izvori regrutiranja

Zaposlenici se regrutiraju iz unutrašnjih i vanjskih izvora, odnosno unutar samog poduzeća i izvan njega (npr. tržište rada, fakulteti itd.). Unutarnji izvori regrutiranja zaposlenika dijele se na (Buble, 2009: 376-377):

- unutarnje oglašavanje slobodnih poslova – koriste se oglasne ploče, elektronička pošta i telefonski sustav kako bi se zaposlenicima prije eksternog oglašavanja dao uvid u slobodna radna mjesta u poduzeću i kako bi se isti potaknuli da se jave na slobodna radna mjesta ako su za njih zainteresirani
- neposredni slobodni kontakt – menadžer obavještava zaposlenike o mogućnosti njihova zaposlenja na druge poslove

- pisani poziv – zaposlenici se obavještavaju o slobodnim radnim mjestima pisanim pozivom najčešće kada se vrši preraspodjela zaposlenika na druga radna mjesta na kojima će obavljati iste ili slične poslove u istoj ili nekoj drugoj organizacijskoj jedinici, odnosno istoj ili drugoj organizaciji.

Vanjski izvori regrutiranja zaposlenika dijele se na (Bahtijarević-Šiber, 1999: 302-316):

- vanjsko oglašavanje i medije oglašavanja – provodi se kroz različite medije, kao što su tisak, stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, posebni oglasi, priručnici i bilteni, posebni promotivni materijali
- izravne prijave i preporuke zaposlenih
- agencije za zapošljavanje (državne ili privatne) – posreduju u zapošljavanju potrebnih kadrova
- obrazovne institucije (škole i fakulteti) – poslodavci kontaktiraju obrazovne institucije kako bi im one preporučile odlične učenike ili studente
- ostale izvore regrutiranja (sindikati, stručni skupovi, kongresni skupovi itd.).

Unutarnji i vanjski izvori imaju svoje prednosti i nedostatke koji su prikazani u tablici 1.

Tablica 1. Prednosti i nedostatci unutarnjih i vanjskih izvora regrutiranja zaposlenika

	Unutarnji izvori	**Vanjski izvori**
Prednosti	- bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata - kandidat bolje poznaje jake i slabe strane poduzeća - pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenika - stvara prostor za promociju - jača percepciju o brizi poduzeća o dobrim zaposlenicima - koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse - obično je brže i jeftinije	- mnogo veći izbor talenata - u poduzeće se uvode nove ideje - omogućava promjene - smanjuje unutarnje napetosti, rivalitete i sukobe - omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja
Nedostatci	- zaposlenici mogu biti promovirani na	- privlačenje i evaluacija potencijalnih

	poslove koje ne mogu dobro obavljati - unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral - može voditi gušenju novih ideja i inovacija - može učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati i sprječavati promjene	kandidata je teže i skuplje - više je vremena potrebno za adaptaciju i orijentaciju - može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među postojećim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranima za posao - postoji opasnost pogrešnog izbora

Izvor: Buble, M. (2009). *Menadžment*: Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 376.

Prema podatcima prikazanima u tablici 1 vidljivo je da unutarnji i vanjski izvori regrutiranja zaposlenika imaju određene nedostatke i prednosti, odnosno da nijedan izvor regrutiranja zaposlenika nije bolji od onog drugog. Praksa je pokazala da je najbolje kombinirati vanjske i unutarnje izvore regrutiranja zaposlenika.

3.2.3. Evaluacija procesa regrutiranja

Cilj je regrutacije zaposlenika uz najniže moguće troškove pronaći kvalitetne kandidate koji će uspješno obavljati posao u okviru slobodnih radnih mjesta u poduzeću. Nakon samog regrutiranja zaposlenika potrebno je provesti evaluaciju kako bi se utvrdilo je li regrutacija bila uspješna. Naime, loša odluka o zapošljavanju kadrova može uzrokovati velike troškove. Mogućiishodi procesa regrutiranja zaposlenika prikazani su u tablici 2.

Tablica 2. Mogući ishodi procesa regrutiranja zaposlenika

	Selekcijska odluka	
Uspješnost kandidata/zaposlenika	**Odbiti**	**Primiti**
Uspješan kandidat/zaposlenik	loša odluka (pogrešno-negativna)	dobra odluka
Neuspješan kandidat/zaposlenik	dobra odluka	loša odluka (pogrešno-pozitivna)

Izvor:Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 317.

Prema podatcima prikazanima u tablici 2 vidljivo je da su četiri moguća ishoda regrutiranja zaposlenika. Dva su vezana uz odbijanje kandidata, a dva uz primanje kandidata. Tako se odbijanje uspješnog kandidata prikazuje kao loša odluka, dok je primanje uspješnog kandidata dobra odluka. Dobrom odlukom smatra se i odbijanje neuspješnog kandidata, dok je loša odluka primanje takvog kandidata. Međutim, ta se odluka smatra pogrešno-pozitivnom za razliku od odluke da se uspješni kandidat odbije, koja se smatra pogrešno-negativnom.

3.3. Selekcija zaposlenika

Nakon što poduzeće odabere određene potencijalne zaposlenike, treba odabrati najbolje među njima koji će i biti zaposleni. Proces kojim poduzeće izdvaja kandidate koji posjeduju potrebno znanje, vještine, sposobnosti i druge osobine koje će pomoći poduzeću da ostvari svoje ciljeve naziva se selekcija (Noe, et. al., 2006: 54).

3.3.1. Proces selekcije

Selekciju je moguće provoditi na dva načina (Buble, 2009: 381):

- Ispitivanjem osobina, sposobnosti i znanja kandidata kako bi se utvrdilo koji od kandidata posjeduje minimum zahtjeva posla. Kandidati koji ne posjeduju minimum isključuju se iz daljnjeg postupka izbora, a među kandidatima koji posjeduju minimum biraju se jedan ili više kandidata za upražnjene poslove.
- Ispituju se osobine, sposobnosti i znanje kandidata, na temelju čega se izrađuje rang ista kandidata. Za upražnjene poslove konkuriraju kandidati koji su bili najuspješniji u testiranju.

U praksi je moguće kombinirati ta dva načina selekcije tako da se s rang liste uzimaju kandidati koji ispunjavaju određeni minimum zahtjeva (Buble, 2009: 381).

3.3.2. Individualne razlike kao čimbenik selekcije

Zaposlenici se međusobno razlikuju, a te razlike utječu na obavljanje posla. Za selekciju kandidata najvažnije individualne osobine po kojima se kandidati međusobno razlikuju jesu (Buble, 2009: 382-386):

- Sposobnosti – psihičke osobine ljudi koje čine opće osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti, a razvijaju se na naslijeđenim potencijalima pod utjecajem okoline i osobnih aktivnosti. Razlikuju se intelektualne, senzorne, psihomotorne i fizičke sposobnosti. Intelektualne (mentalne) sposobnosti obuhvaćaju mogućnost pojedinca da procesuira verbalne, numeričke i ostale informacije. Senzorne sposobnosti odnose se na pojedinčevu sposobnost viđenja, razlikovanja boja, oblika ili udaljenosti te sposobnost razlikovanja visine i jačine tonova. Psihomotorne sposobnosti uključuju obavljanje najjednostavnijih pokreta, u što se ubrajaju pokreti ruke, šake, prstiju i brzine reagiranja. Fizičke sposobnosti vezane su uz izgled, građu tijela, fizičku sposobnost i tjelesne mogućnosti pojedinca, odnosno odgovori tijela na fizičke napore.
- Osobine ličnosti kandidata – odnose se na emocionalne karakteristike osoba koje se izražavaju u stilu ponašanja. Predstavljaju predispoziciju da se na različite vrste podražaja i situacija reagira na sličan način i tako utječe na konzistentnost ponašanja.
- Kompetencije kandidata – sposobnost pojedinca da uspješno obavlja određene poslove, odnosno da te poslove obavlja prema zahtijevanim standardima. Kompetencija je ukupna pretpostavka za radnu uspješnost.

3.3.3. Metode i tehnike selekcije

U procesu selekcije ljudskih resursa važan je odabir odgovarajućih metoda i tehnika kojima se ispituju osobine i mogućnosti potrebne za određeno radno mjesto u poduzeću. Koje će se metode i tehnike u određenom poduzeću koristiti ovisi o menadžmentu, zaposlenicima u odjelu ljudskih resursa, samom radnom mjestu, vrsti posla, broju kandidata, broju slobodnih radnih mjesta itd. (Buble, 2009: 386).

