

# Značaj menadžmenta ljudskih potencijala za ostvarivanje organizacijskih ciljeva

---

Sikirić, Hrvoje

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:080568>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-23**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zagreb**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**HRVOJE SIKIRIĆ**

**ZNAČAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA ZA**  
**OSTVARIVANJE ORGANIZACIJSKIH CILJEVA**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zagreb**

**Specijalistički diplomski stručni studij  
Menadžment javnog sektora**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**ZNAČAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA ZA  
OSTVARIVANJE ORGANIZACIJSKIH CILJEVA**

**Mentorica:  
dr. sc. Dragutin Funda**

**Naziv kolegija:  
STRATEGIJSKI MENADŽMENT**

**Studentica:  
Hrvoje Sikirić**

**JMBAG studenta:  
0325001543**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2. KONCEPT ORGANIZACIJE</b> .....	<b>6</b>
2.1 POJAM ORGANIZACIJE, USMJERAVANJA I ZAPOSLENIKA .....	6
2.2 ORGANIZACIJA KAO SUSTAV .....	7
2.3 SVRHA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE .....	8
2.4 ZADAĆA ORGANIZACIJSKE KULTURE I IDENTITETA .....	10
<b>3. USMJERAVANJE ZAPOSLENIKA</b> .....	<b>12</b>
3.1 USMJERAVANJE I MENADŽMENT.....	12
3.2 SPOSOBNOST USMJERAVANJA .....	14
3.3 ODNOS HIJERARHIJE I EFIKASNOSTI RADA .....	16
3.4 UTJECAJ MOTIVACIJE NA ZAPOSLENIKE .....	18
3.5 VAŽNOST I PROBLEMI KOMUNIKACIJE .....	20
<b>4. SELEKCIJA ZAPOSLENIKA</b> .....	<b>23</b>
4.1 PROCES SELEKCIJE ZAPOSLENIKA .....	23
4.2 OBRAZOVANJE, OBUKA I PROCJENA PROVEDENOG PROCESA .....	24
4.3 FORMIRANJE STAVOVA .....	26
4.4 PONAŠANJE ZAPOSLENIKA I FUNKCIONIRANJE U SKUPINI .....	27
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>30</b>
<b>IZJAVA</b> .....	<b>32</b>
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	<b>33</b>
KNJIGE .....	33
<b>ŽIVOTOPIS</b> .....	<b>34</b>



## SAŽETAK

Potreba za nekom vrstom upravljanja ljudskim potencijalima prisutna je u svakoj organizaciji kroz čitavo razdoblje njenog postojanja i poslovanja, a pojavljuje se posebno u momentu kada je jasno vidljivo da organizacija na postojeći način više nije u mogućnosti efikasno ispunjavati zadatke koji su pred nju postavljeni. Bilo da je razlog neučinkovitosti intenzitet rada, prirode međuljudskih odnosa, performanse zaposlenika ili pak društvenih trendova, zaposlenike je potrebno pravilno usmjeriti kako bi nastavili kvalitetno obavljati poslove zbog kojih je organizacija u prvom redu i osnovana. Promjene koje će se događati utjecati će na pojedince, odnose unutar pojedinih timova, a pogotovo na same odnose između svih zasebnih dijelova organizacije. Spomenute promjene, ovisno o rezultatima provedenih analiza, mogu zahvatiti samo pojedine razine i komponente poslovanja ili generirati potpuno novi model ukoliko je potrebno mijenjati sustav i način funkcioniranja u cjelini. Najvažnija komponenta ovog procesa svakako je zaposlenik, zaposlenik će prihvatiti i provoditi organizacijske promjene, no u kojoj mjeri i sa kojom razinom odgovornosti i efikasnosti, uz sve ostale čimbenike, ovisiti će o kvaliteti upravljačkog kadra. Menadžment ljudskih potencijala dio je organizacije zadužen za to specifično područje, za brigu o zaposlenicima od njihovog prvog do zadnjeg radnog dana u karijeri. Uloga menadžmenta od posebne je važnosti tijekom procesa njihovog odabira i oblikovanja, kao što su trening, usmjeravanje i motivacija. Fokus rada je usmjeren na područje utjecaja menadžmenta ljudskih potencijala na performansu zaposlenika, a posebno na odnos strukture i kulture, hijerarhije, motivacije i komunikacije, kao i sposobnosti menadžera zaduženih za upravljanje ljudskim potencijalima. Svaki dio rada u određenoj mjeri se odnosi na čimbenike koji utječu na izvedbu zaposlenika i ostvarenje planiranih aktivnosti.

