Menadžment ljudskih potencijala

Karić, Melisa

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:107:106782

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-29**

Repository / Repozitorij:

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

VELEUČILIŠTE “ NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Melisa Karić

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-

MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Završni rad

Gospić, 2016.

VELEUČILIŠTE „ NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomike poduzetništva

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-

MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Završni rad

MENTOR

dr. sc. Vlatka Ružić, dipl. oec.

STUDENT

Melisa Karić

MBS:2962000211/08

Gospić, rujan 2016.

Veleučilište „Nikola Tesla" u Gospiću

POSLOVNI odjel

Gospić, 30.05 2016.

ZADATAK

za završni rad

Pristupniku MELISI KARIĆ MBS: 2962000211/08

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

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM) - MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

Sadržaj zadatka :

POJM HRM-A, ZNAČENJE

HRM KAO ZNANSTVENA DISCIPLINA, MENADŽERSKA FUNKCIJA, POSLOVNA F-JA

CILJEVI UPRAVLJANJA HRM-OM

ELEMENTI UPRAVLJANJA HRM-A

RAZVOJ HRM-A

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

Mentor: Dr.sc. VLATKA RUŽIĆ (ime i prezime) zadano: 30.05.2016 (nadnevak), (potpis)

Pročelnik odjela: Dr.sc. VLATKA RUŽIĆ (ime i prezime) predati do: 30.09.2016 (nadnevak), (potpis)

Student: MELISA KARIĆ (ime i prezime) primio zadatak: 30.05.2016. (nadnevak), (potpis)

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljuljem da sam završni rad pod naslovom „**Human resource managment/Upravljanje ljudskim potencijalima**" izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice Vlatke Ružić dr.sc. viši predavač.

(potpis studenta)

SAŽETAK

Zadatak i cilj dobrog menadžera svake organizacije je da na pravi način doprinese maksimalnom iskorištavanju resursa u svrhu ostvarivanja interesa i ciljeva organizacije .Možemo reći da su ljudi najvažniji kapital za ostvarivanje ciljeva organizacije. No ipak do danas se tom najvažnijem resursu u praksi pridavalo najmanje pažnje. Naš zadatak je da to stanje promijenimo i da, što detaljnijim proučavanjem materije upravljanja ljudskim resursima, doprinesemo što boljem statusu radnika u organizacijama a time i boljem statusu radnika u društvu i cjelini. Brojni se teški zadatci stavljaju pred managment ljudskih potencijala u budućnosti. Osim motivacijskih teorija, teoretskog znanja iz managmenta moraju imati i znanja iz područja organizcije i psihologije. Osim toga vrlo važna je i precizna procijena uspiješnosti zaposlenika, nepristrano ocijenjivanje, te omogućavanje njihovog daljnjeg razvoja. Od neizrecive je važnosti također i politika dobrih međuljudskih odnosa, uključivanje radnika u proces odlučivanja, davanje veće odgovornosti, ali i potpuno točno prosuđivanje njihovih zasluga kako bi oni stekli potpuno povijerenje u taj susatav.

Ključne riječi: managment, ljudskim resursima, managment ljudskih potencijala

ABSTRACT

The task and objective of good managers of any organization is to properly contribute to the maximum utilization of resources in order to achieve the interests and goals of the organization.We could say that the people are the most important capital for achieving the goals of the organization. Yet, to this day this most important resource has had the least attention. Our task is to change this situation, and with a more detailed examination of the matter we contribute to a better status of workers in the organizations and thus the better the status of workers in society.A number of heavy tasks have been put before management of human resources in the future. In addition to motivational theory, theoretical knowledge of managment preople must have knowledge in the field of organization and psychology also. Beside that, importance must be given to precise evaluation of employees results, objective rating and allowing employees further progress. Of great importance is also the politics of good interpersonal relationships, employee involvement in process of making decisions and giving them greater responsibility as the full and precise judgement of their worth so they could completely acquire trust of the system.

Keywords: management , human resource management , management of human resources

Sadržaj

1.UVOD 1

2.RAZVOJ MANAGEMENTA I LJUDSKIH RESURSA 2

2.1.Promijene u razvoju MLJP-a 3

2.2.Aktivnosti MLJP-a 4

3.MANAGEMENT LJUDSKIH POTENCIJALA 6

3.1.Pojam i značenje ljudskih potencijala 7

3.1.1.Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvene discipline 8

3.1.2.Menadžment ljudskih potencijala kao menadžerska funkcija 11

3.1.3.Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija 12

3.1.4.Menadžment ljudskih potencijala kao specifična filozofija menadžmenta 13

3.2.Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima 14

4.ELEMENTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA 16

4.1.Regrutiranje i selekcija 16

4.2.Obuka i razvoj 19

4.2.1.Metode obuke 20

4.2.2.Razvoj kadrova 21

4.2.3.Procijena performansi 22

4.2.4.Upravljanje kompenzacijama 24

4.2.5.Managerske kompenzacije 25

4.2.6.Radni odnosi 26

5.MOTIVATORI 27

5.1.Složenost motivacije 27

5.2.Teorije motivacije 29

5.3.Posebne motivacijske tehnike 32

6.STRES I UPRAVLJANJE STRESOM 35

6.1.Važnost upravljanja stresom 35

6.2.Određenje stresa 37

7.ZAKLJUČAK 38

LITERATURA 39

POPIS SLIKA 40

POPIS TABLICA 41

1.UVOD

U završnom radu ću nastojati prikazati koncept upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima, te općenito značaj njegove sustavne primjene u suvremenim poduzećima kako bi se postigla što veća uspješnost istih. Proći ćemo kroz razvoj managementa ljudskih resursa te promijene u tom razvoju, i navesti pojam i aktivnosti managementa ljudskih potencijala kao i kvalifikacijske strukture zaposlenika i ciljeve upravljanja ljuski resursima.

U radu će biti predstavljen management ljudskih potencijala kao znanstvene discipline, managerske i poslovne funkcije. Prikazati ću i objasniti elemente upravljanja ljudskim resursima, te istaknuti prepoznavanje ljudskog faktora kao najvažnijeg resursa u poduzeću te važnost motivacije zaposlenika, ali i managera kao jednog od bitnih čimbenika uspješnosti (efektivnosti, efikasnosti i ekonomičnosti). Također ću razraditi temu stresa i upravljanja stresa unutar poduzeća.

2.RAZVOJ MANAGEMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Management ljudskih potencijala ima različita značenja (MLJP). Označava posebno područje znanstvenog i praktičnog interesa i izučavanja odnosno specifičnu znanstvenu disciplinu koja se vrlo intenzivno razvija i širi posljednjih desetljeća, posebnu managersku funkciju u managementu, specifičnu filozofiju managementa koja ljude vidi kao najvažniji resurs i razvojni potencijal i posebnu poslovnu aktivnost i funkciju unutar organizacija. (Bahtijarević-Šiber, 2014; 5)

Hawthorn istraživanja Eltona Mayoa i njegovih suradnika u razdoblju od 1927.-1930. godine su prva istraživanja na kojima se temelji i razvija managementska teorija međuljudskih odnosa. Ta istraživanja ukazuju na važnost neformalnih odnosa, grupa, stilova vođenja, stavova i međuljudskih odnosa na grupnu i individualnu uspješnost. Možemo reći da se tad po prvi puta uvodi obučavanje managera za rad s ljudima, te se naglašava važnost ljudskih vještina (*human skills*) u svrhu pospješivanja proizvodnosti. (Bahtijarević-Šiber, 2014; 3)

Takav pristup ljudskim potencijalima koji postaju važan faktor organizacijeske uspiješnosti je ustvari uvod u pojam kulture koji će se tek desetljećima kasnije pokazati popularnim u isto vrijeme kad i koncepcija managementa.Prijelomnu točku u odnosu prema ljudima i radikalan raskid s dotadašnjom personalnom funkcijom i pristupom ima razvoj koncepcije MLJP-a osamdesetih godina prošlog stoljeća. Od početaka managerske filozofije ljudi postaju važan kapital, razvojni resurs i izvor strateške i konkurentske prednosti pa je zato ulaganje u njih postala najrentabilnija investicija u razdoblju poslovanja. (Bahtijarević-Šiber, 2014; 12)

Temeljna obilježja koncepcije MLJP-a (Bahtijarević-Šiber, 2014; 12) :

- specifična je filozofija i sustav mišljenja managementa
- ljudi su najvažniji kapital, razvojini resurs i izvor održive konkurentske prednosti
- MLJP ima ključnu stratešku ulogu i važnost

- management, a ne posebna funkcija, odgovoran je za kvalitetan i djelotvoran MLJP
- partnerski odnos izvršnih i managera LJP-a u ostvarivanju zajedničkih ciljeva
- MLJP je holistička, integrativna djelatnost na svim razinama i aktivnostima
- pluralistički, individualiziran način djelovanja
- cilj je MLJP-a uspiješno osvarivanje poslovnih ciljeva.

2.1.PROMIJENE U RAZVOJU MLJP-A

Iako je koncepcija MLJP-a u osnovi ostala ista, ipak se tokom vremena razvijala jer je morala odgovarati na izazove i zahtjeve okoline i znanstvene spoznaje metoda i alata koji su se razvili

Promjene su brojne i zahvaćaju sva područja, i na MLJP najviše su utjecale sljedeće promjene (Bahtijarević-Šiber, 2014; 13):

- **Promjena ekonomske paradigme i koncepcije** – stvaranje vrijednosti u kojima dominiraju neopipljivi resursi, ideje i kreativnost, ljudski potencijali i ono što se uobičajeno naziva ljudski odnosno intelektualni kapital, presudno je utjecalo na pristup i položaj LJP-a i MLJP-a u suvremenim organizacijama i promjenu filozofije i orijentacije njihova managementa na neke elemente organizacijske uspješnosti, u prvom redu na LJP.

  Kako je ljudski kapital izvor svih drugih oblika intelektualnog kapitala i često njegov sinonim, postaje njihov središnji interes. Kako intelektualni kapital postaje sve veći dio organizacijske imovine, tako postaje sve kritičnija strateška uloga MLJP-a.