Općenito se metode i tehnike selekcije mogu podijeliti na standardne (konvencionalne) te alternativne (nekonvencionalne metode). Standardne metode selekcije zaposlenika odnose se na prijavu za natječaj, životopis, svjedodžbe i diplome o obrazovanju, preporuke, psihologijske testove, intervju, testove uzoraka posla, probni rad, situacijske testovi, centri procjena individualnih potencijala i medicinska istraživanja. Alternativne metode obuhvaćaju poligrafska ispitivanja, grafološka analiza, testiranje na drogu, astrologija i drugo (Bahtijarević-Šiber, 1999: 374). Te su metode po nekim zajedničkim osobinama podijeljene u sljedeće kategorije (Bahtijarević-Šiber, 1999: 376):

- standardni izvori i tehnike prikupljanja informacija
- psihologijski testovi
- intervju
- metode i tehnike vezane uz posao
- nekonvencionalne metode selekcije.

Selekcija zaposlenika provodi se na temelju informacija koje poduzeće prikuplja iz različitih izvora. Standardni izvori informacija o potencijalnim kandidatima za posao jesu (Buble, 2009: 376):

- prijava za zaposlenje – prijava kojom se kandidat prijavljuje za zaposlenje iznoseći podatke o sebi i podatke o prijašnjim poslovima
- molba za zaposlenje – sadrži iste podatke kao i prijava za zaposlenje
- preporuka za posao – preporuka od pojedinca ili poduzeća za koje je potencijalni kandidat prethodno radio
- upitnik o općim podatcima – opći podatci, podatci o školskoj i stručnoj spremi, podatci o dosadašnjem zaposlenju i drugi podatci
- ispitivanje školskih kvalifikacija – od kandidata se zahtijeva podnošenje svjedodžbi, diploma i drugih dokumenata kojim dokazuje koju je školu ili fakultet završio
- podatci iz radnih karakteristika – podatci o radu i ponašanju kandidata iz kojih se vidi ocjena njegove uspješnosti u dosadašnjem radu
- banka biografskih informacija
- ispitivanje podrijetla
- prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija
- medicinski pregled – izvor informacija o zdravstvenom stanju kandidata.

Selekcija se provodi i na temelju psihologijskih testova. Psihologijski testovi odnose se na ispitivanje znanja, sposobnosti i vještina kandidata. Riječ je o vrlo važnom instrumentu selekcije zaposlenika koji poduzeću omogućuje da utvrdi znanje, sposobnosti i vještine kandidata za određeno radno mjesto i samim time da uputi na razlike među svim potencijalnim kandidatima. Kandidati koji se pokažu najboljima na psihologijskim testovima svakako će imati određenu prednost u odnosu na ostale kandidate. Među psihologijskim testovima ističu se (Buble, 2006: 287-289):

- Testovi znanja – tim se testovima utvrđuje znanje kandidata i radne navike nužne za uspješno obavljanje zadataka u poduzeću, a primjenjuju se u selekciji zaposlenika koji imaju određeno iskustvo u obavljanju istog ili sličnog posla za koji se kandidiraju. Najčešće su ti testovi u obliku standardiziranih usmenih pitanja, pisanih pitanja ili u obliku uzorka posla.
- Testovi sposobnosti (testovi senzornih, intelektualnih, mehaničkih i psihomotornih sposobnosti) – služe za mjerenje sposobnostinužnih za uspjeh u specijaliziranim područjima rada. Razlikuju se testovi senzornih sposobnosti, mentalnih sposobnosti, mehaničkih sposobnosti te psihomotornih sposobnosti.
- Testovi interesa – usmjereni su na ispitivanje profesionalnih interesa i vrijednosti koje se ispituju tijekom selekcije zaposlenika, a ispituju jesu li interesi kandidata u skladu s interesima potrebnima za uspješno obavljanje posla za koje su se kandidati prijavili.
- Testovi ličnosti – ispituju se složene osobine i oblici ponašanja kandidata kako bi se predvidjelo njihovo ponašanje na određenom poslu. Razlikuju se analitički i sintetički testovi ličnosti.

Najčešća metoda koja se koristi prilikom selekcije zaposlenika jest intervju. Riječ je o ciljano usmjerenom razgovoru kojim se ispituje je li kandidat sposoban za obavljanje određenog posla (Buble, 2009: 392). Postoji više vrsta intervjua. Preliminarni intervju odvija se na samom početku procesa selekcije, a njime se eliminiraju kandidati koji ne dolaze u obzir za posao. Dijagnostičkim intervjuom je intervju u kojem se utvrđuju znanja i sposobnosti kandidata, kao i njegova kompatibilnost s radnim zadatcima i samim poduzećem. Prijamni intervju obavlja se s onim kandidatima koji su prošli sve faze u procesu selekcije i u njemu se kandidat informira s profesionalnim planovima (Bahtijarević-Šiber, 1999: 406). Iako se

intervju najčešće koristi kao metoda u selekciji zaposlenika, ta metoda nije najpouzdanija jer voditelj intervjua može biti subjektivan, pa intervju treba kombinirati s drugim metodama selekcije zaposlenika.

Među metodama i tehnikama selekcije vezanima uz posao ističu se testovi uzoraka posla, testovi sposobnosti stjecanja vještina i probni rad. Testovi uzoraka posla uključuju manipuliranje stvarima i usmjerenost na ljude, testovi sposobnosti stjecanja vještina ukazuju na to je li kandidat sposoban u kratkom vremenom steći znanje i vještine potrebne za obavljanje posla, dok se probni rad odnosi na to da kandidat u samom radu pokaže svoje znanje i sposobnosti. Testovima sposobnosti stjecanja vještina ispituje se kandidatova sposobnost da u određenom razdoblju usvoji znanja i vještine bitne za obavljanje posla. Probni rad je, pak, metode ograničenog vremensko trajanja koja se provodi kako bi se utvrdila uspješnost kandidata na određenom radnom mjestu te kako bi se ocijenilo hoće li kandidat biti zadržan na radnom mjestu. Prednost je tih metoda što se mogu primijeniti u različitim situacijama, što su bliske realnim situacijama te što se vrlo brzo dobiju potrebne informacije o kandidatu, ali je za njih potrebno mnogo vremena i truda (Cooper i Robertson, 2007: 96-101).

U postupku selekcije zaposlenika koriste se i nekonvencionalne metode, a jedna od njih je poligrafski test. Poligrafskim testiranjem u procesu selekcije zaposlenika najčešće se testira lojalnost prethodnim poslodavcima, stegovni problemi i prekršaji na poslu, izmjena biografskih podataka, kvalifikacije, obrazovanje i radno iskustvo, razlozi radne fluktuacije, pravi motivi zapošljavanja, sudjelovanje u kriminalnim i drugim nečasnim aktivnostima, podmićivanje i podmitljivost, nasilničko ponašanje, sklonost konzumaciji alkohola i droga, zdravstvena anamneza, financijsko stanje (problemi) itd. Prednosti poligrafskog testiranja kandidata jesu otkrivanje informacija koje inače nisu dostupne i davanje većeg broja korisnih informacija, odvraćanje nepoželjnih kandidata i identificiranje problematičnih kandidata, olakšavanje provjere podataka o kandidatu, ubrzavanje postupka i sl. Osim toga, ta je metoda jeftinija od drugih metoda i učinkovitija od terenske provjere (Vrečko, http://www.uhms.hr/datastore/konferencija/vrecko_web/romeo_vrecko-poligraf.pdf, pristupljeno 16. 1. 2017.).

Kako bi selekcija zaposlenika bila kvalitetna određena poduzeća posežu za testiranjem na upotrebu droge, koja se također smatra nekonvencionalnom metodom u procesu selekcije zaposlenika. Upotreba droga jedan je od problema koji pogađa suvremeno društvo, pa tako i poduzeća u kojima rade zaposlenici koji konzumiraju droge (Buble, 2009: 385) te se korištenjem te metode u selekciji zaposlenika nastoji minimalizirati zapošljavanje osoba koje konzumiraju droge.