**Ključne riječi:** efikasnost, menadžment, organizacija, usmjeravanje, zaposlenik

**Title in English: THE SIGNIFICANCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE REALIZATION OF ORGANIZATIONAL GOALS**

**ABSTRACT**

The need for some sort of human resource management is present in every organization throughout the entire period of its existence and operation, particularly in moments when an organization is no longer able to efficiently fulfil their tasks. Whether the reason for inefficiency is work intensity, interpersonal relationships, employee performance or social trends, employees need to be properly directed in order to continue to perform the tasks for which the organization was founded in the first place. The changes that will take place will affect individuals, relationships within individual teams, and especially the relationships between all the separate parts of the organization. The aforementioned changes, depending on the results of the conducted analyses, can affect individual levels and components of business or generate a completely new model if it is necessary to change the system and the way of functioning as a whole. The most important component of this process are the employees, employees will accept and implement organizational changes, but to what extent and with what level of responsibility and efficiency, among other factors, will depend on the quality of management. Human resources management is a part of the organization in charge of that specific area, taking care of employees from their first day of work to their last in the organization. Management has a vital role during the process of selecting and shaping employees, including their training, guidance, and motivation. The focus of the work is directed on the area of influence of human resources management, employee performance, and especially on the relationship between structure and culture, hierarchy, motivation, and communication, as well as the abilities of managers in charge of human resources management. Each part of the work, to a certain extent refers to the factors that affect the performance of employees and the realization of planned activities.

**Key words:** efficiency, management, organization, guidance, employee

## 1. UVOD

Već ekonomska misao iz stare Grčke poznaje značaj čovjeka u čitavom ekonomskom sustavu kao središte svega, sustav koji je bio tek u fazi svojeg formiranja, koji nije niti postojao u smislu namjerno određenih granica koje su ondašnji gospodarstvenici morali poštivati. Tadašnja ekonomija mogla bi se opisati kao spontana razmjena dobara različitih razina kvalitete na često nestalnim lokacijama, a sposobnost pojedinca određivala je njegovu vlastitu uspješnost, bilo u odlučivanju, bilo u obavljanju poslova. Čovjek je bio središte svega, njegova važnost u spomenutim vremenima bila je očigledna, no pokušajmo se zapitati kakva je percepcija danas, kolika je danas vrijednost pojedinca, čovjeka i radnika. Važnost pojedinca danas je veća nego ikad, ali sama percepcija važnosti i vrijednosti je podložna različitoj perspektivi, tako danas svatko gleda iz vlastitog interesnog gledišta. Netko će gledati na zaposlenike iz perspektive čistog profita ili bolje rečeno troška, netko iz perspektive zajedništva, harmonije i društveno odgovornog poslovanja, a netko pak iz perspektive cjelokupnog napretka i razvoja organizacije. Jednako gledište preslikava se i na svakog pojedinca koji je dio tog kolektiva, a ako dodamo među sastojke subjektivnu prosudbu kvalitete zaposlenika, dodatno se otežava već ionako teško određivanje baznih vrijednosnih odnosa.

Još u vrijeme početaka razmatranja gospodarstva kao discipline, Aristotel, Ksenofont i Platon razvijali su ideje i filozofije, uočavali uzorke u sustavu i proglašavali takozvane ekonomske zakone funkcioniranja tržišta, osvijestili su važnost organizacije, podijele rada, odnosa između države i gospodarskog sustava kao i iskorištavanja oskudnih resursa u ispunjavanju zadanih ciljeva. Jednako kao i tada, i u današnje vrijeme imperativ u poslovanju i funkcioniranju kako malih gospodarskih subjekata, tako i velikih sustava globalne ekonomije je pravilan odnos između strukturnih elemenata. Jasna podjela upravljačkih i operativnih sektora u organizaciji, odnosno pravilno definirana prava, ovlasti, obaveze i odgovornosti, te unutar stvorenog sustava sam odnos između vođe i podređenih, osnovna je komponenta za uspješno i održivo poslovanje, kao i željeni rast i razvoj. Primarno iskorištavanje ljudskih potencijala u punom kapacitetu, a sekundarno svih drugih dostupnih i raspoloživih resursa uz racionalno i efikasno trošenje, predstavljali su osnovne uvjete za pravilno funkcioniranje svake organizacije, bez obzira na njenu veličinu ili djelatnost za koju se opredijelila.