- **Globalizacija –** učinila je tržište rada globalnim i zaoštrila konkurenciju za talente i postavila nove zadatke i zahtjeve za novim vještinama i kompetencijama MLJP-a kao što su razvoj globalnih vođa i managera, kroskulturalnih vještina, uspješno upravljanje međunarodnim i globalnim LJP-om i slično.

- **Razvoj tehnologije** – posebice razvoj informacijske tehnologije presudno je utjecao na MLJP na dva načina. Prvo, sofisticirane visoke tehnologije zahtijevaju radnika znanja i vode njegovoj dominaciji, (upravljanje njime je također sofisticirano i složeno) te općenito orijentaciji na stvaranje i upravljanje znanjem. Jednako je tako informacijska tehnologija radikalno promijenila način obavljanja novih standardnih aktivnosti MLJP-a i pojednostavila, ali i usložnila njegovo djelovanje i otvorila velik prostor za bavljenje transformacijskim i strateškim aktivnostima umjesto transakcijskih koji su velikim dijelom automatizirane ili izdvojene.
- **Demografske promjene u svijetu** – suočile su organizacije i MLJP ne samo nestašicom kvalitetnih ljudi i talenata za njihove poslove i razvojne potrebe, s trendom starenja, smjenom generacija različitih sustava vrijednosti, očekivanja i interesa, nego i sa sve većom različitošću LJP-a koji zahtijeva drukčije pristupe i načine upravljanja kako bi se postigao sinergijski učinak i pretvorilo u stratešku prednost nešto što se tradicionalno smatralo nedostatkom.Zbog generacijske razlike u sustavima vrijednosti i očekivanja mnogi su zadaci MLJP-a kompleksniji i teži, a posebice privlačenje i zadržavanje sposobnih mladih ljudi internetske generacije informiranih o svim mogućnostima koje nudi tržište rada širom svijeta i orijentiranih na vlastite karijere i interese.

2.2. AKTIVNOSTI MLJP-A

Management ljudskih potencijala cjelovit je niz međusobno povezanih aktivnosti zadaća managementa i organizacije radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja i vještina, inetresa, motivacija te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje ciljeva organizacije. U novije vrijeme aktivnosti MLJP-a dijele se na transformacijske i transakcijske aktivnosti.

Transformacijske aktivnosti odnose se na stratešku ulogu i verziju MLJP-a koja stavlja naglasak i orijentira se na aktivnosti koje dodaju vrijednosti, kreiraju dugoročnu konkurentnu sposobnost i prilagodljivost organizacije. Uključuju upravljane znanjem, kompetencijama, promjenama, kreiranje kulture, razvoj menedžmenta, strateško

preusmjeravanje i obnovu te općenito aktivnosti koje imaju veliku stratešku vrijednost. Transformacijski MLJP područje je organizacijskog razvoja, novih načina rada, razvoja i promjena te koncetracije na procese i aktivnosti koje unose temeljne promjene u prirodi MLJP-a koje se često označavaju kao revolucija. (Bahtijarević-Šiber, 2014; 15)

Transakcijske aktivnosti označavaju standarde aktivnosti koje se odnose na procese pribavljanja, selekcije, treninga, praćenja i procjene radne uspješnosti, kompenzacija i benificija te sustave politike što služe za operativno, svakodnevno upravljanje LJP-om .(Bahtijarević-Šiber, 2014; 15)

3. MANAGEMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

Management ljudskih potencijala cjelovit je i integriran sustav kompleksnih i međupovezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka managementa radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njegovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije, postizanje održive konkuretnske prednosti i organizacijske uspješnosti. (Bahtijarević-Šiber, 2014; 5)

Management 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 dijelatnosti obuhvaćala izbor aplikanta, razmiještaj na poslove i čuvanje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja, pa sve do formuliranja politike koja maksimizira integraciju svih zaposlenih u podzeću, razvija zainteresiranost ljudi, fleksibilnost i kvalitetu rada čime se kombinira interes poduzeća i njegovih zaposlenih. (http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp 05.svibanj 2016.)

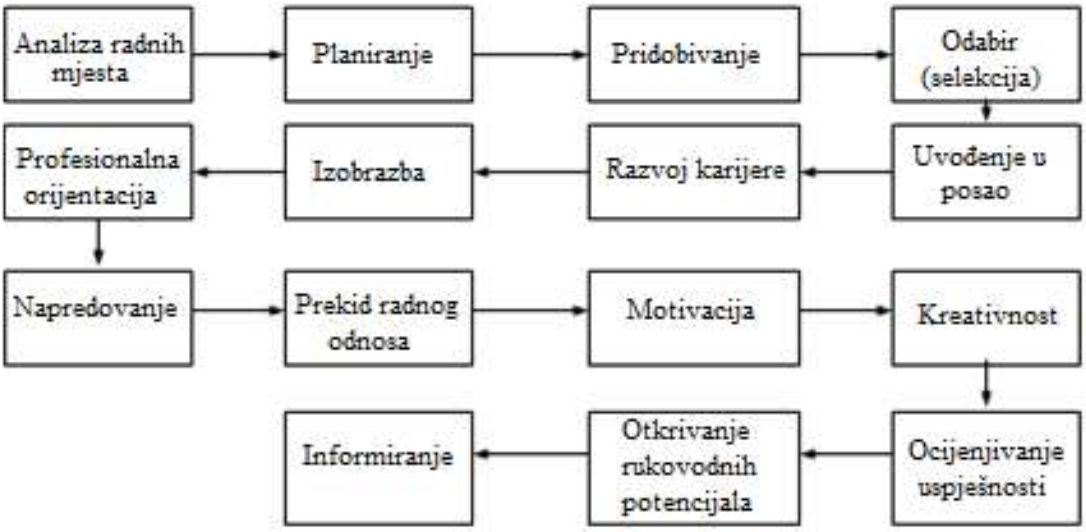
Posljednjeg desetljeća razvija se potpuno nova filozofija managementa koju označava povratak čovjeku kao kompleksnom i jedinstvenom, emocionalnom i iracionalnom, a ne isključivo racionalnom biću.

Filozofija ovlašćivanja i njezina uspješna primjena zahtjeva od managera poštivanje bitnih karakteristika: povjerenja, decentralizaciju i distribuciju informacija i znanja, obrazovanje i obučavanje vještina, jasne uloge i odgovornosti, slobodu djelovanja, povratne informacije, motiviranje, potkrepljenje i resurse potrebne za djelovanje.

Okvir djelovanja čine poslovni prioriteti i ciljevi koje moraju znati svi zaposleni. Manageri 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.

(http://www.poslovniforum.hr/managment/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp 05.svibanj 2016.)

Slika 1. Glavni procesi i funkcije ljudskih potencijala



Izvor:http://www.poslovniforum.hr/managment/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp (06.svibanj 2016.)

Možemo reći da je za izgradnju uspiješnog i zdravog poduzeća čiju osnovu čini zadovoljan i efikasan zaposlenik zaslužno djelovanje aktivnosti i funkcija managementa ljudskih potencijala.

3.1 POJAM I ZNAČENJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Zaposlenici se sve češće shvaćaju kao temeljni kapital važan za strateški razvoj organizacije što je i logično jer ljudi potiču inovacije, unaprjeđuju postojeće i razvijaju nove i kvalitetnije proizvode i usluge čime osiguravaju dugoročni opstanak i tržišni uspjeh. Tako se o ljudima, članovima organizacije, odnosno zaposlenicima govori u kontekstu ljudskih potencijala.

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja. (Bahtijarević-Šiber, 2014; 6)

Oni su izvor konkurentske prednosti na osnovi koje je moguće razlikovati uspješne od neuspješnih organizacija. Ljudi su najvažniji i jedini živi element organizacije koji pokreće sve ostele elemente organizacije i bez kojih se njeno funkcioniranje ne može niti zamisliti.

Pod managementom ljudskih potencijala razumijevaju se (Bahtijarević-Šiber, 1999; 3)**:**

1. znanstvena disciplina
2. managerska funkcija
3. poslovna funkcija
4. specifična filozofija managementa

Većina managera shvatila je potrebu ulaganja u ljude, u njihovo znanje za potrebe organizacije. Veoma je važno da znanje svakog pojedinca u organizaciji postane i znanje organizacije, koje ostaje u organizaciji i kada ju pojedinac napusti.

3.1.1. MANAGEMENT LJUDSKIH POTENCIJALA KAO ZNANSTVENA DISCIPLINA

Mnogobrojne knjige, članci i općenito naraslo znanje, brojni modeli, teorije, istraživanja, studije i obrazovni programi na sveučilištima diljem svijeta usmjereni na izučavanje managementa ljudski potencijala opravdavaju da se govori o posebnoj znanstvenoj disciplini. Unatoč tome management ljudskih potencijala rijetko se u suvremenoj literaturi određuje kao posebna znanstvena disciplina. Pozornost više privlači kao specifična poslovna aktivnost i funkcija u organizacijama, odnosno specifična zadaća i funkcija managementa.

Temeljna svrha znanosti je pomoći am da razumijemo svijet oko nas. Razumijevanje koje traži znanost definira kao sposobnost da opaža, objasni,predvidi i kontrolira predmet koji istražuje.
(Bahtijarević-Šiber, 1999; 3,4)

Management ljudskih potencijala kao znanstvena discplina jest područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenoga na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama. Cilj mu je otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih predpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspiješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama. (Bahtijarević-Šiber, 1999; 5,6). Specifične značajke te znanstvene discipline jesu (Bahtijarević-Šiber, 1999; 6-9):

1. Radi se o društvenoj znanosti koja je za razliku od prirodnih znanosti, slijedom logike prirode i predmeta svog istraživanja duboko ukorijenjenog u socijalnu stvarnost i praksu, „tolerantnija“ na intelektualne spekulacije i generalizacije spoznaja iz posebnosti i prakse namjesto eksperimentalnog provjeravanja i dokazivanja, fleksibilnija u generiranju teorija i koncepata, te manje „stroga“ u razlikovanju stvarnih znanstvenih spoznaja od znanstvenih problema.