Među nekonvencionalnim metodama koje se mogu koristiti u selekciji zaposlenika ističe se i grafologija. Tako se grafologija odnosi na analizu kandidatova rukopisa koje se povezuje s njegovim ponašanjem te se tako eliminiraju oni zaposlenici čije ponašanje poduzeću nije poželjno. U grafologiji se proučava nagib, veličina, širina, pravilnost, pritisak i način spajanja slova. Međutim, istraživanja su dala jako malo dokaza kojima se potvrđuje da se kandidatova uspješnost na poslu može utvrditi na temelju njegova rukopisa, a Britansko psihološko društvo je na temelju 30 godina objavljenih istraživanja o uporabi grafologije u odabiru zaposlenika zaključilo da grafologija nije dobro sredstvo procjene sposobnosti neke osobe (Cooper i Robertson, 2007: 136-139).

Astrologija je još jedna nekonvencionalna metoda, a njome se prema točnom datumu i satu rođenja, kao i mjestu rođenja utvrđuju osobine kandidata te se utvrđuje jesu li te osobine poželjne za određeno radno mjesto. Naime, astrologija pretpostavlja da je ličnost određena kretanjem i položajem zvijezda i planeta u trenutku rođenja. Međutim, istraživanja su pokazala jako slabu vezu između astrologije i ličnosti te zapravo nema valjanog znanstvenog dokaza kojim se potvrđuje da je astrologija dobra metoda za procjenu sposobnosti neke osobe (Cooper i Robertson, 2007: 139-141).

U poslovnoj praksi često se ne koristi samo jedna od navedenih metoda, već se kombinira nekoliko njih zbog sigurnosti, točnosti i validnosti predikcije (Marušić, 2006: 140). Tako će se dobiti potpune informacije o potencijalnim kandidatima za određeno radno mjesto. Stoga su svi navedeni izvori informacija važni prilikom izbora kandidata za upražnjene poslove, ali se testovima i intervjuima pridaje posebno značenje (Buble, 2009: 386).

3.3.4. Izbor kandidata

Svrha je procesa selekcije da se na temelju različitih metoda i tehnika odaberu zaposlenici koji će biti uspješni na određenom radnom mjestu. Buble ističe da poduzeće u selekciji zaposlenika u obzir treba uzeti dva čimbenika, a to su što kandidat može (znanje, vještine i sposobnost) i što kandidat hoće (motivacija, interesi i osobne karakteristike). Dakle, odluke o selekciji zaposlenika važne su za sposobnost preživljavanja i rasta poduzeća.Zaposlenici su glavni resurs opstanka te pokretač rasta i razvitka suvremenih poduzeća (Pološki Vokić, 2004: 456). Ako konkurentska poduzeća neprestano pridobivaju najbolje kandidate na tržištu rada, druga se poduzeća moraju snaći s onim kandidatima koji preostanu. Stoga je važno dobro provesti selekciju zaposlenika.

3.4. Obuka i razvoj zaposlenika

Jednom naučeno znanje ili vještina čine samo osnovu za nastavak obrazovanja, a posebno se traži stalni sustav obuke za određena specifična znanja i vještine. Treba razlikovati pojam obrazovanja i obuke, pri čemu obrazovanje predstavlja „širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Ono osposobljava za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 721). Obuka se odnosi na planirane pokušaje da se potakne stjecanje znanja, vještina i ponašanja zaposlenika potrebnih za uspješan rad na određenom radnom mjestu (Noe, et. al., 2006: 54).

3.4.1. Proces obuke zaposlenika

Proces obuke kadrova proizlazi iz planova, misije i ciljeva poduzeća iz kojih se izrađuju planovi obuke kadrova. Postoje tri vrste obuke, a to su (Buble, 2009: 404):

- instrukcije za posao – predstavljaju detaljne instrukcije što i kako činiti prilikom obavljanja posla, a koje se obavljaju prvih nekoliko dana od početka obavljanja posla
- obnavljanje znanja – provodi se 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 – započinje prvim radnim danom zaposlenika.

Proces obuke se sastoji od četiri temeljne faze (Buble, 2009: 405-410):

- identifikacija potreba za obukom – sastoji se u utvrđivanju razlike između razine potrebnih i stvarnih znanja i vještina
- planiranje potrebne obuke – menadžment treba utvrditi koji se ciljevi žele postići, sadržaj i program obuke, te njezine metode i tehnike
- izvođenje obuke – proces u kojem se ostvaruje obuka zaposlenika na unaprijed utvrđen način
- evaluacija izvršene obuke – odnosi se na postavljanje određenih standarda obuke.

3.4.2. Metode obuke zaposlenika

Metode obuke zaposlenika mogu se podijeliti na nemenadžerske i menadžerske poslove. Metode obuke nemenadžera obuhvaćaju metode obuke na poslu i metode obuke izvan posla. Češće se primjenjuje metoda obuke na poslu koja se sastoji u tome da rukovoditelj ili obrazovani suradnik preuzima ulogu instruktora kako bi obučio ostale zaposlenike za obavljanje određenih aktivnosti. Za obuku složenijih aktivnosti instruktor treba biti za to posebno obrazovan, odnosno imati posebna metodičko-didaktička znanja. Obuke nemenadžera izvan posla obuhvaćaju (Buble, 2006: 411-412):

- Metodu rasprave – zahtijeva da sudionici posjeduju određena znanja kako bi se mogla izvršiti razmjena mišljenja. Da rasprava bude uspješna treba postojati moderator, broj sudionika ne smije biti velik, a predmet rasprave treba biti aktualan.

- Metodu obuke u razredu – provodi se u posebnim prostorijama opskrbljenima svim potrebnim nastavnim pomagalima. Prednost te metode jest uključivanje velikog broja sudionika uz minimalan broj instruktora. Metoda se koristi u slučajevima kada se instrukcije mogu pružiti predavanjima, demonstracijama, filmovima i drugim audiovizualnim sredstvima.
- Metodu programirane nastave – sudionici se koriste knjigama, priručnicima i aparatima za učenje. Ta metoda zahtijeva da se ciljevi obuke definiraju unaprijed, da se polaznici ne opterećuju više nego što mogu svladati, da su sudionici voljni učiti na taj način te da se predmetna materija ne mijenja izvjesno razdoblje.
- Obuku uz pomoć računala – izvodi se poučavanjem potpomognutim računalom ili poučavanjem upravljanim računalom.
- Metodu simulacije – koriste se simulatori za uvježbavanje zaposlenika. Simulatori se koriste u slučajevima kada je nepraktično, rizično ili skupo koristiti stvarna sredstva za rukovanje kojima se polaznici obučavaju.

Iako se u obuci menadžera koriste neke metode koje se koriste i u obuci nemenadžera, kao što su metode rasprave i metoda poduke u razredu, više je metoda koje su karakteristične posebno za obuku menadžera, a mogu se podijeliti na metode poduke iskustvom na poslu te metode poduke iskustvom izvan poduzeća (Buble, 2006: 277). Među metodama iskustvom na poslu ističu se sljedeće metode (Buble, 2009: 413-414):

- Poučavanje – najjednostavnija i najčešća metoda obuke menadžera u kojoj se uloga instruktora dodjeljuje nadređenom koji sa zaposlenikom uspostavlja kontinuirani tijek instrukcija, komentara i sugestija.
- Dodjeljivanje zamjenika – metoda u kojoj se menadžeru dodjeljuju jedan ili više zamjenika koji od njega preuzimaju dio poslova, čime se oni osposobljavaju za preuzimanje funkcije menadžera.
- Rotacija posla – metoda u kojoj menadžer stječe potrebno iskustvo mijenjajući različite poslove, različite pozicije menadžera itd.
- Dodjeljivanje projekata – metoda u kojoj se kandidatima dodjeljuju projekti kroz čije vođenje trebaju pokazati svoje sposobnosti za planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje te kontroliranje rada na projektu.

- Prisustvovanje sjednicama stožera – kandidati se dovode u ambijent raspravljanja i odlučivanja o određenim problemima izvan njihova neposrednog iskustva kako bi se susreli s idejama i mišljenjima drugih menadžera te tako stekli iskustvo za rješavanje problema.