Zaposlenici, gledano kroz prizmu zastarjelih ekonomskih operatora, su nazivno trošak koji je potrebno što bolje optimizirati, a u prenesenom značenju to označava model koji će njihov broj smanjiti na najmanju moguću mjeru za održavanje željene razine poslovanja čak i pod cijenu povremenih preopterećenja, te da im se odredi najniža plaća za koju su spremni raditi, kako bi trošak tih zaposlenika bio što manji, a profit što veći. Situacija u realnom sektoru u današnje vrijeme doživjela je relativno velik pomak od percepcije tadašnjih upravitelja i menadžera. Danas je općepriзнata i prihvaćena važnost pojedinca, odgovornog zaposlenika i kvalitetnog radnika koji je jedan od nosivih stupova uspješnog poslovanja, a ne samo njegov teret ili trošak. Kvalitetan kadar u današnje je vrijeme relativno teško naći, a situacija na tom području ne prikazuje optimistične prognoze niti u budućnosti, stoga uz redovne oblike zapošljavanja koji znaju biti dugotrajni i često bez odgovarajućih rezultata, nisu isključene ni



druge metode preuzimanja zaposlenika koji nisu dostupni na tržištu rada. Iz spomenutog razloga, zadržavanje kvalitetnog kadra je nova zadaća postavljena pred poslodavca, koju odjeli zaduženi za upravljanje ljudskim potencijalima moraju osvijestiti i trajno kvalitetno obavljati. Sami modeli pronalaska, selekcije i procjene potencijalnih budućih zaposlenika značajno su se promijenili tijekom vremena, te se uz dosadašnje poznate metode procjene, koriste i cijeli niz modernih psihološki baziranih upitnika i testova performanse putem kojih se može sa većom pouzdanosti procijeniti usklađenost zahtjeva i interesa organizacije s kompetencijama i interesima pojedinca, odnosno u kojoj mjeri je kandidat kompatibilan sa radnim mjestom za koje se prijavljuje.

Razumijevanje odnosa unutar organizacije i njihov utjecaj na zaposlenika osnovna je premisa koja se pojavljuje kao fokus rada kroz sve dijelove, poglavlja obrađuju mnogobrojne utjecaje na zaposlenika, uzimajući ga kao presudni resurs putem kojeg se sve promjene događaju. Prvo poglavlje odnosi se na važnost same strukture organizacije i organizacijske kulture na radnu performansu zaposlenika, jer već u fazi formiranja razina i raspodijele poslova, kao i manjak brige o pojavnosti i prezentaciji organizacije, može imati varijabilni učinak na zaposlenika kao i na finalni učinak njihovog rada. Drugo poglavlje razmatra usmjeravanje zaposlenika, od uvodnog objašnjenja pojmova, obrađuju se kategorije sposobnosti usmjeravanja, odnosu hijerarhije, motivacije i komunikacije, kao i poznatih problema u navedenim kategorijama na efikasnost rada zaposlenika. Treće poglavlje pristupa problematici selekcije zaposlenika, samom procesu, osobitostima, te treniranje, formiranje stavova i ponašanje u radnom okruženju, nakon čega kao zadnji dio kroz zaključak slijedi kritički osvrt na temu u odnosu na postojeće stanje.

Osim osnovne literature koja se odnosi na organizaciju, njezinu strukturu i kulturu, rad se većim dijelom oslanja na literaturu o menadžmentu ljudskih potencijala, koji je trenutno jedan od najvažnijih segmenata u poslovanju organizacije bilo kojeg tipa. Potrebno je osvijestiti da se uloga zaposlenika u organizaciji ne ostvaruje samo kroz radno mjesto na kojem obavlja poslove i samu radnu performansu, njegova uloga je mnogo kompleksnija i odnosi se na sve cikluse kroz koje organizacija prolazi. To je možda i jedini ispravan način gledanja na zaposlenike, jer kako zaposlenik može biti nosivi blok iz kojeg će se organizacija izgrađivati i koji će je kroz životni vijek nositi, tako može biti i slaba karika zbog koje će se savršeno dobra konstrukcija početi urušavati. Uzmemo li u obzir sve ranije spomenuto, kao i potrebu stalnih prilagodbi i promjena u poslovanju, jasno je vidljiva uloga zaposlenika kao komponente koja će te promjene najjače osjetiti, kao i jedina komponenta koja je u mogućnosti te promjene i primijeniti.