2. To je *eklektička* (grčki: *eklego* = biram, vidim) nastala deriviranjem i integracijom spoznaja nastalih induktivnim i deduktivnim istraživanjima niza drugih znanosti. Može se reći da se radi o sustavu spoznaja konstruiranih disciplina koje su dale značajan doprinos njezinu razvoju – kao što su antropologija, psihologija, sociologija, filozoija, ekonomija i druge.

A kako se radi o ljudskom ponašanju najbitnija znanost koja služi kao podloga za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima je psihologija i njena različita područja, a tu se ubrajaju (Bahtijarević-Šiber, 1999; 6):

- opća i eksperimentalna psihologija koja pruža teoriju učenja, ličnosti, sposobnosti, motivacije, faktora ljudskog ponašanja i razvoja, stresa.

- socijalna psihologija koja osigurava teorije moći, vodstva, grupe, socijalizacije, mehanizma socijalnog ponašanja,stavova, itd.

- pedagoška i edukacijska psihologija osiguravaju teorije obrazovanja za rad,, razvoja karijere, načela i metoda učenja i razvoja i dr.

- industrijska i organizacijska psihologija osiguravaju teorije i metode selekcije, zadovoljstva i stavova u radu, motivacije i motiviranja, radnih vrijednosti, analize posla i radnih mjesta, profesionalne orijentacije, procijene uspiješnosti, nezgoda na radu, umora, stresa i dr.

Psihologija općenito postaje posebno važna disciplina u razumijevanju i objašnjavanju eknomskoga i poslovnoga ponašanja, što naglašavaju i mnogi poznati ekonomisti.

Tako Starch ističe da se *biznis* (*business*- posao) sastoji od ljudskih reakcija i odnosa jer ga prave ljudi i u tom širokom smislu on je psihološki po svojoj prirodi; biznis se sastoji u kontroli ljudi koji kontroliraju fizičke sile, materijale i strojeve.

Schumpeter drži da se ekonomija i druge društvene znanosti bave ljudskim ponašanjem ; po njemu je psihologija stvarna osnova od koje moraju polaziti sve društvene znanosti i u čijim se terminima može dati svako temeljno objašnjenje.

Keynes je u razjašnjavanju veza između promijena u potražnji i promijena u dobiti posegnuo za psihologijom, dajući „Osnovni psihološki zakon“ koji se temelji na „Psihološkim osobinama ljudske prirode.

Ergonomija kao znanost o radu i interdisciplinarno područje istraživanja odnosa između čovijeka i rada, u kojem sudjeluju mnoge posebne znanstvene discpline sa svrhom izučavanja tog odnosa i prilagođavanja rada čovijeku, izvor je važnih spoznaja organizacije rada radnog mjesta, proizvodnost rada, što danas čini sastavni dio upravljanja ljudskim potencijalima.

3. To je primjenjena znanost jer su njezine spoznaje i kumulirana znanja, modeli, načela i metode posebno relevantni i neposredno primjenjivi u riješavanju konkretnih problema i podizanja ukupne uspješnosti i funkcioniranja organizacija.Njezina

temeljna svrha je unaprijeđivati praksu upravljanja ljudskim potencijalima, omogućavati i ubrzavati razvoj i ostvarivanje ciljeva kako organizacija, tako i njihovih članova (ljudi), te podizati opću i inidividualnu, organizacijsku i društvenu uspiješnost.

4. To ostaje izrazito interdisciplinarno područje istraživanja koje zahtijeva sudjelovanje i suradnju stručnjaka različitih profila (psihologa, sociologa, ekonomista, pravnika i drugih) što donekle čini upitnim njegovo tretiranje kao posebne znanstvene discipline.

3.1.2. MANAGEMENT LJUDSKIH POTENCIJALA KAO MANAGERSKA FUNKCIJA

Managerske funkcije upravljanja ljudskim potencijalima uključuju planiranje, organiziranje, usmijeravanje i kontrolu. Sve ove funkcije utječu na operativne funkcije.

Planiranje je unaprijed određen način djelovanja, to je određivanje kadrovskih programa i unaprijed utvrđenih promjena koje će doprinjeti ostvarivnju organizacijskih ciljeva. Drugim riječima, ono uključuje planiranje ljudskih resursa, zapošljavanje, odabir, obuku i slično, pa i predviđanje potreba osoblja, ponašanje zaposlenika i njihov utjecaj na organizaciju.

Organizacija je sredstvo za postizanje cilja. To je struktura i proces u kojima kooperativne grupe ljudi određuju svoju zadaću u grupi, identificiraju odnose, integriraju svoje aktivnosti prema zajedničkom cilju. Organizacija uspostavlja odnose među zaposlenicima tako da oni zajedno mogu doprinjeti postizanju ciljeva tvrtke, a složenost odnosa između zaposlenika specijaliziranih odjela i općih službi određuju manageri, gdje vrhovni manageri traže savijet od managera osoblja.

Usmjeravanje – sljedeća logička funkcija nakon planiranja i organiziranja je izvršenje plana. Osnovna funkcija upravljanja osobljem je motiviranje, zapovijedanje, vođenje i poticanje ljudi. Pravilno usmjeravanje zaposlenika koje provodi manager te volja i efektivna suradnja koju zaposlenik postiže sa managerom i ostalima zaposlenicima vode ka ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Manager osoblja mora upravljati različitim managerima na različitim nivoima do one mjere koja se tiče kadrovske funkcije. Manager zaposlenik bi trebao upravljati i drugim funkcijama poput upravljanja strojevima, osnovnim sredstvima, novcem.

Nakon planiranja, organiziranja i upravljanja različitim aktivnostima personalnog upravljanja potrebno je provjeriti sve performanse kako bi znali da se kadrovske funkcije obavljaju u skladu sa planovima i pravcima.

Kontrola također uključuje provjeru i uspoređivanje stvarnog stanja s planovima, utvrđivanje odstupanja ako ga je bilo i isparavljanje utvrđenog odstupanja. Djelovanje i rad se prilagodi unaprijed određenim planovima i standardima kroz kontrolu.

Volja i efektivna suradnja zaposlenika u svrhu ostvarivanja organizacijskih ciljeva moguća su kroz pravilno usmjeravanje zaposlenika.

U kojoj mjeri će biti složeni odnosi između specijaliziranih odjela i općih službi ovisi o tome koliko vrhovni manageri traže savjet od managera osoblja. (http://www.citeman.com/22-managerial-functions-of-hrm.html 05.svibanj 2016.)

3.1.3.MANAGEMENT LJUDSKIH POTENCIJALA KAO POSLOVNA FUNKCIJA

Treće značenje u kojemu se upotrebljava pojam managementa ljudskih potencijala odnosi se na posebnu poslovnu funkciju u organizacijama. U njoj se iz ukupne zadaće organizacije deriviraju i objedinjuju poslovi i zadaća vezani uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih.(Bahtijarević-Šiber, 1999; 11)

Tjekom povijesti ona se u organizacijama razičito nazivala (Bahtijarević-Šiber, 1999; 11):

- Industrijski odnosi
- Odnosi zaposlenih,
- Personalna administracija
- Personalna funkcija
- U novije doba management i funkcija ljudskih potencijala.

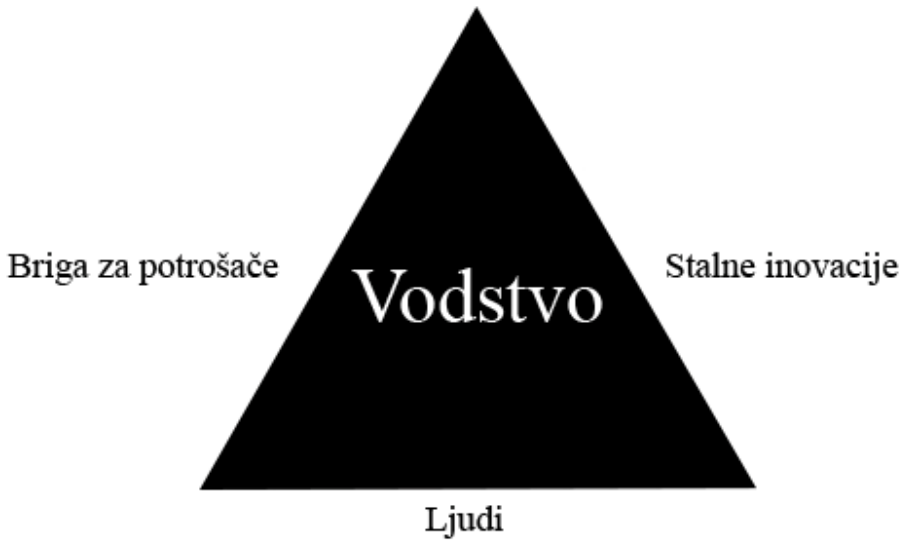
Kod nas je uobičajen naziv kadrovska funkcija koja se još uvijek upotrebljava, ne samo u svakodnevnom govoru nego i u nizu organizacija. U mnogima ona još uvijek ima dimenzije i sadržaj klasične personalne funkcije. Također se u mnogima događaju promjene koje vode ravoju moderne funkcije ljudskih potencijala. (Bahtijarević-Šiber, 1999; 11)

3.1.4. MANAGEMENT LJUDSKIH POTENCIJALA KAO SPECIFIČNA FILOZOFIJA MANAGEMENTA

Ona je usmjerena na elemente organizacijske uspiješnosti u kojima ljudi zauzimaju središnje mjesto i u kojima oni čine ključnu strategijsku i konkurentsku prednost.

Tri temeljne orijentacije koje određuju management: potrošači, ljudi i stalne inovacije i promijene. Osnovicu trokuta čine ljudi iz razloga što su oni put k odanim potrošačima. Uvijek se ističe da su potrošači na prvom mjestu , ali se moramo zapitati tko nas vodi prema tome putu, a to su zadovoljni zaposlenici.