Metode poduke iskustvom izvan poduzeća primjenjuju se kao metode dodatnog stjecanja iskustva menadžera uz poduku iskustvom na poslu. Mogu se provoditi individualno i grupno (Buble, 2006: 277). Najpoznatije metode poduke iskustvom izvan poduzeća jesu sljedeće metode (Buble, 2009: 414-415):

- Metoda studija slučaja – koriste se slučajevi iz poslovne prakse na čijem se izučavanju simulira stvarna situacija. Ta je metoda pogodno sredstvo u stvaranju iskustava u procesu razmišljanja. Taj se proces sastoji od definiranja problema koji treba riješiti, korištenja podataka i čimbenika koji doprinose rješenju problema, predlaganja odgovarajuće odluke i njezine provjere te proširivanja solucije posebnog problema u formu znanja koja će omogućiti rješenja drugih, novih poslovnih problema.
- Metoda „obuke u košari“ – metoda u kojoj se polaznicima dijele pojedini dokumenti koji opisuju situaciju ili problem koju oni trebaju proučiti u zadanom vremenu te predložiti rješenje problema.
- Metoda grupne rasprave bez voditelja – metoda u kojoj grupa polaznika rasprava o dodijeljenom predmetu te donose odluku kako bi se ocijenila njihova incijativnost, sposobnost vođenja i vještina učinkovitost rada u grupi
- Metoda menadžerskih igara – metoda u kojoj polaznici igraju određene igre na primjeru nekog hipotetičkog poduzeća kako bi donijeli više odluka vodeći računa o njihovim efektima.
- Metoda igranja uloga – metoda koja se temelji na simulaciji uloga pojedinaca u zadanoj situaciji, pri čemu se od polaznika zahtijeva da se opiše situacija, da se odrede osobe u njoj, da se odrede njihove uloge te da sudionici sami sastave tekstove i igraju uloge. Tako polaznici stječu iskustvo potrebno za rješavanje stvarnih situacija s kojima se susreću menadžeri.
- Metoda laboratorijske obuke – metoda kod koje polaznici u grupnim diskusijama iznose svoja iskustva, percepcije i osjećaje kako bi razvili senzitivnost, čime se povećava sposobnost polaznika za razumijevanjem sebe i drugih.

- Metoda modeliranja ponašanja – metoda u kojoj se kandidati uče kako se ponašati u radu kroz modeliranje ponašanja ili interakcijski menadžmenta, čiji je cilj uključivanjem polaznika u stvarne probleme zaposlenika dobiti povratnu informaciju o njihovim performansama.

Većina iznesenih metoda obuke nemenadžera i menadžera u praksi se pokazala vrlo uspješnima.

3.4.3. Proces razvoja kadrova

Proces razvoja kadrova provodi se u sljedećih pet faza (Buble, 2006: 422-425):

- Utvrđivanje potreba – u ostvarivanju ciljeva poduzeća značajnu ulogu ima i razvoj ljudskih resursa, posebno u slučaju kada se poduzeće opredijelilo za ofenzivnu strategiju. Novi zadatci koji će se u tome slučaju pojaviti tražit će nove sposobnosti i znanja koja postojeći zaposlenici posjeduju ili ih trebaju steći. Stoga je očito da će poduzeće morati planirati razvoj svojih zaposlenika kako bi oni udovoljili novim zahtjevima koji im se postavljaju.
- Stvaranje klime za razvoj kadrova – može biti presudan faktor na odluku pojedinca da se u taj razvoj uključi. Ako u poduzeću vladaju loši međuljudski odnosi ili ono loše posluje, teško je očekivati da će se pojedinci prihvatiti složenijih i odgovornijih poslova. Nasuprot tome, dobri međuljudski odnosi u poduzeću i uspješno poslovanje poduzeća mogu biti značajan faktor utjecaja na razvoj kadrova.
- Utvrđivanje učinaka posla (putanja karijere) – da bi se mogao planirati razvoj kadrova poduzeće treba poznavati performanse svakog posla. Mnoga poduzeća izrađuju brošure u kojima opisuju put napredovanja za pojedine poslove iz kojih zainteresirani mogu vidjeti ne samo potencijalnu putanju razvoja karijere, već i uvjete koje trebaju ispuniti da bi se ona mogla ostvariti.
- Utvrđivanje individualnih učinaka – predstavlja najvažniju etapu procesa razvoja karijere. Ona može uvjetovati da se putanja napredovanja zaposlenika nastavi, prekine ili promjeni. Procjena učinaka nije dovoljna da se utvrdi potencijal zaposlenih, pa se

stoga pribjegava dodatnim sredstvima. U tom se smislu posebno ističu vježbe, seminari i savjetovanja.

- Plan napredovanja – utvrđuju se poslovi za koje se predviđa napredovanje, načini napredovanja i rokovi.

Uobičajeno je da se svako napredovanje provodi uz prethodnu obuku zaposlenika.

3.5. Orijentacija zaposlenika

Novog zaposlenika na određenom radnom mjestu treba upoznati s njegovom radnom ulogom, kao i s ciljevima poduzeća. Orijentacija zaposlenika oduzima mnogo vremena i zahtijeva truda, ali donosi veću produktivnost radnika, smanjuje konfuziju te pruža zadovoljstvo radniku i poslodavcu. Osim istaknutoga, novom zaposleniku treba objasniti kadrovsku politiku koja se odnosi na probni rok, disciplinske mjere, radni raspored, sigurnosna pravila i upotrebu opreme. Također, zaposleniku treba odgovoriti na pitanja vezana uz njegove povlastice. Isto tako, novog zaposlenika treba upoznati s ostalim zaposlenicima (Poljak, 2006).Marušić (2006: 159) navodi dvije linije na kojima se usporedno organizira orijentacija zaposlenika: prva linija je dopunsko obrazovanje, a druga je prilagodba poduzeću i ljudima. Obje linije se organiziraju usporedno.

4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA KROZ MOTIVACIJU

Za uspješnost svake organizacije važna je motivacija zaposlenika jer ona uvelike utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinaka zaposlenika, produktivnost i efikasnost (Varga, 2001: 154).

4.1. Određenje motivacije

Bahtijarević-Šiber (1999: XIX) definira motivaciju kao „utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava željeno ponašanje ljudi“.Prema Vujiću (2005: 209), motivacija je „zbirni pojam za sve čimbenike koji izazivaju, pojačavaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje, odnosno djelovanje određenog intenziteta trajanja“. Buble (2009: 485) navodi da je motivacija u najopćenitijem smislu „svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi“. Prema tome, motivacija predstavlja ponašanje koje je usmjereno zadanom cilju. Očito je potrebno motivirati zaposlenike za rad, odnosno da njihov rad bude što produktivniji i uspješniji. U praksi se pokazalo da se zaposlenici najbolje motiviraju poticajima i nagradama, ali ciljevi i potrebe pojedinaca toliko su različiti tako da se ne može predvidjeti kako će neka nagrada utjecati na njihovo pojedinačno ponašanje.

Motivacija obuhvaća cijeli lanac reakcija: od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se potrebe ispune, a u protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije, pa do satisfakcije kao rezultata tog procesa. Na motivaciju zaposlenika utječu brojni faktori koji su u međusobnoj interakciji, a Buble (2009) navodi sljedeće grupe faktora:

- Individualne karakteristike – odnose se na potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. Te su karakteristike različite od osobe do osobe, što utječe i na njihovu radnu motivaciju. Menadžment treba biti svjestan tih razlika kako bi poticao one kojima se doprinosi ostvarenju ciljeva.
- Karakteristike posla – obuhvaćaju atribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i sl. Menadžment mora voditi računa da prilikom podjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

- Organizacijske karakteristike – predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrađivanja, čime se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi ti instrumenti trebaju biti koncipirani tako da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlenike.

Menadžment mora uzeti u obzir sve tri grupe motivacijskih faktora.

4.2. Motivacijske teorije

Da bi se objasnila motivacija zaposlenika, potrebno je objasniti brojne motivacijske teorije koje se razlikuju po tome kako vide bitne osnove i uzroke ponašanja ljudi. U stručnoj se literaturi motivacijske teorije dijele na sadržajne motivacijske teorije (teorije potreba), procesne teorije motivacije (teorije očekivanja) te suvremene motivacijske teorije.