Odabir upravljačkog kadra za ovu specifičnu namjenu, biti će ograničen na krug menadžera orijentiranih na zaposlenike kao najvažniji resurs, jer jedini način za zdravi napredak organizacije i efikasno ostvarivanje organizacijskih ciljeva, počiva na zadovoljnim i odgovarajuće motiviranim zaposlenicima. Menadžeri koji su odgovorni za obavljanje ove kompleksne funkcije, moraju biti spremni na produktivnu suradnju sa zaposlenicima, umjesto retorike jednosmjernog vojnog zapovijedanja. Takav model upravljanja stvara nepovoljno okruženje bez slobodne komunikacije i prilike menadžera za sakupljanje vrijednih povratnih informacija od zaposlenika. Svojim odlukama o prihvatanju ili odbijanju određene vrste

menadžera, već sami zaposlenici posredno sudjeluju u selekciji upravljačkog kadra, koji za uspješno ostvarenje vlastitih rezultata mora imati punu suradnju podređenih mu djelatnika. Razumijevanje utjecaja menadžmenta ljudskih potencijala na funkcioniranje organizacije u cjelini, još uvijek nije zauzelo zasluženno mjesto na ljestvici ključnih sposobnosti, no svakim izgubljenim kvalitetnim kadrom i svakim neostvarenim organizacijskim ciljem, svijest o važnosti takvog menadžmenta sve je veća.

## 2. KONCEPT ORGANIZACIJE

### 2.1 POJAM ORGANIZACIJE, USMJERAVANJA I ZAPOSLENIKA

Organizacija je gotovo svaka tvorevina koja označava sustav stvoren kako bi ostvario određene ciljeve ili rezultate, koje pojedinac nikako ne bi mogao sam ostvariti. Riječ koja je nastala od starogrčke riječi „organon“ označavala je alat ili instrument, no kasnije značenje se proširilo na vrstu unutarnje povezanosti, odnosno logiku koja takvu povezanost prati. (Galetić, 2016)

*„Organizaciju bismo mogli definirati kao društvenu pojavu, točnije kao socijalni entitet u obliku institucija ili asocijacija koje imaju zajednički cilj i povezane su s okruženjem.“* (Galetić, 2016: 2)

Svaka od navedenih definicija objašnjava pojam organizacije kao društvenu ili ljudsku zajednicu koja je formirana na način i s razlogom da ispunjava određene ciljeve i ujedno komunicira s okolinom. Takav usmjereni sustav prate i određene zakonitosti i uvjeti koje je potrebno zadovoljiti, iz čega je razvidno da je iznimno kompleksna tvorevina koju je važno pravilno ustrojiti i razumjeti. Kako bi funkcija organizacije bila ostvarena na očekivanoj razini, potrebno je usmjeravati ili preusmjeriti je kada god se za to pokaže potreba. Kroz ljudski život, u svim segmentima i njegovim fazama, pojavljuju se organizacije, od društvenih, obrazovnih i zdravstvenih, pa sve do poslovnih i političkih. Ta činjenica potvrđuje tvrdnju da su organizacije sastavni i neizostavni dio ljudskog života i napretka od povijesnih vremena do danas. (Galetić, 2016)

Usmjeravanje poslovanja organizacije služi kvalitetnijem ostvarenju ciljeva ili kako stoji u definiciji *„partnerstvo s klijentima kroz misaono-poticajan i kreativan proces koji ih potiče da maksimiziraju svoj osobni i profesionalni potencijal.“* (Cook i Poole, 2020: 16)

Usmjeravanje je više od samog odnosa gdje menadžer odlučuje a zaposlenik provodi, usmjeravanjem se pokušava potaknuti osoban razvoj i ispunjavanje punog potencijala, odnosno zaposlenicima usaditi viziju većeg i boljeg sebe, koji će vlastitim snagama dolaziti do ideja i rješenja i tako se razvijati na dobrobit obiju strana. (Cook i Poole 2020)

Zaposlenici su element organizacije zadužen za provođenje strateških ciljeva, donesenih od strane vlasnika ili uprave, uzevši u obzir neprestane potrebe za promjenama uzrokovane vanjskim čimbenicima. Kako bi se promjene u poslovanju, odnosno promjene u načinu obavljanja operativnih zadataka ili strateškog odlučivanja što kvalitetnije osmislile i primijenile, u proces je potrebno uložiti što više sakupljenih informacija, znanja, različitih načina promišljanja i perspektiva o predmetnoj problematici. Uvođenje promjena odnosi se na dva osnovna područja primjene, poboljšanje postojećih procesa, proizvoda i usluga, te prilagodbu strategije u smjeru daljnjeg razvoja organizacije. Uloga kvalitetnih djelatnika u procesu poboljšanja i inovacija je višestruko korisna, djelatnike se prema njihovim interesnim područjima, usmjerava na praćenje kretanja tržišta, konkurencije i inovacija, a potom se ti isti

djelatnici potiču na predlaganje inovacija ili poboljšanja procesa u što većoj količini. Rezultat svega je velika masa sakupljenih ideja od kojih se selekcijom odabiru one koje će donijeti promjene od interesa za organizaciju. (Perković, 2019)