Slika 2.Temeljne odredbe modernog vodstva



Izvor: (Bahtijarević-Šiber, 1999; 11)

Ako se organizacija dobro brine i dobro tretira svoje zaposlenike onda možemo očekivati da će se zaposlenici recipročno odnositi prema organizaciji i potrošačima.

Tablica 1. Temeljne razlike između uspiješnih i ne uspiješnih poduzeća

USPJEŠNA PODUZEĆA
Stvarni interes za ljude- ljudi su najvrijednija imovina
Dobar trening, razvoj, praćenje i mogućnost naredovanja
Dobri program nagrađivanja
Sposobni zadržati zaposlene; mala fluktacija
Vrhovni management je posvećen i daje podršku ljudima
Razvijaju i potiču participaciju zaposlenih
NEUSPJEŠNA PODUZEĆA
Ne smatraju zaposlene važnom imovinom i pokazuju malo brige za ljude
Upravljaju na autokratski i birokratski način
Rigidna su i ne fleksibilna
Nimalo ili malo obrazuju i razvijaju zaposlene
Imaju loš sustv internog napredovanja
Slabe interne komunikacije
Nejasna i zastarijela politika; ne konzistentna primjena
Visoka fluktacija

Izvor: (Bahtijarević-Šiber, 1999; 13)

3.2. CILJEVI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Već je istaknuto da je management ljudskih potencijala usmjeren na ostvarivanje ciljeva organizacije. To znači da njegovi ciljevi moraju biti usklađeni i kompatibilni s ciljevima poslovanja. Međutim on ima i specifične ciljeve. Njegovi se ukupni ciljevi mogu podijeliti na tri osnovne skupine (Bahtijarević-Šiber, 1999; 20):

- Poslovni i ekonomski
- Socijalni
- Ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena

Tablica 2. Različiti ciljevi MLJP-a

Vrste	Određenje
Uži poslovni ciljevi	Osiguranje pravog broja ljudi, prave kvalitete na pravim poslovima u pravo vrijeme te najbolje korištenje njihovim potencijalima za ostarivanje organizacijiski ciljeva, povećanje organizacijeske konkurntske sposobnosti i uspiješnosti.
Ekonomki ciljevi	Povećanje prozvodnosti i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguravanje konkurentske sposobnosti i prednosti te povećanje ukupne organizacijske uspješnosti.
Socijalni ciljevi	Zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenika, poboljšanje njihovog socioekonomskog položaja, razvoj individualnih sposobnosti, stale zapošljivosti, podizanje kvalitete radnog života, ostvarivanje ravnoteže između rada i života i kreiranje organizacijske kulture pricržene obitelji i različitosti.
Ciljevi fleksibilnosti	Stvaranje i održavanje fleksibilnog potencijala svih zaposlenika, podizanja tolerancije na promijene i njihovo prihvaćanje kao načina života, orijentacija na stalno učenje i širenje znanja te povećanje osijetljivosti i spremnosti na stalne promijene

Izvor: (Bahtijarević-Šiber, 2014; 9)

Upravljanje ljudskim resursima treba otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potecijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobni angažman zaposlenika ne predstavlja frustraciju, nego osobno zadovoljstvo. Bez ljudi sustav nebi mogao fukcionirati, a ljudi kao temeljni resurs organizacije su tatno složeniji za proučavanje od svih drugih resursa. Zato je upravljanje ljudskim resursima složen posao.
(http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061 05.svibanj 2016.)

4.ELEMENTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja skup onih aktivnosti managementa koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. (Dujanić, 2007; 125)

U upravljanju ljudskim resursima teži se ka realizaciji strategije, a ne samo stvaranju forme te iste strategije. Također se teži ka prilagodbi ljudskog faktora strategiji, a ne da se strategija prilagođava ljudskom faktoru.

Sadržaj upravljanja ljudskim resursima obuhvaća 6 karakterističnih elemenata, a to su regrutiranje, selekcija, obuka i razvoj, procijena performansi, upravljanje kompenzacijom i radni odnos. (Dujanić, 2007; 125)

4.1.REGRUTIRANJE I SELEKCIJA

Regrutiranje kadrova obuhvaća planiranje i prognoziranje budućih kadrova, a planiranje je proces utvrđivanja potreba i pronalaženja potencijalnih kandidata za poslove čija su radna mjesta upražnjena.

Prognoza budućih potreba za kadrovima polazi od predviđanja zaposlenja – analizom ponude i potražnje.

Kratkoročne i dugoročne potrebe za kadrovima definiraju se na osnovi planiranja i prognoze potrebnih kadrova.

Na osnovi analize planiranja i prognoziranja potrebnih kadrova management pristupa formuliranju kadrovske strategije i razlikuje 4 tipa. (Dujanić, 2007; 126)

Tablica 3. Tipovi kadroviranja strategije

Bez dodatnog obrazovanja	S1	S2
Uz dodatno obrazovanje	S3	S4

Izvor: (Dujanić, 2007; 126)

Od postojeće 4 strategije najednostavnija je strategija S1, ona se bazira na postojećim kadrovima bez dodatnog obrazovanja te uključuje premještaj kadrova iz jednog odjela u drugi. Zatim slijedi strategija S2 koja podrazumjeva angažianje novih kadrova koji posjeduju potrebna znanja i vještine te njihovo dodatno obrazovanje nije potrebno. Strategija S3 podrazumijeva premještaj postojećih kadrova na nova radna mjesta uz dodatno obrazovanje,a najzahtjevnija strategija je S4 jer uključuje novekadrove i njihovo obrazovanje. (Dujanić, 2007; 127)

Dva su temeljna izvora regrutiranja kadrova (Dujanić, 2007; 127):

1. **Interni** - obuhvaća zaposlenike koji rade u poduzeću
2. **Eksterni** – obuhvaćaju one osobe kkoje su zvan poduzeća, s ili bez dodatnog obrazovanja (na tržištu rada, školama i fakultetima, drugim poduzećima i institucijama, mirovini).

Selekcija kadrova je postupak izbora regrutiranih kandidata za jedan ii više poslova. Polazi se od zahtjeva posla i traži se kandidat koji tim zahtjevima konvergira. (Prof.dr.sc. M.Dujanić, 2007; 127)

Prema Ghiselli /Brown moguće je selekciju provoditi na dva načina (Dujanić, 2007; 127):

1. Ispituju se osobine, sposobnobnosti i znanja kadidata kako bi se utvrdilo koji od njih poseduje minimum koji zahtjeva dotični posao. Izbor se vrši između onih koji posjeduju taj minimum.
2. Ispituju se osobine, sposobnosti i znanja kandidata. Zatim se izrađuje rang – lista s obzirom na rezultate u psihološkom ispitivanju. Izabiru se oni kandidati koji su najviše rangirani.

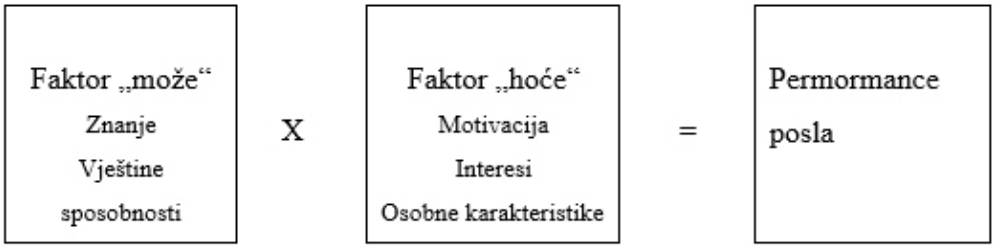
   Moguće je kombinirati oba načina.

Odabir odnosno selekcija kandidata obavlja se na temelju informacija koje su dospijele iz različitih izvora, kao što su prijava o zaposlenju , molba, preporuke, upitnik o općim podatcima, školske kvalifikacije, radne karakteristik, ispitivanje laži, medicinski pregled, testovi,intervju.

Od svih ovih izvora najveće značenje imaju testovi i intervju.

Na učinak kandidata utječu dva faktora, a to su ono što kandidat može i ono što kandidat hoće. (Dujanić, 2007; 127-128).

Slika 3. Karakteristike kandidata



„MOŽE“ – testovi i verificirane informacije

„HOĆE“ – intervju i upitnik za posao

Konačnu odluku o selekciji donosi management, a prethodno je ispitivanje koje se provodi prije odluke.

Izvor: (Dujanić, 2007; 128)

4.2.OBUKA I RAZVOJ

Obuka i razvoj kadrova manje je orijentirana na osobu, a više na posao, te se odnosi na na pripremu za zanimanje ili specifične vještine. Za poduzeće i pojedinca obuka je od velike važnosti.

Promijene koje se odvijaju u poduzeću posljedica su potrebe za obukom kadrova kao što su naprimjer promijene u tržišnoj orijentaciji, promijene u proizvodnji, promijene u obradi matrerijala, promijene u organizaciji i upravljanju ,itd.

Ciljevi koji se nastoje ostvariti obukom su razvijanje radnih navika i uspiješnih metoda rada kao i motivacija i razvijanje pozitivnog stava zaposlenih prema radu. (Dujanić, 2007; 128)

Proces obuke sastoji se od sljedećih aktivnosti (Dujanić, 2007; 128-129):

1. Politika obuke i razvoj kadrova
2. Organizacija za izvođenje
3. Indetifikacija potrebe za obuku
4. Planiranje potreba za obuke

Politika obuke rezultat je izabrane strategije poduzeća kao i sastavni dio politike poduzeća. Ključnu ulogu u strategiji poduzeća imate će politika obuke i razvoj kadrova.Stalna obuka kadrova i managementa bit će prioritetna.

Organizacija za izvođenje određuje se vezano za to da li će se obuka izvoditi u poduzeću ili će se obavljati u nekoj vanjskoj instituciji.

Indentifikacija potrebe za obuku nastaje utvđivanjem razlike između nivoa potrebnih i i nivoa stvarih znanja.