4.2.1. Sadržajne teorije motivacije (teorije potreba)

Sadržajne teorije motivacije, poznate i kao teorije potreba ili individualne teorije motivacijeorijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje, naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Temelj je sadržajnih teorija koncept potreba, u čijem je fokusu analiza značenja individualnih potreba za ponašanje na radu. Te teorije nastoje objasniti zašto ljudi žele neke faktore (plaća, sigurnost posla, napredovanje i sl.), a druge izbjegavaju. Od sadržajnih teorija motivacije najvažnije su teorija hijerarhije potreba, teorija trostupanjske hijerarhije, dvofaktorska teorija motivacije te teorija motivacije postignuća (Buble, 2009: 487).

4.2.1.1. Teorija hijerarhije potreba

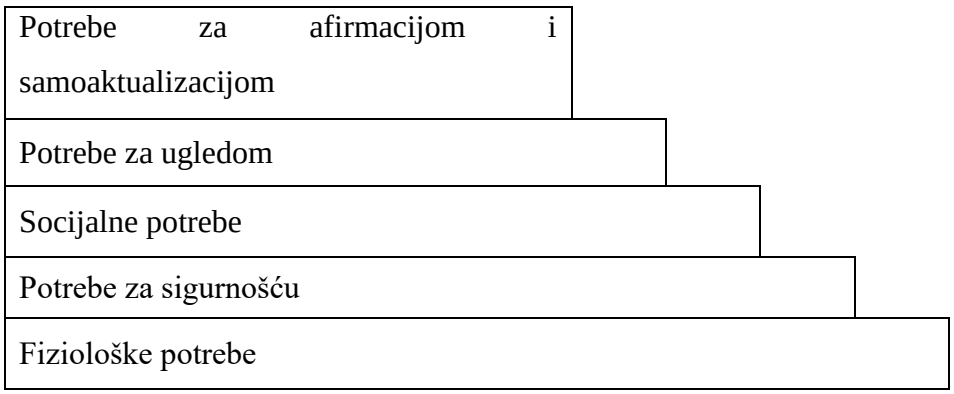
Teorija hijerarhije potreba jedna je od najpoznatijih motivacijskih teorija, a njezin je idejni tvorac američki psiholog Abraham Maslow koji je u svojoj knjizi *Motivacija i ličnost*

iznio teoriju specifičnog redoslijeda u razvoju potreba u kojoj objašnjava kako „više" potrebe ne mogu biti izražene ako prije toga nisu zadovoljene „niže". Redoslijed potreba prema Maslowu je sljedeći (Jambrek i Penić, 1991: 1194-1195):

- zadovoljenje fizioloških potreba (npr. glad i žeđ)
- zadovoljenje potrebe za sigurnošću (npr. da se netko brine za pojedinca)
- zadovoljenje potreba za ugledom (prestiž, uspjeh, samopoštovanje)
- zadovoljenje potrebe za afirmacijom (želja za samoaktualizacijom).

Na slici 1 prikazana je Maslowljeva hijerarhija potreba.

Slika 1. Hijerarhija potreba prema Maslowu



Izvor: izradila autorica prema Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco, str. 322.

Dakle, zadovoljavanje potreba odvija se redom, pa tek kad se zadovolji najniža razina potreba prelazi se na sljedeću razinu itd. Maslow ističe dvije temeljne postavke te teorije (Buble, 2006: 340):

- pojavljivanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge „važnije potrebe"
- nijedna potreba ili želja ne može se promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.

Unatoč kritikama, Maslowljeva teorija potreba važna je za menadžment jer uspješno vođenje ljudi u izvršavanju postavljanih zadataka pretpostavlja poznavanje njihovih potreba i njihovo zadovoljavanje (Buble, 2009: 488).

4.2.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Teorija trostupanjske hijerarhije alternativa je Maslowljevoj teoriji. Njezin tvorac Alderfer kao temeljne elemente ističe tri kategorije: egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti te potrebe rasta i razvoja (engl. *existence – relatedness – growth*– ERG) (Bahtijarević-Šiber, 1999: 565).Egzistencijalne potrebe uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških želja.Tu se ubrajaju fiziološke potrebe i faktori koji su u funkciji njihova zadovoljavanjakao što su plaća, ostali materijalni dobitci i beneficije, fizički uvjeti rada i sl. Te potrebe nisu beskonačne, pa pojedinac ima određenu percepcijunjihova zadovoljenja koju smatra „dovoljnom“, a koja je uvjetovana individualno i društveno (Bahtijarević-Šiber, 1999: 566). Potrebe povezanosti, pak, jesu potrebe koje su za pojedinca značajne, a odnose se na njegovu povezanost s obitelji, prijateljima, suradnicima, menadžmentom itd. Takvi interpersonalni odnosi mogu imati pozitivni i negativni predznak (povjerenje – nepovjerenje, razumijevanje – nerazumijevanje itd.) (Buble, 2006: 341).Potrebe rasta i razvoja uključuju sve koje su u osnovi stvaralačkih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. Zadovoljavaju se u rješavanju problema koji potiču pojedinca da u potpunosti koristi svoje potencijale i da te potencijale dalje razvija (Bahtijarević-Šiber, 1999: 566).

Alderfer, kao i Maslow, smatra da zadovoljavanje potreba utječe na njihovu važnost i na važnost drugih potreba, ali za razliku od Maslowa, smatra da se potrebe mogu zadovoljavati simultano, a ne postupno jedna iza druge (Buble, 2009: 489).

4.2.1.3.Teorija motivacije postignuća

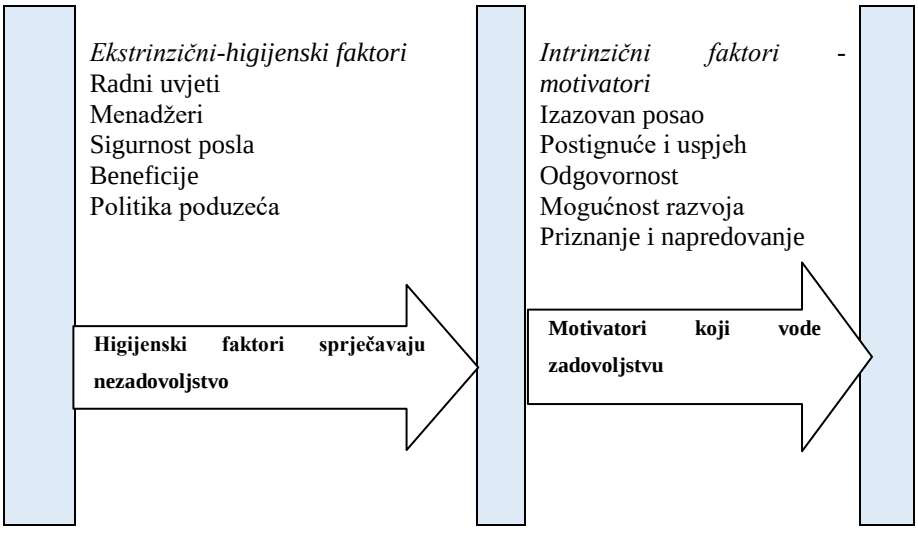
Teorija motivacije postignuća jevezana uz rad skupine autora, ali su je najdalje razvili McClelland i Atkinson (Bahtijarević-Šiber, 1999: 569). Teorije je prvenstveno usmjerena na motivaciju za rad. Motivacija je shvaćena kao određena struktura stavova i vrijednosti koje upućuju na orijentaciju ljudi, prvenstveno radnu, ali i opću. Ra teorija ističe ljudsku potrebu za postignućem, a to znači težnju za uspjehom koja je rezultat djelovanja dviju sila – prva je želja za uspjehom, a druga je želja da se izbjegne neuspjeh.Stoga je i motivacija uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeh.McClelland je proširio

pojednostavljenu teoriju motivacije postignuća uvodeći nove varijable, o čemu će biti više riječi u potpoglavlju o suvremenim teorijama.Ta se teorija uglavnom koristi za objašnjenje motivacije menadžera jer se potrebe postignuća više manifestiraju u sferi zadataka menadžera nego u sferi zadataka izvršitelja (Buble, 2009: 489-490).