Suma navedenih objašnjenja iz područja koja se bave problematikom zaposlenika govori, organizacija je skupina ljudi, ljudskih resursa ili potencijala koji imaju najvažniju ulogu u organizaciji, njihov posao je izvršavanje zadaća i adaptiranje na promjene, jer bez ljudi organizacija ne može postojati. Gledajući ostvarenje zajedničkog cilja kao osnovne svrhe, stvara se potreba za koordinacijom i modeliranjem te skupine ljudi kako bi uistinu i ostvarili određeni zajednički cilj, stoga je veza između organizacije i menadžmenta ljudskih potencijala kao njenog integralnog dijela neraskidiva. Prema svrsi postojanja, organizacije su vrlo slične vojnim postrojbama u kojima se udružuje veliki broj ljudi sa zajedničkim ciljem, jednako tako postoji utvrđena hijerarhija, ali i potreba za usklađivanjem pojedinaca i timova u svrhu uspješnog ostvarenja ciljeva. Umjesto argumentiranja potrebe kvalitetnog menadžmenta ljudskih potencijala, postavite pitanje: koliko bi uspješno svoje zadaće obavljala vojska, kada bi svaki djelatnik bez vodstva odlučivao o aktivnostima prema vlastitom nahodjenju?

## **2.2 ORGANIZACIJA KAO SUSTAV**

Kako bi razumjeli način organizacijskog funkcioniranja zaposlenika, potrebno je sagledati je iz perspektive sustava, razlog za ovakav pristup je u činjenici kako svi kompleksni sustavi imaju zajedničke karakteristike, tako i sustav zaposlenika ili radni kolektiv. Teorija sustava koristi se univerzalnim pojmovima kao što su element, proces, sustav, informacija, koordinacija, hijerarhija ili ciljevi, te je široko primjenjiva na sve znanstvene discipline. Teorija sustava u smislu organizacije, odnosi se na raznolikost sustava i njegovih dijelova, te odnose između dijelova međusobno i njihovog utjecaja na sustav u cjelini. Kao i svaki drugi sustav, organizacija je skup elemenata koji su u međusobnoj vezi i zajedničkom aktivnošću ostvaruju ciljeve. Svaki takav sustav ima svoje granice, što u smislu organizacije označava veličinu područja koje pokriva i svaki sustav ima orijentaciju ili usmjerenje prema prioritetima, odnosno ciljano područje interesa. Promotrimo li prema tome organizaciju kao bilo koji drugi složeni sustav, moguće ga je opisati kao cjelinu u koju s jedne strane ulaze svi potrebni resursi, među njima naravno i ljudski resursi, unutar sustava nalaze se sve potrebne komponente za njegovo funkcioniranje, a na drugoj strani izlaze gotovi proizvodi ili usluge spremne za upotrebu. (Galetić, 2016)

Organizacijski sustavi danas, specifični su zbog svojih različitih obilježja i po tome su prepoznatljiviji, no zajedničko obilježje svih sustava je cilj. Cilj ili svrha postojanja, uz pravila i propise, osnovni su uvjeti za funkcioniranje organizacije bez obzira na njenu veličinu. Veličina organizacije će određivati broj pozicija i razina sa dodijeljenim ovlastima i odgovornostima, jer što je organizacija veća, veći su i zahtjevi. Specifičnost sustava danas je i izrada izvješća, koja su uvjet kvalitetne i detaljne analize poslovanja s jedne strane ili uvjet regulatora koji vrši nadzor nad poslovanjem organizacije. (Sikavica, 2012)

Promatranje organizacije kroz učinkovitost procesa, jedan je od načina pronalaženja nepravilnosti, odnosno mogućnosti za unaprjeđenje tijekom organizacijskih promjena ili promjena u operativnom poslovanju. Takav model analize koristan je u slučajevima kada zbog promjena uzrokovanim vanjskim ili unutarnjim čimbenicima nepravilnosti i nedostaci nisu vidljivi na prvi pogled. Promjene se mogu dešavati na području upravljanja resursima, odnosima vrijednosti na tržištu, hijerarhiji i odnosu među zaposlenicima ili pak na području međunarodnih propisa i standarda u poslovanju. Model procesnog pristupa primjenjiv je jednako i na javne i privatne organizacije, vođen logikom da na putu prema ostvarenju cilja mora postojati središnji sustav aktivnosti i zadataka koji će osigurati pravilno funkcioniranje, uzevši u obzir promjene koje su neprestano prisutne. (Galetić, 2016)