Planiranje potreba obuke sadržava ciljeve koje management želi postići, troškove, rokove.Izvođenje obuke je proces u kojem se ostvaruje program obuke, a do kontrolnog procesa u odnosu na ciljeve i standarde nazvamo evaluacijom obuke. (Prof.dr.sc. M.Dujanić, 2007; 128, 129)

4.2.1.METODE OBUKE

Metode obuke su temeljni element uspiješnosti procesa obuke. Razlikujemo dvije grupe metoda obuke (Dujanić, 2007; 130):

- Metode obuke nemanagerskih kadrova (na poslu i izvan posla)
- Metode obuke managerskih kadrova (na poslu i izvan posla)

Metode obuke managerskih kadrova na poslu(Prof.dr.sc M.Dujanić, 2007; 130):

- *Poučavanje* je najjednostavniji i najčešći oblik obuke koji se najviše koristi kod najniže razine managementa, a ulogu instruktora ima nadređeni .
- *Dodjeljivanje zamjenika* manageru znači da se manageru dodjeljuje zamjenik koji obavlja dio delegiranih poslova te se osposobljava za preuzimanje funkcije managera.
- *Rotacija posla* je kad jedan zaposlenik mijenja različite poslove.
- Metoda *lateralni transfer* je poseban oblik rotacije poprečno po strukturi organizacije.
- *Dodjeljivanje projekta i odbora* je oblik obuke kojim se kandidati dovode u poziciju da vode.
- *Prisustvovanje sjednicama štaba* predstavlja takav način obuke kojim se kandidat dovodi u situaciju raspravljanja i odlučivanja o problemima izvan njegovog neposrednog iskustva.

Metode obuke managerskih kadrova izvan posla (Dujanić, 2007; 130):

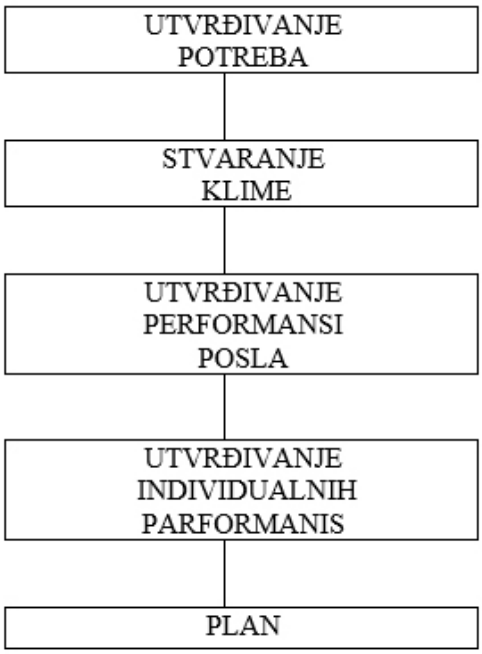
- Metoda studija slučaja odnosi se na simuliranje stvarne situacije iz poslovne prakse.
- Metoda „obuke u košari“ je također metoda koja simulira stvarnu situaciju. Polaznicima se podijele dokumenti te nakon što ih prouče trebaju pronaći riješenje problema i predložiti odluku.
- Grupna diskusija predstavlja takvu metodu koja zahtjeva da se polaznici okupe na istoj sjednici da bi raspravljali o predmetu koji im je dodjeljen.
- Metoda managerskih igara je takva metoda u kojoj polaznici igraju određene uloge na primjeru poduzeća.

- Metoda igranja uloga je metoda koja se temelji na simulaciji uloga pojedinca u zadanoj situaciji. Ta metoda zahtjeva da se situacija opiše, da se odrede osobe u njoj i njihove uloge te da sudionici sami sastave svoje tekstove i igraju te osobe.
- Metoda laborantske odluke kao cilj ima razviti veću senzitivnost kod polaznika. Ona omogućava managerima da razviju sposobnosti i razumijevanje sebe i drugih sudjelovanjem u grupnim raspravama na kojima iznose svoja iskustva, emocije i percepcije.
- Metoda modeliranja ponašanja kao zadatak ima da obuči nadzornike kako postaviti svoje ponašanje na radu. Uključivanje polaznika u stvarne probleme zaposlenih razultira povratnom informacijom o njihovim performansama.

4.2.2.RAZVOJ KADROVA

Razvoj kadrova uži je pristup u odnosu na obuku i orijentiran je na razvoj karijere pojedinca. (Dujanić, 2007;131)

Slika 4. Planiranje razvoja kadrova



Izvor: (Dujanić, 2007; 132)

Model razvoja kadrova obuhvaća sljedeće faze (Dujanić, 2007;132):

1. Utvrđivanje potreba. Već na početku procesa razvoja kadrova predstavlja se poduzeću dvojaki zadatak – utvrditi, s jedne strane, organizacijske, a s druge strane, individualne potrebe. Podudarnost individualnih i organizacijskih potreba razultirat će uspješnim razvojem kadrova.

2. Stvaranje klime. Bonitet opće klime, kadrovska politika kao dio ukupne politike, stav managementa prema tom razvoju te ciljevi poduzeća i njihovo razumijevanje zaposlenih predstavljaju najznačajnije faktore utjecaja na razvoj kadrova.

3. Utvrđivanje porformansi posla. Nužan je preduvjet za planiranje razvoja kadrova jest prepoznavanje performansi svakog posla koje su definirane opisom posla i specifikacijom posla.

4. Utvrđivanje individualnih performansi. Predstavlja najvažniju etapu jer može uvjetovati da se smijer napredovanja dotičnog kandidata nastavi, prekine ili promijeni.

5. Plan napredovanja. Predstavlja razultat svih navedenih aktivnosti. Na osnovi plana izrađuju se odgovarajući programi koji se odnose na proces napredovanja.

   Razvoj kadrova obuhvaća kretanje velikog broja kadrova kroz različite organizacijske položaje te identifikaciju budućih potreba za kadrovima. (Dujanić, 2007; 1319

4.2.3. PROCJENA PERFORMANSI

Sve karakteristike zaposlenih te njihove manifestacije i kako se one prilagođuju i usklađuju s performansama posla i što se sve može učiniti da se one što bolje usklade nazivamo procjenom performansi. Procjenom performansi trebao bi svaki čovjek, odnosno zaposlenik biti stavljen na pravo mjesto, odnosno ono mjesto za koje posjeduje performase posla. (Dujanić, 2007;133)

Procjena se može provesti (Dujanić, 2007; 133):

a) *sintetički* – sastoji se od formiranja „opće vrijednosti zaposlenog na poslu“ jednom ocjenom, a na temelju općeg dojma o njemu;
b) *analitički* – polazi od dekompozicije takozvane opće vrijednosti na određene segmente koji se procjenjuju posebice; njihovim zbrajanjem ocjena dobije se opća vrijednost zaposlenog.

Sadržaj procjene ovisi o metodi koja će se upotrijebiti, iskustvo pokazuje da se u praksi najčešće ocjenjuju (Dujanić, 2007; 133):

- kvaliteta rada
- kvantiteta rada
- kooperativnost
- samostalnost
- poznavanje posla
- inicijativa
- mogućnost prosuđivanja
- sigurnost
- fizička kondicija
- ličnost radnika
- prilagodljivost
- sposobnost za učenje
- sposobnost za vođenje
- izgledi za napredovanje
- radni staž
- stav prema poduzeću
- prihvaćanje odgovornosti
- marljivost
- interes
- samopouzdanje
- mogućnost razvitka

Sve ove karakteristike zaposlenih procjenjuje manager, a vrijednost zaposlenih dobiva zbrajanjem svake od ovih karakteristika. Da bi bila vjerodostojna svaka procjena mora biti znanstvena i objektivna . (Dujanić, 2007;133)

Ako ima više karakteristika zaposlenika on se može bolje i preciznije ocijeniti, tako se radi na poboljšanju performansi i ta aktivnost je usmjerena da čovjeka učini sposobnijim i boljim.

4.2.4.UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA

Ukupne naknade u novcu, robi, razne usluge, materijalne i nematerijalne naravi nazivamo kompenzacijom.

Najznačajniji oblik kompenzacije je plaća. Plaća je određeni iznos novca kojeg je poslodavac dužan isplatiti zaposleniku za njegov rad u radnom odnosu, s tim da ona mora biti motiv za rad i sadržava određene elemente. (Dujanić; 2007;134)

Slika 5. Model plaće

Izvor: (Dujanić; 2007;134)

Osnovna plaća ovisi o složenosti i obimu poslova na radnom mjestu. Analitičkom procjenom radnih mjesta utvrđuje se složenost rada i izražava se u bodovima koji mogu imati plansku i stvarnu vrijednost.

Stimulativni dio plaće odnosi se na stimulaciju količine i kvalitete rada i treba biti utemeljenna normativima količine rada i normativima kvalitete rada.

Dodaci plaći određeni su kolektivnim ugovorom, a oni se odnose na dodatke za rad noću, u dane tjednog odmora, prekovremeni rad, rad po posebnim uvjetima, i sl.

Naknade plaće dobivaju se za vrijeme stručnog obrazovanja i slično.

Udio u dobiti je dio plaće koji se može predvidjeti, a njime zaposlenici participiraju u dobiti poduzeća.

Na promjenu visine plaće utječe više čimbenika kao što su vrijednost radne snage, odnos između ponude i potražnje, utjecaj sindikata, radni učinak i poslovni uspjeh poduzeća. (Dujanić; 2007; 134-135).