4.2.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorska teorija motivacije, koju je razvio Herzberg, bazirana je na dvije temeljne pretpostavke. Prva je pretpostavka da su zadovoljstvo i nezadovoljstvo dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima, pa suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva.Druga su pretpostavka dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori. Prvi su situacijski ili kontekstualnifaktori koji smanjuju nezadovoljstvo , dok su drugi vezani uz posao koji čovjek obavlja, a koji vode zadovoljstvu(Bahtijarević-Šiber, 1999: 564). Herzbergova dvofaktorska teorija prikazana je na slici 2.

Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija



Izvor: Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2, 1, str. 157.

4.2.1.5. Teorija motivacije uloga

Teorija motivacije postignuća je vezana uz rad skupine autora, ali su je najdalje razvili McClelland i Atkinson (Bahtijarević-Šiber, 1999: 565). Teorija je prvenstveno usmjerena na motivaciju za rad koja je shvaćena kao određena struktura stavova i vrijednosti koje upućuju na orijentaciju ljudi. Ova teorija ističe ljudsku potrebu za postignućem, a to znači težnju za uspjehom koja je rezultat djelovanja dviju sila – prva je želja za uspjehom, a druga je želja da se izbjegne neuspjeh. Stoga je i motivacija uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha (Buble, 2009: 490).

4.2.2. Procesne teorije motivacije (teorije očekivanja)

Procesne teorije motivacije polaze od toga da ljudi nisu dovoljan čimbenik objašnjenja radne motivacije, pa u analizu uključuju i druge čimbenike kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Za razliku od sadržajnih teorija, procesne teorije motivacije nastoje objasniti ključne motivacijske procese te nude odgovor na pitanje zašto ljudi često rade stvari koje nisu u skladu s njihovim interesima i motivima. Najznačajnije procesne teorije motivacije jesu Vroomov kognitivni model motivacije, Porter-Lawlerov model očekivanja, Lawlerov model očekivanja te Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni (Buble, 2006: 345):

4.2.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Vroomov kognitivni model motivacije polazi od toga da u svakoj situaciji pojedinac obavlja racionalni izbor između različitih mogućnosti ponašanja, procjenjujući efekte i značenje koje imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. Motivacija se određuje kao proces koji usmjerava izbore osoba između alternativnih oblika racionalne aktivnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999: 582).

Za Vrooma je najvažnije utvrditi zašto se pojedinac opredijelio za jednu od mogućih alternativa u određenoj radnoj situaciji. Uvodi koncept valencije, očekivanja i instrumentalnosti. Koncept valencije nalazi objašnjenje izbora neke alternative u značenju, odnosno privlačnosti efekta koji izabrana alternativa ima za pojedinca. Koncept očekivanja, pak, objašnjava izbor neke alternative očekivanjem pojedinca da tim izborom može ostvariti željene ciljeve. Koncept instrumentalnosti objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata. Vroom zaključuje da je motivacija rezultat važnosti koju je pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativom i njegovih očekivanja te da će upravo tom alternativom ostvariti te svoje ciljeve (Buble, 2009: 492-493).

4.2.2.2. Porter-Lawlerov model očekivanja

Prema Porter-Lawlerovu modelu očekivanja motivacija je samo jedan od faktora radnog ponašanja i provedbe radnih zadataka. Porter i Lawler proširuju Vroomov model novim faktorima koji, osim standardnih (nagrade, njihova vrijednost i pravednost), uključuje i one kao što su sposobnost i karakteristike pojedinca, percepcija uloge i zadovoljstvo (Buble, 2006: 347).

4.2.2.3. Lawlerov model očekivanja

Lawler daje značajan doprinos raščlanjivanjem i objašnjavanjem različitih vrsta očekivanja, koja utječu na individualnu motivaciju i faktora koji ih određuju. On je precizno razradio koncept očekivanja u odnosima napor-učinak (N-I) i učinak-efekti (I-E). Istražujući relaciju očekivanja N-I utvrdio je brojne faktore, od kojih su najvažnijiobjektivna situacija i individualna percepcija te situacije, percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji, kumulirano individualno iskustvo u istim ili slinim situacijama te individualne karakteristike, posebno samopouzdanje. Među faktorima za relaciju očekivanja E-I najvažniji su objektivna situacija i individualna percepcija te situacije, percepcija i mišljenje drugih ljudi o situaciji, kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama, privlačnost (valencija) očekivanih efekata, unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada te točnost N-I očekivanja(Buble, 2009: 494).

Ti faktori predstavljaju osnovicu djelovanja menadžmenta u pogledu poboljšanja radnih učinaka putem motivacije.

4.2.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Važnost Adamsove teorije pravednosti je u naglasku na percepciji ljudi, na to da se s njima postupa (ne)pravedno bitno utječe na njihovu motivaciju i radni učinak, te može dovesti do promjena u ponašanju. Naime, osnovne postavke teorije pravednosti mogu se podijeliti u dvije opće kategorije, kod kojih se prva odnosi na uvjete percepcije nejednakosti, a druga na rješavanje problema nejednakosti. Značaj Adamsove teorije za razvoj teorije motivacije jest u tome što upozorava menadžere na važnost percepcija i stavova, a posebice percepcije pravednosti nagrađivanja rada (Varga, 2001: 160).

4.2.3. Suvremene teorije motivacije

Suvremene teorije nisu nužno teorije koje su predstavljene nedavno, već je riječ o teorijama koje predstavljaju trenutnu razinu misli u objašnjavanju motivacije zaposlenika.Među te teorije motivacije ubrajaju se McClellandova teorija potreba, teorija kognitivne evaluacije, teorija postavljanja ciljeva, teorija samoefikasnosti,teorija potpore, teorija jednakosti te teorija očekivanja(Robbins i Judge, 2006: 192).

4.2.3.1.McClellandova teorija potreba

David C. McClleland šezdesetih godina prošlog stoljeća godina daje postavke teorije motivacije, koja se naziva McClellandovom teorijom potreba. Ta teorija naglašava tri ljudske potrebe (Certo, et. al., 2008: 388):

- potreba za postignućem (engl. *need for achievement* – nAch) – želja da se nešto napravi bolje ili učinkovitije nego ikad prije

- potreba za moći (engl. *need for power* – nPower) – želja za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge
- potreba za pripadanjem (engl. *need for affiliation* – nAff) – želja za održavanjem bliskih, prijateljskih, osobnih odnosa.

Potreba za postignućem polazi od pretpostavke da pojedince motivira želja, odnosno težnja za postignućem u radu, te takve pojedince karakterizira postavljanje vrlo visokih ali ostvarivih ciljeva, spremni su na rizik ali ga oprezno procjenjuju, te prihvaćaju izazove i odgovornost (Varga, 2001: 158). Potreba za moći manifestira se u želji i tendenciji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih, a potreba za pripadanjem izražava težnju za pripadnošću i povezanošću s drugim ljudima (Buble, 2006: 342).

4.2.3.2. Teorija kognitivne evaluacije

Teorija kognitivne evaluacije predlaže da uvođenje vanjskih nagrada poput plaće za radni napor koji je prije pružao intrinzično zadovoljstvo zbog užitka koji je donosio ima tendenciju smanjiti ukupnu motivaciju. Dakle, kada se nekome dodijeli ekstrinzična nagrada za obavljanje zanimljivog posla to uzrokuje pad intrinzičnog interesa za sam zadatak (Robbins i Judge, 2006: 194). Međutim, to ne znači da menadžeri ne trebaju pružati intrinzične i ekstrinzične nagrade svojim zaposlenicima. Za zaposlenike koji osjećaju da rade nešto što je pod njihovom kontrolom i da je rezultat slobodnog izbora vjerojatno će biti više motivirani za posao i predani svojim poslodavcima (Robbins i Judge, 2006: 197).

4.2.3.3. Teorija postavljanja ciljeva

Teorija postavljanja ciljeva pretpostavlja da specifični i teški ciljevi, s povratnim informacijama, dovode do više performanse.. To znači da će zaposlenici raditi bolje kada dobiju povratne informacije o svom napredovanju prema poslovnim ciljevima jer im te informacija pomažu u utvrđivanju raskoraka između onoga što je već učinjeno i onoga što još treba obaviti. Treba napomenuti da su informacije koje zaposlenici sami generiraju bolji motivatori od informacija generiranih izvana. Na odnos između ciljeva i performanse utječu i predanost cilju, karakteristike zadatka i nacionalna kultura. Teorija pretpostavlja da pojedinac

neće odustati od cilja. Također, ciljevi imaju veći utjecaj na performansu ako su zadatci jednostavni, dobro izučeni i samostalni. Po pitanju nacionalne kulture teorija postavljanja ciljeva najprikladnija je za zemlje kao što su SAD i Kanada jer su njezini ključni sadržaji u skladu s tim kulturama (Robbins i Judge, 2006: 197-198).