*„Proces se može odvijati u jednoj poslovnoj funkciji ili u jednoj organizacijskoj jedinici, a može se protezati kroz više njih pa se tada govori o tzv. transfunkcijskom procesu.“* (Galetić, 2016: 5)

Svaki od dijelova u sustavu organizacije sastavljen je ili upravljan od strane ljudi, prema tome pravilno upravljanje ljudskim potencijalima mora biti utkano u svaku komponentu i proces koji se odvija unutar sustava. Sustav će pravilno funkcionirati ukoliko ljudski resursi budu pravilno oblikovani, te ukoliko njihove temeljne osobine budu prepoznate i maksimalno iskorištene. (Šverko, 2012)

Razumijevanje sustava je ključno kako prilikom određivanja prioriteta ili procesa ne bi došlo do zanemarivanja važnih dijelova ili međusobnih odnosa između sastavnih dijelova, kao i utjecaja na procese koji se u organizaciji odvijaju. Razumijevanje sustava je preduvjet formiranja odgovarajuće strukture, pravilno izvedena ona omogućava pravilan rad sustava ili u suprotnom onemogućava.

### **2.3 SVRHA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Svaka organizacija je ustrojena ili strukturirana na određeni način, a njena struktura određuje broj sastavnih dijelova, odnosno od koliko se komponenti sastoji. Struktura organizacije uređuje i međusobne odnose između razina i komponenata, što uz brojnost razina, odjela i zaposlenika određuje vrstu organizacije i način na koji će spomenuta organizacija funkcionirati. Sastavni dijelovi strukture kao što su hijerarhija, način komuniciranja ili način upravljanja resursima, biti će usmjereni tako da maksimalno učinkovito ispunjavaju ciljeve koji su im zadani i da vode organizaciju u željenom smjeru. (Galetić, 2016)

Struktura organizacije je kao takva predmet neprekidnog procesa analize, kojom se procjenjuje učinkovitost strukture, odnosno da li je postojeća struktura odgovarajuća za optimalno funkcioniranje takve vrste organizacije. Ukoliko se utvrdi da struktura ne ispunjava svoju namjenu, da negativno utječe na poslovanje i da ne prati rad i razvoj organizacije, javlja se potreba za korekcijama koje se provode u procesu reorganizacije poslovanja. (Galetić, 2016)

Ako se osvrnemo na područje Republike Hrvatske, restrukturiranja poduzeća dogodila su se tijekom tranzicije iz nekadašnjeg socijalističkog političkog uređenja i pripadajućeg mu centralno-planskog gospodarstva u današnji oblik slobodne tržišne ekonomije u demokratskom političkom sustavu. Kada se provodi takvo tranzicijsko restrukturiranje na razini države, provodi se kroz dvije osnovne aktivnosti, prva je prilagodba zakonodavnih okvira sa trenutnim stanjem na tržištu, a potom prilagodba institucija koje će se razvijati u istom smjeru. (Kovačević, 2001)

Preustroj ili korekcija neodgovarajuće organizacijske strukture, provodi se u nekoliko etapa, prva etapa je postupak detaljnog analiziranja postojeće strukture i zatečenog stanja kako bi se utvrdile sve manjkavosti i nedostaci u funkcioniranju pojedinih komponenti sustava. Prilikom analize, osim samog učinka pojedinih komponenti, ocjenjuje se i međusobni odnosi i komunikacija unutar sustava. Nakon provedene analize, osmišljava se model organizacijske strukture koji bi apsolutno zadovoljavao kriterije i zahtjeve organizacije, te ga se uspoređuje sa snimljenim postojećim stanjem. Razlike među modelima su one točke kojima se potrebno posvetiti kako bi se model uspješno prilagodio za efikasno daljnje obavljanje poslova. U procesu restrukturiranja svakako se mora uzeti u obzir strategija organizacije, jer je uz organizacijsku kulturu ona u uskoj vezi sa promjenama u strukturi i nemoguće je promijeniti jednu a da se druga ne mijenja. Strategija se kvalitetno provodi uz pomoć ispunjenih subjektivnih i objektivnih organizacijskih uvjeta. Objektivni uvjeti su već spomenuta organizacijska struktura, dok se pod subjektivnim uvjetima nalaze organizacijske kulture koje oblikuju pojavnost organizacije prema okolini. (Galetić, 2016)