4.2.5. MANAGERSKE KOMPENZACIJE

U managerskim ugovorima formiraju se modeli managerskih kompenzacija, a naglasak se u tržišnoj ekonomiji posebno stavljana vođenje brige o nagrađivanju managera. Strukturu managerskih kompenzacija čine (Dujanić;2007;135):

- *menadžerska plaća* – njezin udio u ukupnim kompenzacijama iznosi oko 50%, a utvrđuje se u fiksnom iznosu ugovorom;

- *bonusi ili premije* – dodatak za ostvarenu uspješnost poslovanja;

- *odgođena kompenzacija* – isplata se odgađa za određeno vrijeme u kojem se traži potvrda osnove za nagradu ili kontinuiteta managerskog učinka; oblik je novčani ili u dionicama;

- *vrijednost dioničke opcije* (*stock options*) – isplaćuje se managerima u dionicama po fiksnoj cijeni;
- *ostale kompenzacije* ovise o vrsti poduzeća i načinu njegova poslovanja

Veličina menadžerskih kompenzacija treba ovisiti o uspiješnosti poslovaja poduzeća. (Dujanić, 2007; 136)

4.2.6.RADNI ODNOSI

Radni odnosi su odnosi između zaposlenih i poslodavaca kojima se utvrđuju prava i obveze na osnovi rada. S jedne strane prava radnika štiti ugovor o radu, a s druge strane postoji kolektivni ugovor koji se donosi na razini grane ili na nacionalnoj razini.
On se uspostavlja potpisivanjem ugovora o radu s tim da uvjeti pod kojima se on zaključuje moraju biti u skladu sa pozitivnim zakonskim propisima i kolektivnim ugovorom. (Dujanić;2007,136)

Kolektivnim ugovorom utvrđuju se (Prof.dr.sc.M.Dujanić, 2007; 136):

1. *Plaće*: visina, način utvrđivanja, stimulacije, prekovremeni rad, premije, naknade za slučaj otpuštanja;

2. *Radno vrijeme*: trajanje, dani odmora, plaćeni godišnji odmori, klizno radno vrijeme;

3. *Zaštita na radu*: obuka iz zaštite, sredstva zaštite, naknade za uvjete rada, verificirani staž;

4. *Pravo po osnovi radnog staža*: napredovanje, promocija na više radno mjesto, stabilnost zaposlenja, plaća;

5. *Socijalna zaštita*; mirovine, osiguranje za slučaj bolesti, nesreće ili nezaposlenosti;

6. *Disciplinske ovlasti poslodavaca*: ograničavanje prava poslodavaca u pogledu premještaja, otpuštanja, izricanja disciplinskih mjera;

7. *Sindikalna sigurnost*: prednost članova sindikata pri zapošljavanju, obveze poslodavaca na pregovore isključivo s većinskim sindikatom i drugo.

Kvaliteto definiranje kolektivnih ugovora omogućuje unaprijed definiranje odnosa između poslodavca i posloprimca. (Dujanić, 2007; 136)

5.MOTIVATORI

Motivi kod ljudi zasnovani su na potrebama, bilo da su one svjesne ii nesvjesne, a iste potrebe su razlikuju se od osobe do osobe. Cijeli skup nagona, zahtijeva, potreba, želja i sličnih osjećaja čine općeniti pojam motivacije, a kada manageri čine stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti nagone i zahtjeve podređenih te ih potaknuti da se ponašaju na poželjan način zove se motiviranje.

Motivacija je u stvari utjecaj koji izaziva promjene kod ljudi, odražava ponašanje koje je izričito ciljano.To je cijeli niz reakcija koji teče od osjećaja potrebe koji izazivaju želju da se potrebe ispune, pa do zadovoljstva zaposlenika kao rezultate ovoga procesa. Okruženje koje će voditi ka ostvarenju stvaraju manageri, a za samoinicijativu odgovorni su pojedinci.

Kako mnoge fiziološke potrebe potiču želju kad se nalazite u određenom okruženju, kao što su osjet mirisi koji izaziva glad, tako i okruđenje utječe na našu percepciju sekundarnih potreba npr. nečije promaknuće može potaknuti našu želju za napredovanjem u poslu i višim položajem. Potrebe uvjetuju ponašanje, ali potrebe također razultiraju iz ponašanja. Drugim riječima, ponašanje je često ono što ljudi čine, a ne i zašto to čine. (Dujanić,2007;153)

5.1.SLOŽENOST MOTIVACIJE

Motivi svakog pojedinca su često jako složeni i nalaze se u međusobnom sukobu, ako zadovolji jednu potrebu to zdovoljenje može voditi zadovoljenju druge potrebe. Motivatori su pojave koje pojedinca potiču na djelovanje, oni su određene nagrade ili poticaji, sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebve i naglasiti jedna potreba na način da joj se pridjeli prioritet. (Dujanić,2007;154)

Motivatori koje koriste manageri moraju biti takvi da će ljude koji rade za poduzeće koje ih zapošljava navesti da uspješno rade za isto poduzeće.
Ako usporedimo motivaciju i želju ustanovit ćemo da postoje razlike koje se sastoje u tome da motivacija uključuje žudnju i napor da se zadovolji želja ili cij, a zadovoljstvo upućuje na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje. Isto tako zadovoljstvo je posljedica motivacije koja implicira žudnju za razultatima.
Motivaciju možemo promatrati kroz faktore individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike. (Dujanić,2007;154)

Individualne karakteristike su karakteristike pojedinca, a one se razlikuju od osobe do osobe. *Karakteristike posla* predstavljaju opis posla odnosno kompleksnost, zahtjevnost i ostalo, a *organizacijske karakteristike* predstavljau procedure, personalnu politiku, pravila, procedure, i sistem naređivanja kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća.(Dujanić,2007; 154)

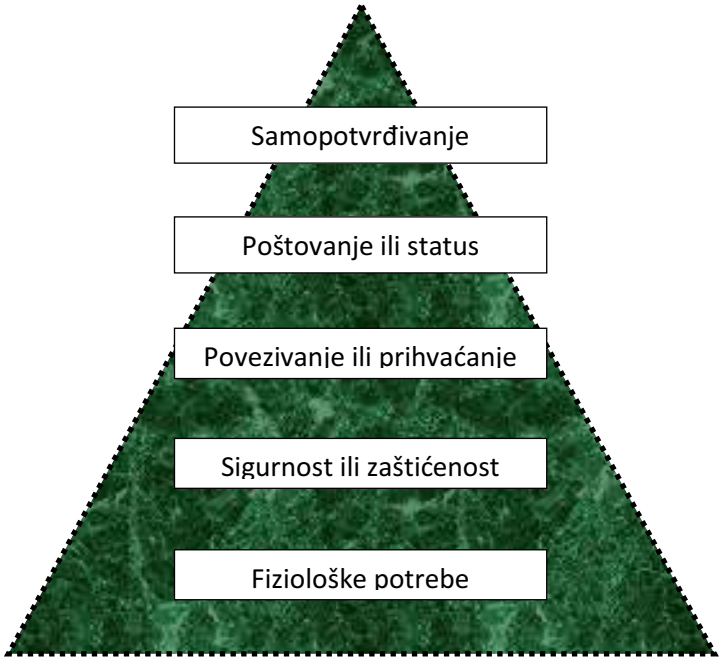
Metafora „mrkva – štap“ predstavlja nagrade i kazne koje se koriste u cilju poticanja željenog ponašanja zaposlenika, a nagrade i kazne se smatraju jakim motivatorima.
Premija, promaknuće, bonus, odnosno novac nazivamo *„mrkva“* a *„štap“* se odnosi na strah od gubitka posla, degradaciju, gubitak premije i ostalo. (Dujanić,2007;155)

Strah nije najbolji motivator iz razloga što izaziva osvetoljubivost, lošiju kvalitetu rada, izbjegavanje managera da preuzme bilo kakav rizik u odlučivanju ili čak nepoštenje. Strah od kazne ipak ne treba zanemariti.
Sposobnost kontrole ekonomske i socijalne dobrobiti podređenih daje mogućnost da dodjeljuju ili ustežu nagrade ili određuju kazne različitih vrsta. (Dujanić,2007;155)
Motivatori koje koriste manageri moraju biti takvi da će ljude koji rade za poduzeće koje ih zapošljava navesti da uspješno rade za isto poduzeće.

5.2.TEORIJE MOTIVACIJE

Postoje dvije grupe motivacije, a to su sadržajne i pocesne motivacije. Jedna od sadržajnih motivacija je i najčešće spominjana teorija hijerarhije potrebe odnosno ***Moslowljeva hijerarhija potreba.***

Slika 6. Maslowljeva hijerarhija



Izvor: (Dujanić, 2007; 156)

Potrebe za hranom, vodom, krovom nad glavom su fiziološke potrebe i one su početna točka teorije motivacije. Ako nisu zadovoljene osnovne ljudske potrebe onda one potiskuju sve ostale i tek kada zadovolje osnovne, ljude teže zadovoljavanju "viših" potreba.
Odsutnost prijetnje, patnje, bolesti i stabilnost predstavlja potrebu za sigurnošću.

Ljudi koji imaju potrebu za prijateljstvom, ljubavi i pripadanjem imaju potrebu za povezivanjem ili prihvaćanjem. Oni vole raditi s drugim ljudima zajedno, a oni sa niskim stupnjem mogu raditi na zadacima s minimalnim socijalnim interakcijama.

Kada ljudi imaju potrebu da sami sebe ocijenjuju visokom ocjenom, potrebu za samopoštovanjem i poštovanjem od strane drugih, tu potrebu nazivamo potrebom za

poštovanjem ili statusom. Ako u kojem slučaju nisu u mogućnosti ispuniti te svoje potrebe osjećaju se inferiorno, slabo i bespomoćno. (Dujanić, 2007; 156)

Potreba za razvojem i realizacijom punog osobnog potencijala nazivamo potebom za samopotvđivanjem.U ovom konceptu Moslowljeve teorije utvrđeno je da postoje fiziološke i ostale potrebe koje se pojavljuju tek onda kada su zadovoljene fiziološke. Na višim razinama snaga potreba je relativna što znači da kod nekih pojedinaca prevladavaju društvene potrebe, dok kod drugih najjače potrebe su samopotvrđivanjem.