4.2.3.4. Teorija samoefikasnosti

Teorija samoefikasnosti odnosi se na uvjerenje pojedinca da je sposoban obaviti neki zadatak. Što je samoefikasnost veća, veće je pojedinčevo samopouzdanje u njegovu sposobnost da uspješno obavi zadatak. Nadalje, osobe s visokom samoefikasnošću na negativne povratne informacije reagiraju povećavanjem truda i motivacije. Postoje četiri načina za postizanje samoefikasnosti (Robbins i Judge, 2006: 200-201):

- Svladavanje izvedbe – dobivanje odgovarajućeg iskustva kroz zadatak ili posao. Ako je zaposlenik prije mogao uspješno obavljati zadatak onda je sigurniji da će ga uspjeti obaviti i ubuduće.
- Imitiranje – dobivanje više samopouzdanja nakon što zaposlenik vidi da je netko drugi uspješno obavio zadatak. Imitiranje je efikasno kada je zaposlenik sličan onom zaposleniku kojeg promatra.
- Verbalno uvjeravanje – zaposlenik postaje samopouzdaniji kada ga se uvjeri da posjeduje potrebne vještine za uspjeh. Tu taktiku motivacijski stručnjaci često koriste.
- Uzbuđenje – dovodi do stanja ispunjenosti energijom koja zaposlenika potiče na dovršavanje zadatka.

4.2.3.5. Teorija potpore

Teorija potpore ignorira unutrašnja stanja osobe i usredotočuje se na to što se događa nakon što osoba poduzme neku akciju. Iako se ne zanima za ono što je potaklo ponašanje, pa se ne može govoriti da je ovo motivacijska teorija, ona ipak pruža snažno sredstvo za analiziranje čimbenika koji kontroliraju ponašanje te je iz tog razloga uključena među suvremene motivacijske teorije (Robbins i Judge, 2006: 202).Jasno je da materijalni

motivatoripoput velike plaće mogu motivirati zaposlenike, ali je također jasno da je taj proces složeniji za ljude od jednostavne veze poticaja i odgovora.

4.2.3.6. Teorija jednakosti

Teorija jednakosti upućuje na ulogu koju ima jednakost u motivaciji. Zaposlenici uspoređuju ono što ulažu u posao i ono što od posla dobivaju s onime što drugi ulažu u posao i što od njega dobivaju. Iako je većina istraživanja na području teorije jednakosti usmjerena na plaću, zaposlenici traže pravednost i u raspodjeli drugih organizacijskih nagrada. Osim distributivne pravde koja se bavi zaposlenikovom percepcijom o pravednosti količine i raspodjele nagrada među zaposlenicima, danas se sve više govori o i organizacijskoj pravdi, odnosno o općoj percepciji o tome što je pravedno u radnom okruženju (Robbins i Judge, 2006: 204-205).

4.2.3.7. Teorija očekivanja

Teorija očekivanja ističe da će snaga tendencija da osoba djeluje na određeni način ovisiti o snazi očekivanja da će ta akcija dovesti do određenog rezultata, i o privlačnosti tog rezultata za osobu. Dakle, zaposlenici će biti motiviraniji uložiti veći trud kada vjeruju da će taj trud dovesti do dobrih procjena performanse, da će dobre procjene performanse dovesti do organizacijskih nagrada, a te nagrade zadovoljiti osobne ciljeve zaposlenika (Robbins i Judge, 2006: 208).

4.3. Uporaba motivacijskih tehnika u upravljanju ljudskim resursima

Očekivanjima zaposlenika treba upravljati. Nijedan oblik nagrađivanja pojedinaca neće biti djelotvoran motivator ako oni sami ne budu vjerovali da je to vrijedilo njihova truda i da oni to mogu postići. Strategije nagrađivanja jedna su od najosjetljivijih točaka u odnosu između poduzetnika i njegovih zaposlenika. To su strategije koje stimuliraju i potiču nečiju

radnu uspješnost. Situacija je takva da bi čovjek zadovoljio svoje minimalne uvjete života i zadovoljio osnovne potrebe treba imati određena materijalna sredstva, odnosno novac. Osim materijalnog čovjeku je potrebno i sve ostalo što ga ispunjava i zadovoljava njegove unutarnje potrebe. Tako se razlikuje strategija materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika.

4.3.1. Materijalno nagrađivanje

Materijalno nagrađivanje zaposlenika odnosi se na nagrađivanje zaposlenika materijalnim vrijednostima. Ono se može podijeliti na tri strategije nagrađivanja, a to su nagrađivanje pojedinaca, grupno nagrađivanje te beneficije. Nagrađivanje pojedinaca znači materijalno nagraditi pojedine zaposlenike kako bi im se pokazalo koliko znače za poduzeće jer se upravo na njihovoj uspješnosti gradi uspješnost cijelog poduzeća. Grupno nagrađivanje je nagrađivanje cijele grupe zaposlenika koja se sudjelovala u stvaranju nekih izvanrednih rezultata. Takva je stimulacija zaposlenika korisna kada je teško mjeriti učinak svakog pojedinca i kada je važan timski rad. Zahvaljujući strategiji grupnog nagrađivanja povećava se buduća efikasnost nagrađenih jer znaju da njihovi nadređeni pravilno valoriziraju njihove uspjehe (Petar i Vrhovski, 2003: 193). Beneficija je, pak, oblik materijalnog nagrađivanja koje poduzeće osim mjesečne plaće može ponuditi svojim zaposlenicima. Riječ je o bonusima, planovima dijeljenja profita, dijeljenju dobitka itd. (Robbins i Judge, 2006: 240-241). Međutim, beneficije ne moraju biti isključivo financijskog karaktera, već mirovinsko i zdravstveno osiguranje, osiguranje u slučaju nesreće, beneficije koje su povezane sa slobodnim vremenom kao što su dnevni odmori, neradni dani, plaćena usavršavanja, godišnji odmori ili pak beneficije kao što su stipendije za dodatno obrazovanje.

Materijalne kompenzacije se prema Bahtijarević-Šiber (1999: 614) mogu podijeliti na izravne i neizravne materijalne kompenzacije, i to na razini pojedinca i na razini poduzeća. Ta je podjela prikazana u tablici 3.

Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike

	Izravne materijalne kompenzacije	**Neizravne materijalne kompenzacije**
Pojedinac	- plaća	- stipendije i školarine

	- bonusi i poticaji - naknade za inovacije - naknade za širenje znanja i fleksibilnost	- studijska putovanja - specijalizacije - plaćene odsutnosti i slobodni dani - automobil poduzeća na korištenje - menadžerske beneficije
Poduzeće	- bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća - udio u profitu - udio u vlasništvu (distribucija dionica)	- mirovinsko osiguranje - zdravstvena zaštita - životno i druga osiguranja - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmor - božićnica

Iz podataka prikazanih u tablici 3 vidljivo je da se izravne materijalne kompenzacije odnose na plaće, naknade i bonuse na razini pojedinca i na razini poduzeća, dok se neizravne materijalne kompenzacije na jednoj i drugoj razini razlikuju među poduzećima.