Ako malo detaljnije promotrimo strukturiranje organizacije, ona se svodi na način podjele zadataka kroz čitavu organizaciju, struktura će propisati tko je autoritet kod donošenja strateških ciljeva, tko je zadužen za prenošenje strategije u pojedine ciljeve, a tko za dodjelu, delegiranje i izvršavanje pojedinih zadataka u svrhu ostvarenja zadanih ciljeva. Struktura će odrediti i hijerarhiju unutar organizacije odnosno „zapovjedni lanac“, a hijerarhija nije ništa drugo nego pravilo kuće o podjeli ovlasti i odgovornosti među zaposlenima kroz sve postojeće razine. Pri vrhu hijerarhijske ljestvice, menadžeri su jedna od ključnih komponenti u procesu ustrojavanja organizacije, ali i kasnije tijekom njenog poslovanja, jer će raznim menadžerskim alatima osiguravati razinu očekivane produktivnosti i efikasnosti poslovanja u cijelosti. Formiranje odjela, koordinacija poslovanja i kontrola ostvarenih rezultata osnovni su alati kojima se menadžeri služe kako bi pravilno usmjeravali rad i međusobnu komunikaciju svih komponenti jedne organizacije. (Sikavica, 2012)

Struktura organizacije podložna je promjenama uslijed razvoja ili stagnacije poslovanja, na koje će utjecati niz unutarnjih i vanjskih čimbenika. Nad čimbenicima uglavnom unutarnje prirode kao što je broj odjela ili broj zaposlenika koji su pod kontrolom organizacije, mogu se primjenjivati korekcije, no vanjskim čimbenicima kao što su političko uređenje neke zemlje, kulturne specifičnosti, geografske osobine ili starost organizacije, to su čimbenici prema kojima je organizaciju i strukturu potrebno prilagoditi. (Sikavica, 2012)

Ako uzmemo u obzir današnju svijest o resursima, posebice ljudskim, koji su potrebni kako bi se promjene u strukturi događale, kao i mogućnost da se organizacija adekvatno prilagođava

promjenama, jasno je vidljiva razlika u odnosu na zastarjele podjele čimbenika koji su važni za provođenje promjena. Prema starom modelu, resursi koji utječu na promjene u poduzećima su financije, energenti, sirovine i znanje. (Boljević, 1993)

Struktura je prva stepenica na kojoj može doći do efekta usporavanja poslovanja ili smanjenja efikasnosti zaposlenika ako njeni okviri nisu adekvatno određeni. To može biti prevelik broj odjela, neodgovarajuća razina specijalizacije, preopterećenje djelatnika u pojedinim segmentima ili način i smjer putovanja informacija, bez obzira o kakvom tipu neusklađenosti se radi, utjecaj će biti nepovoljan, dok će pravilno strukturiranje osigurati zaposlenicima povoljne uvjete za uspješno izvršavanje zadataka.

## **2.4 ZADAĆA ORGANIZACIJSKE KULTURE I IDENTITETA**

Uzmimo za primjer neku organizaciju koja na tržištu nudi kvalitetan proizvod ili uslugu, koja se neupitno ističe iznad ostalih u istom području poslovanja, sa superiornom tehnologijom izrade i kvalitetom korištenih materijala. Organizacijska kultura koja adekvatno ne prati proizvod ili uslugu, koja ne stvara pozitivnu sliku organizacije u cjelini, gledano očima javnosti, te ukoliko ne odražava željeni ugled i imidž proizvođača navedenog proizvoda ili usluge, održivi rast i razvoj takvog sustava se dovodi u pitanje.

*„Organizacijska kultura je sve što u organizaciji možete primijetiti, sve što možete vidjeti, ponekad je teško definirati, a opet, zasigurno je prisutna.“* (Vrančić, 2015: 51)

Svaka pojedina stavka unutarnjeg i vanjskog uređenja poslovanja utjecati će na formiranje identiteta i uostalom predodžbe javnosti, a organizacijska kultura je upravo alat koji će stvarati predodžbu. Cijela lepeza čimbenika, od lokacije poslovnica i ureda, privlačnosti zgrada u kojima se nalaze, uređenja okoliša, parkinga, unutarnjeg uređenja i rasporeda prostorija, a naročito pravila odijevanja, načina ophođenja sa strankama, načina komunikacije sa kolegama, podređenima i nadređenima, formirati će pozitivan doživljaj organizacije, koji će za rezultat imati osjećaj povjerenja kod stranaka i veći poslovni uspjeh za razliku od organizacija koje takvu razinu organizacijske kulture nemaju. (Vrančić, 2015)