Potrebe za povezanošću, poštovanjem i samopotvrđivanjem raste kako manageri napreduju u organizaciji tojest kako pada važnost fizioloških potreba i potreba za sigurnošću. Uzlazno kretanje važnosti potreba proizilazi iz uzlaznih promjena u karijerama pojedinaca, a ne iz zadovoljenja potreba za sigurnošću i fizioloških potreba. (Dujanić, 2007; 156-157)

Dvofaktorska teorija motivacije

Istaknut ćemo i dvofaktorsku teoriju motivacije koja je nastala kada su Frederik Hwezberg i suradnici oblikovali Moslowljev pristup potrebama. U ovom istraživanju došli su do dvofaktorke teorije motivacije. Ukazali su na čimbenike koji izazivaju nezadovoljstvo ako ne postoje u poduzeću i čimbenike koji izazivaju zadovoljstvo tojest motivatori. (Dujanić, 2007; 158)

Tablica 4. Herzbergova dvofaktorska teorija

MOTIVATORI	Izazovan posao Postignuće Odgovornost Napredovanje Priznanje
ODRŽAVAJUĆI ČIMBENICI	Status Međuljudski odnosi Kvaliteta nadzora Politika, komunikacija i administracija Radni uvijeti Sigurnost posla Plaća

Izvor: (Dujanić; 2007,159)

Prva grupa čimbenika neće motivirati ljude, ali ovi čimbenici moraju postojati u organizaciji ili će se pojaviti nezadovoljstvo.

Herzberg je utvrdio da su čimbenici druge grupe ili čimbenici sadržaja posla pravi motivatori zato jer imaju potencijal izazivanja osjećaja zadovoljstva. Menadžeri prema ovoj teoriji moraju posvetiti veliku oažnju pobljšanju sadržaja posla. (Dujanić, 2007; 159)

Adamsova teorija nejednakosti

Za naglasiti je i Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni u kojoj istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koje pojedinac doživljava u radnoj situaciji. Osjećaj nejednakosti je osnovni pokretaču socijalnim situacijama. Tako pojedinac svoje znanje, iskustvo, energiju i drugo ulaže, a za to dobiva od organizacije različite kompenzacije, te u toj fazi se može dogoditi da se nejedankost može osjetiti i samo jedna ili obje strane. Usporedbom onoga što pojedinac daje u organizaciju i što dobiva od nje može se dogoditi da bude korist pojedinca a isto tako da bude korist organizacje ako je koeficijent veći li i manji od 1.

Kada usporedimo ono što pojedinac dobije u organizaciji sa onim što mu ona daje i koeficijent je veći ili manji od 1 tu se pokazuje nejednakost u razmjeni, tako da će biti na štetu pojedinca ili na štetu organizacije. (Dujanić, 2007; 163)

Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se na dva načina (Dujanić, 2007; 163):

1. Usporedbom onog što pojedinac dobiva od organizacije (*Output* – O_0) i onoga što daje (*Input* – I_0). Ako je koeficijent veći ili manji od jedan, ostvaruje se nejednakost razmijene. U prvom je slučaju ona korist za pojedinca, a na štetu organizacije, a u drugom je slučaju obrnuto.
2. Usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije za ono što joj daje u odnosu na druge u radnoj sredini. Čim postoji nejednakost ovih odnosa, postoji nejednakost razmijene koju pojedinac osjeća na svoju štetu kada drugi dobivaju relativno više od njega.

Management mora pratiti faktore utjecaja na nejednakost u socijalnoj razmijeni te oblikovati meanizme koji će motivirati na veće inpute. Posebnu pozornost treba posvtiti

varijablama kao što su apsentizam. Fluktuacija, stavovi prema radu , koje su u visokoj korelaciji s nezadovoljstvom na radu, odnosno osjećajem nejednakosti.

5.3.POSEBNE MOTIVACIJSKE TEHNIKE

Osnovne motivacijske tehnike su (Dujanić, 2007;165-166-167):

1.Novac

Novac nije samo monetarna vrijednost jer on predstavlja status i moć i nalazi se visoko na ljestvici motivatora i to u obliju nadnica ili poticajnog plaćanja premija, dionica, osiguranja i drugih vidova.

Novac je sredstvo kojim se mjeri minimalni standard zaposlenika koji raste s porastom plaće, odnosno sredstvo održavanja određenog stupnja kvalitete zaposlenih. Zaposlenima je i motivator u slučaju kada ljudi rade na različitim mjestima i dobivaju plaće iz kojih se vide razlike u postignuću u poslu. Novac mora biti dovoljno velik da plaćanje spriječi nezadovoljstvo zaposlenika inače nije vjerovatno da će novac biti jak motivator.

2. Participacija

Manageri pažljivo u organizaciji motre i slušaju o svim problemima na temelju kojih, u konačnici, sami donose odluku. To je, također jedna vrsta priznanja koja utječe na potrebu za povezivanjem i prihvaćanjem, jer svi zaposlenici osjećaju motiviranost ako ih se konzultira o zbivanjima koja na njih utječu.

3. Kvaliteta radne sredine

Jedan od najzanimljivijih pristupa motivaciji jest program kvalitete radne sredine koja predstavlja sustavan pristup dizajnu posla i obećavajući napredak u širokom području obogaćivanja posla u kombinaciji s pristupom upravljanja temeljen na sociotehničkim sustavima. U pogledu izrade programa razvitka kvalitete radne sredine uspostavlja se

radničko-managerski odbor, sa stožerom koji ima zadatak pronaći najbolji način poboljšanja dostojanstva, atraktivnosti i proizvodnosti posla kroz obogaćivanje posla i njegov redizajn.
Preporuke odbora odnose se na probleme reorganizacije organizacijske strukture, sredstava za poboljšanje komunikacije, redizajn pokretne trake, bolja kontrola kvalitete i ostalo, a moguće je i izvan prijedloga ovog odbora predložiti promjene u dizajnu posla i ukupnog radnog okruženja.

4. Obogaćivanje posla

Obogaćivanje posla u organizaciji postiže se stvaranjem i osmišljavanjem izazovnog posla, ali ga treba razlikovati od proširenja opsega posla.
Obogaćivanjem posla u posao se ugrađuje osjećaj izazova za postignućima na način davanja radnicima veće slobode u odlučivanju o metodama rada, poticanjem participacije podređenih i interakcije među radnicima, davanjem radnicima osjećaj osobne odgovornosti za izvršenje zadataka da radnici uoče kako njihovi zadaci utječu na gotovi proizvod, produktivnosti dobrobit poduzeća. Obogaćivanje posla omogućuje zaposlenicima da dobiju povratnu informaciju o kvaliteti svoga rada i obavljenom poslu prije nadređenih te omogućuje još bolje uključivanje radnika u cjelokupan proces proizvodnosti organizacije.

Proširivanje opsega posla obavlja se uklanjanjem dosade koja proizilazi iz obavljanja stalno istih operacija koje se ponavljaju, a to se odrađuje obavljanjem sličnih poslova ali bez odgovornosti.

Istraživanja su ustanovila da će ljudi bolje raditi ako je njihov posao proširen i obogaćen na takav način da im daje veću kontrolu nad radom i ako ih neposredno nadređene osobe manje kontroliraju odnosno daju im više slobode.

Ograničenje obogaćivanja posla u većini slučajeva odnosi se na poslove koji zahtijevaju nisku razinu poslovnih vještina. Ostali zaposlenici već svojim poslom imaju sadržane izazove i postignuća koja ih obogaćuju mada bi se i ti poslovi mogli obogatiti upravljanjem prema ciljevima, delegiranjem autoriteta, vezivanjem premija i nagrada za postignuća.

Analizom je utvrđeno da zaposlenici, odnosno njihov visok postotak nije nezadovoljan, ali manji postotak želi zanimljiviji posao, uglavnom je bitno da imaju sigurnost posla i plaću i zabrinuti su ako bi im se mijenjala priroda zadatka s ciljem proizvodnosti jer bi to za njih značilo da bi mogli izgubiti posao.

Tehnologija je jedno od ograničenja, a to su specijalizirani strojevi i slično, a druga su troškovi koji su se u nekim organizacijama koje su osposobile timove pokazalo da je radom tih organiziranih timova došlo do drastično povećanih troškova, a kod nekih je bila tek znatna razlika u troškovima.

Jedan od glavnih problema je da specijalisti za kadrove primjenjuju vlastitu ljestvicu vrijednosti za svakog čovjeka posebno prema njegovoj osobnosti jer što za neke zaposlenike izgleda kao izazov nekima predstavlja dosadu.

Zaposlenike bi trebalo pitati žele li uopće obogaćivanje posla onda bi bilo mnogo produktivnije, a ne samo da ih se izvijesti o rezultatima. Ako želimo obogaćivanje posla učiniti uspješnijim treba bolje upoznati i razumjeti što ljudi zaista žele jer želje zaposlenika nisu iste od osobe do osobe. Ljudi bi najviše željeli da s malo napora i vještina postignu sigurnost u poslu, plaću i ostalo, a kako se dižu više prema hijerarhiji važnost ostalih čimbenika raste.

Ako je bitno da rast proizvodnosti bude glavni cilj obogaćivanja posla radnicima treba ukazati na korist koju će oni imati od toga. Isto tako zaposlenici žele da se i oni konzultiraju i da ponude svoje prijedloge i ideje. Važno je da ljudi koji su zaduženi za zaposlenike, a to su manageri, stvarno dokažu zaposlenicima da se brinu za njih i njihovu dobrobit.

5. Ovisnost motivacije o organizacijskoj klimi

Motivirajući čimbenici ne postoje u vakuumu. Ono čemu su se ljudi voljni posvetiti nalazi se pod utjecajem organizacijske klime, u jednom trenutku klima može kočiti, a u drugom poticati motivaciju.

6.Motivacija, vodstvo i upravljanje

Sposobnost managera i vođa, koji to postaju samo ako su uspješni, mora biti visoka kako bi njihovi stilovi vođenja i njihova sposobnost stvorili okruženje u kojem će ljudi raditi sa zanimanjem. Moraju riješiti problem motivacije pojedinca a naročito kod osiguravanja popunjenosti poduzeća kadrovima. Bitno je osigurati da sredstva kontrole, informacije i pristupi opskrbljuju ljude povratnom informacijom potrebnom za motivaciju koja će biti produktivna.