Da bi bio učinkovit, sustav nagrađivanjatreba zadovoljiti sljedeće uvjete (Amstrong, 2003: 35):

- „mora biti jasna veza između uspješnosti i nagrade
- mjerila koja se koriste za ocjenjivanje uspješnosti trebala bi biti pravedna i dosljedna
- nagrada bi trebala biti vrijedna truda
- pojedinci trebaju očekivati da će primiti pažnje vrijednu nagradu ako se odgovarajuće ponašaju.“

4.3.2. Nematerijalno nagrađivanje

Nematerijalne nagrade vežu se uz potrebe koje imaju većina ljudi, kao, primjerice potrebe za postignućem, priznanjem, odgovornošću, utjecajem i osobnim razvojem. Sve su one povezane s radnim mjestom. Postignuće je potreba koja se postiže u natjecanju s drugima i mjeri osoban standard uspješnosti. Da bi se razvila motivacija za postignućem ljudima treba pružiti priliku da nešto izvrše u okruženju u kojemu će moći koristiti svoje vještine i sposobnosti. Priznanjem se postiže doprinos nagrađenog zaposlenika, a može se javiti u obliku pohvale, nagrade za dugi staž, statusnog simbola, slobodnog dana, putovanja i sl. Oblik nematerijalnog nagrađivanja je i pružanje veće odgovornosti zaposlenicima u obavljanju posla, čime ih se zapravo potiče da se osamostale u radu i ostvare unutarnje zadovoljstvo. Kao oblik nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika može se javiti i utjecaj zaposlenika naspram drugih, odnosno dopuštanje zaposlenicima da izraze svoja mišljenja koja će se saslušati, uvažiti i ponekad primijeniti. Osobni razvoj zaposlenika zauzima važno mjesto među oblicima nematerijalnog nagrađivanja jer svaka organizacija treba dopustiti zaposlenicima da se razvijaju, odnosno da imaju priliku za učenjem, za pohađanjem različitih tečajeva, dodatnim programima izobrazbe i slično jer su sve to značajni motivatori.

Nematerijalno nagrađivanje koriste moderna i kvalitetna poduzeća. Unutrašnje nagrade ne dodjeljuje samo poduzeće, nego su one rezultat psiholoških procesa unutar pojedinca. Takvo se nagrađivanje zapravo sastoji u individualnoj percepciji vlastite važnosti, odgovornosti i mogućnosti odlučivanja, što može rezultirati manjim ili većim zadovoljstvom ili nezadovoljstvom (Horvat i Kovačić, 2004: 230).

5. ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih resursa označava sustavno i promišljeno razvijanje ljudskih resursa usmjereno na postizanje i razvijanje organizacijskih sposobnosti i osiguravanje relevantne konkurentske prednosti u svrhu ostvarivanja strategijskih ciljeva poslovanja. Za uspjeh menadžmenta ljudskih resursa treba ostvariti više ciljeva, među kojima su uključivanje inteligencije, znanja i vještina članova organizacije, jačanje organizacijske sposobnosti i konkurentske prednosti, analiziranje trendova i promjena u okolini te razvijanje inovativne strategije i klimu stalnih promjena koja se prilagođava zahtjevima okoline i poslovanja.

Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća planiranje ljudskih resursa, regrutiranje zaposlenika, njihovu selekciju, obuku, razvoj te orijentaciju zaposlenika. Planiranje ljudskih resursa proces je kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti. Regrutiranje je proces u kojem se utvrđuju potrebe za novim zaposlenicima te se pronalaze potencijalni kandidati. Kako bi se odabrali najbolji među kandidatima, treba provesti selekciju kandidata. Ona se provodi ispitivanjem osobina, sposobnosti i znanja kandidata. Informacije o zaposlenicima prikupljaju se iz različitih izvora, kao što su prijava i molba za zaposlenje, preporuka za posao, razni upitnici, pokusni rad, testovi te intervjui, od čega se potonjima pridaje posebno značenje. U praksi se često ne koristi samo jedna od navedenih metoda, već se kombinira nekoliko njih. Nakon što su novi zaposlenici primljeni na posao trebaju proći svojevrsnu obuku, odnosno steći znanje i vještine koje su potrebne za uspješan rad na određenom radnom mjestu. Cilj je obuke razvijanje radnih navika i uspješnih metoda rada, motivacije i interesa za učenjem te pozitivnog stava zaposlenika prema radu. Jedna od funkcija procesa planiranja ljudskih resursa je i razvoj zaposlenika, koji se provodi u pet etapa: utvrđivanje potreba, stvaranje klime za razvoj kadrova, utvrđivanje učinaka posla, utvrđivanje individualnih učinaka te plan napredovanja. Nakon zapošljavanja novog zaposlenika na radnom mjestu treba provesti orijentaciju zaposlenika, odnosno osigurati dopunsko obrazovanje zaposleniku te mu pomoći u prilagodbi s poduzećem i ljudima. Tako se smanjuje početna nervoza te olakšava uključivanje novog zaposlenika u poduzeće.

Motivacija je također bitna u procesu upravljanja ljudskim resursima. Motivacija je predstavlja ponašanje koje je usmjereno nekomu zadanome cilju. Zbog njezine iznimne važnosti motivaciji se danas posvećuje posebna pažnja, što je dovelo do razvoja brojnih motivacijskih teorija koje se mogu podijeliti na sadržajne, procesne i suvremene motivacijske teorije. Menadžment svakog poduzeća treba biti upoznat s raznim motivacijskim teorijama i tehnikama motiviranja zaposlenika, kao i s individualnim karakteristikama svojih zaposlenika kako bi mogao primjenjivati one motivacijske tehnike koje će zadovoljiti određene vrste ponašanja, poticati kreativnost i inovativnost te time pridonijeti ostvarenju ciljeva i razvoja poduzeća.

Za motiviranje zaposlenika koristi se i njihovo nagrađivanje, koje može biti materijalno i nematerijalno. Iako se obično smatra kako se prednost treba dati materijalnom nagrađivanju zaposlenika, odnosno nagrađivanju materijalnim vrijednostima, moderna poduzeća sve više koriste i nematerijalne oblike nagrađivanja zaposlenika kao što su zadovoljavanje potreba za postignućem, priznanjem, odgovornošću, utjecajem i osobnim razvojem. Ako su zaposlenici motivirani, to će sigurno pomoći u postizanju ciljeva poduzeća.

Očito je da je upravljanje ljudskim resursima važno područje menadžmenta. Ljudi su najvažniji kapital i temeljna konkurentska prednost. Spoznaja o vrijednosti ljudi u organizaciji mijenja organizacijske vrijednosti, pa se ljudi danas nalaze na samom vrhu tih vrijednosti.

Mila Dračar

(potpis studenta)

39

LITERATURA

Knjige i članci:

1. Armstrong M. (2003). *Kompletna menadžerska znanja: Upravljanje ljudima i sobom.* Zagreb: M.E.P. Consult.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999).*Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Buble, M. (2006).*Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
4. Buble, M. (2009).*Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
5. Certo, S. C., et al. (2008).*Moderni menadžment*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
6. Cooper, D. i Robetson, I. T. (2007). *Psihologija odabira zaposlenika: pristup kvalitete*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
7. Horvat Đ. i Kovačić M. (2004). *Menadžment u malom poduzeću*. Zagreb: M.E.P. Consult.
8. Jambrek, I. i Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29, 2, str. 1181-1206.
9. Jurina, M. (2009). *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Krčelić".
10. Marušić, S. (2006).*Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
11. Noe, R. A., et. al. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
12. Petar S. i Vrhovski I. (2003). *Ljudska strana upravljanja ljudima*. Zagreb: Mozaik knjiga.
13. Pološki Vokić N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima.*Ekonomski pregled*, 55, 5-6, str. 455-478.

14. Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2006).*Organizacijsko ponašanje*.Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
15. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
16. Varga, M. (2011).Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju.*Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2, 1, str. 152-169.
17. Vujić, V. (2005).*Menadžment ljudskog kapitala*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment; Rijeka: Veleučilište, Zagreb: Croma – hrvatsko udruženje menadžera: M.E.P. Consult.
18. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

Internetski izvori:

1. Hrvatska enciklopedija, *Motivacija*. URL: http://www.lzmk.hr/hr/izdanja/natuknice/120-hrvatska-enciklopedija/1018-motivacija(pristupljeno 22. 1. 2017.)
2. Poljak, T. (2006). Orijentacija i uvođenje novih zaposlenika u posao. URL: http://161.53.18.5/static/erg/2005/poljak/orijentacija.html (20. 1. 2017.)
3. Vrečko, R. Poligraf kao alat sigurnog poslovanja. URL: http://www.uhms.hr/datastore/konferencija/vrecko_web/romeo_vrecko-poligraf.pdf(pristupljeno 16. 1. 2017.).

POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika:

Slika 1. Hijerarhija potreba prema Maslowu 26
Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija 28

Popis tablica:

Tablica 1. Prednosti i nedostatci unutarnjih i vanjskih izvora regrutiranja zaposlenika 10
Tablica 2. Mogući ishodi procesa regrutiranja zaposlenika 11
Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike 35