Ljudsko ponašanje nije jednostavno i uvijek postoji rizik neuspjeha uz danu složenost motiviranja ljudi s njihovom pojedinačnom osobnošću i u raznim situacijama.

Analiza pokazuje da se motivacija mora promatrati sa sustavnog i situacijskog stajačišta. (Dujanić, 2007; 169)

6. STRES I UPRAVLJANJE STRESOM

Problem kojem je usmjeren velik broj programa i aktivnosti obrazovanja i razvoja u suvremenim organizacijama jest stres. Možemo reći da je stres postao nezaobilazna činjenica modernog rada i života , te se drži kao jedan od glavnih uzročnika mnogih radnih i organizacijskih problema, srcežilnih, ali i mentalnih bolesti. Posebno stresnim se drži managerski posao te uz njega sve češće vežemo pojam „Managerska bolest“ .

Fenomen stresa i istraživanja stresa novijeg su doba. Stres se ističe kao jedan od glavnih uzročnika srcežilnih bolesti .Kao primjer možemo navesti činjenicu da 60 godina te bolesti gotovo nisu bile poznate, a danas uzrokuju 50 % smrti .

Možemo reći da stres nije vezan samo za managerske poslove nego je vezan za gotovo sve radne akcije i poslove. Smanjivanje i restruktriranje suvremeni poduzeća, oštra konkurencija, stalne promjene u tehnologiji, potrebnim znanjima, vještinama i uvijetima rada, prijetnja ukidanja radnih mjesta, neizvijesnost te druge karakteristike modernog rada i poslovanja intenziviraju njegov stresni potencijal i nikog ne pošteđuju.

6.1.VAŽNOST UPRAVLJANJA STRESOM

Upravljanje stresom označava niz aktivnosti koje poduzima managment u svrhu smanjenja njegovih uzroka u organizaciji i osposobljavanja zaposlenih za uspiješno suočavanje s neizbježnim stresom i njegovim svladavanjem, da bi se na minimum svele negativne posljedice za pojedinca i orgaizaciju. Mnoga uspiješna poduzeća ulažu stotine milijuna dolara u programe uspravljanja stresom . (Bahtijarević-Šiber, 1999, 895)

Neiskorištene prilike i mogućnost kao posljedica stresa bitan su razlog managerskog interesa i bavljenja stresom. Stres onemogućuje zaposlenima da budu kreativni, da uspiješno komuniciraju i surađuju, te da budu timski orijenitrani, a biti timski igrač je u današnje vrijeme temeljna pretpostavka opće organizacijske uspiješnosti i razvoja.

Sjedeći razlog velikog interesa odnosi se na očuvanje vitalnosti i snage managementa. Kad osobe koje se penju na organizacijskoj hijerarhiji mentalno ili fizički oslabe, moraju se prije umiriti ili čak umru prije nego su dali svoje najveće doprinose, što je rasipanje ljudskih potencijala. Osobna tragedija i razočaranje su evidenti, ali su značajni i organizacijski gubitci u znanjima, vještinama i iskustvima tih ljudi. Uz već neke od navedenih stres ima i neke druge posljedice pa time i razloge za velik interes managera. On povećava otpor promijenama te općenito smanjuje konkurentsku sposobnost organizacija, smanjuje individualnu i organizacijsku fleksibilnost. (Batijarević Šiber, 1999; 896)

Svi ovi razlozi nas upućuju na to da je upravljanje stresom postala veoma važna aktivnost modernog managementa, ali i upravljanja ljudskim potencijalima. Brojni su argumenti za smiještanje problematike stresa upravo u upravljanje ljudskim potencijalima, a najvažniji su (Bahtijarević Šiber,1999; 896):

Stres smanjuje opću razinu uporabe ljudskih potencijala i njihova usmijeravanja u efektivno ostvarivanje organizacijskih ciljeva. On blokira individualni i organizacijski razvoj, smanjuje flekisbilnost i kreativnost i time umanjuje efekte ulaganja u ljudske potencijale. Znatan je dio izvora organizacijskog stresa u lošem upravljanju ljudskim potencijalima. Nekvalitetna selekcija, loš raspored, i neusklađenost razloga rada i individualnih mogućnosti, loš dizajn posla, blokirana karijera i drugo jednostavno su aspekt upravljanja ljudskim potencijalima koji imaju visokostresni učinak na zaposlene. To je razlog da je praksa upravljanja ljudskim potencialima u cijelini i pojedinim svojim aspektima i funkcijama zapravo jedna od najvažnijih metoda i tehnika smanjenja stresa i otklanjanja stresnih uvijeta u poduzećima. Osim toga, upravljanje stresom postaje značajan problem kvalitetnog i kreativnog upravljanja ljudskih potencijala. Mnoge aktivnosti kvalitetnog i kreativnog upravljanja ljudskim potencijalima usmjerene su na podizanje organizacijiskih i individualnih sposobnosti upravljanja stresom .

6.2.ODREĐENJE STRESA

Unatoč tome što je stres postao vrlo važan dio ne samo stručnog nego i svakodnevnog riječnika, on se i dalje različito određuje. Postoje definicije koje naglašavaju situacije ili činitelje koji izazivaju stres, a druge način reagiranja ili poslijedice koje proizvodi.

Te razlike ilustriraju neke od navedenih definicija (Bahtijarević – Šiber, 1999, 898):

- „Stres je svaka okolnost koja postavlja posebne fizičke i/ili psihičke zahtjeve na osobu tako da izaziva neobičan ili neuobičajen odgovor“

Okolnost ili događaj koji izaziva stres uobičajeno se naziva *stresor.* To znači da se ovdje stres poistovjećuje sa stresnim situacijama i događajima, odnosno stresorima.

- „Stres je fizološki ili emocionalni odgovor na zahtjeve, ograničenja ili prilike koje stvaraju neizvjesnost kad su u pitanju važni ishodi“ ili , jednostavnije, „stres je adaptivni odgovor osobe na stimulans koji osobi predstavlja iznimne psihološke ili fizičke zahtjeve.“

Definicije stresa naglašavaju individualnu reakciju ili odgovor osobe na stres.

Nešto širu definiciju koju možemo prihvatiti za naše polazište analize stresa , a koja također stres određuje kao specifičan odgovor, daju Ivanchevich i Matteson koji naglašavaju individulane razlike u reagiranju na stresnu situaciju. Po njima je stres adaptivni odgovor, posredovan indivudualnim razlikama i/ili psihološkim procesima, koji je posljedica neke akcije iz okoline, situacije ili događaja koji postvalja pretjerane, neuobičajene psihološke i/ili fizičke zahtjeve na osobu .

7. ZAKLJUČAK

Ljudi i njihove potrebe, zadovoljstvo i motivacija postaju središte pažnje managementa ljudskih potencijala. Čovjek je temeljni faktor uspijeha svake organizacije i na temelju toga možemo reći da ljudski kapital predstavlja glavno oruđe konkurentske prednosti i sposobnosti na globalnom tržištu .

U tu svrhu manageri usklađuju različite potrebe, pojedincima i organizacijama tako što prikupljaju, odabiru, zapošljavaju i unaprijeđuju zaposlene. U sadašnjim uvjetima snažne konkurencije i velikih promijena organizacija mora tretirati ljude kao najvažniji resurs koji će doprinjeti interesima organizacije, individualnim te ciljevima šire društvene zajednice.

Kako bi se poboljšao rad zaposlenika i kako bi se ostvarili ciljevi organizacije koriste se brojne motivacijske tehnike, a one se u osnovi dijele na materijalne i nematerijalne. Materijalne predstavljaju temelj i neophodnu osnovu motivacije, no ne i dovoljnu, budući da za većinu ljudi postaju važnije takozvane potrebe višeg reda kao što su : potvrđivanje vlastitih sposobnosti, mogućnosti uvažavanja,autonomije, status i slično.

Poduzeća u kojima se shvatilo da su ljudski potencijali jedni od temeljnih čimbenika uspjeha poduzeća uspješnija su od poduzeća u kojima postoji loša uprava koja još nije shvatila značaj ljudskih potencijala i motivacijske tehnike.

Usavršavavanje i trening zaposlenika, stvaranje ugodnog okružja te pravedan platni sustav zadatci su koje uspješno provode kako bi stvorili povoljne motivacijske osnove za svakog pojedinog zaposlenog. Za kraj možemo reći da sve te činjenice zajedno predstavljaju osnovu ka izgradnji kvaitetnog i dugoročnog motivacijskog sustava u kojem će zaposlenici i poduzeće zajedno ostvariti svoje ciljeve.

(potpis studenta)

7. LITERATURA

Knjige:

- Bahtijarević Šiber F.(1999). „*Management ljudskih potencijala*“ Golden marketing, Zagreb.
- Galetić L. (2011)„*Organizacija velikih poduzeća*“ Sinerija nakladništvo, Zagreb.
- Bahtijarević Šiber F.(2014) „*Strateški management ljudskih potencijala*“ Školska knjiga, Zagreb.
- Sikavica P. (2011) „*Organizacija*“ Školska knjiga, Zagreb.
- Dujanić, M.(2007) „*Osnove managementa*“ Veleučilište u Rijeci, Rijeka

Web stranice:

- http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp (06.svibanj 2016.)
- http://www.citeman.com/22-managerial-functions-of-hrm.html (05.svibanj 2016.)
- http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061 (05.svibanj 2016.)

8. POPIS SLIKA

Redni broj	Naziv slike	Stranica
1.	Glavni procesi i funkcije ljudskih potencijala	6
2.	Temeljne odredbe modernog vodstva	13
3.	Karakteristike kandidata	18
4.	Planiranje razvoja kadrova	21
5.	Model plaće	25
6.	Maslowljeva hijerarhija	30

9. POPIS TABLICA

Redni broj	Naziv tablice	Stranica
1.	Temeljne razlike između uspiješnih i ne uspiješnih poduzeća	14
2.	Različiti ciljevi MLJP-a	15
3.	Tipovi kadroviranja strategije	17
4.	Herzbergova dvofaktorska teorija	31