Organizacijska kultura je način komunikacije unutar organizacije i komunikacije organizacije sa okolinom. Takva komunikacija podrazumijeva zajednički sustav vrijednosti članovima organizacije, a to je sustav u kojem su sadržani svi standardi, retorika i ponašanje zaposlenika koje će biti specifično baš za tu organizaciju i po čemu će ona biti prepoznatljiva. Važan element u formiranju snažne organizacijske kulture je sustav kolektivnih vrijednosti i vjerovanja, putem kojih se formiraju stavovi zaposlenika koji su temelj za željeni osjećaj pripadnosti i vjernosti organizaciji. (Robbins i Judge, 2009)

Kao komponenta, organizacijska kultura je dio identiteta organizacije koji će zaposlenicima biti podrška i poticaj tijekom promjena u organizaciji, promjena u hijerarhiji, kao i svim promjenama smjera u razvoju i poslovanju organizacije koju će u najvećem dijelu provoditi upravo zaposlenici. Identitet organizacije kao takav je skup međusobno povezanih osobitosti koje jednu organizaciju razlikuju od ostalih. Logo, ime ili brand, promidžbeni slogan i

određene boje, zajedno formiraju jedinstveni doživljaj koji će imati pozitivan učinak na pojavnost i prepoznatljivost proizvoda, usluge ili organizacije. Izgradnja identiteta ima stratešku važnost za organizaciju u budućnosti, a pozitivan stav zaposlenika važnu ulogu u prenošenju i interpretaciji identiteta od strane okoline, ali i drugih zaposlenika. Dio identiteta je i imidž, imidž je slika koju prikazujemo javnosti, način na koji želimo da se naše proizvode, usluge i nas doživljava i način na koji predstavljamo naše dobre osobine, kvalitete i posebnosti. Imidž se gradi sustavno tijekom određenog vremenskog razdoblja, a jednom izgrađeni imidž mora se redovito održavati na željenoj razini, odnosno prenositi javnosti kontinuirano, kako se pojavnost ne bi izgubila. (Pende, 2008)

Imidž i organizacijska kultura imaju veliki utjecaj na zaposlenike i njihove stavove, ukoliko organizacijska kultura, pogotovo u odnosima među zaposlenicima iste ili različitih razina, ne odgovara imidžu koji se u javnosti pokušava prikazati, zaposlenici bi mogli stvoriti negativni unutarnji imidž, koji bi se lako mogao proširiti i na loš imidž prema javnosti. (Pende, 2008)

Kako bi ih lakše razlikovali, nastanak i provođenje organizacijske kulture možemo podijeliti na dvije osnovne skupine, skupinu upravljanih organizacijskih kultura koje su točno definirane i upravljane, te isporučuju i bolje poslovne rezultate, i skupinu takozvanih slučajnih organizacijskih kultura koje nastaju same po sebi, kojima nitko ciljano ne upravlja, a ponašanje zaposlenika i pristup poslu u takvim modelima, varira ovisno o trenutnim okolnostima i intenzitetu rada. Upravljanje organizacijskom kulturom, uz osnovni trening i postavljanje pravila ponašanja, je upravljanje stavovima i emocijama zaposlenika. Putem takvog modela upravljanja, zaposlenicima se daje uvid u razloge i rezultate provođenja organizacijske kulture, nije dovoljno da zaposlenici samo nauče određene radnje i način kako te radnje primijeniti, već razumijevanjem zašto ih primjenjuju ostvaruje se uvjet za formiranje stavova i ispravljanje neodgovarajućeg ponašanja, a potom i upravljanje zajedničkim vrijednostima. (Vrančić, 2015)

Organizacijska kultura i identitet imaju snažan utjecaj na doživljaj organizacije, kako onaj u očima javnosti, tako i onaj u očima zaposlenika, no doživljaj zaposlenika neće neposredno povećati prodaju proizvoda ili usluga, već će biti zaslužan za formiranje pozitivnih stavova zaposlenika. Zaposlenici koji su formirali pozitivne stavove i osjećaju da se njihov rad vrednuje unutar radne zajednice, imaju višu razinu odgovornosti i efikasniji su u obavljanju zadaća koje vode ka uspješnom ostvarenju zacrtanih ciljeva.



### **3. USMJERAVANJE ZAPOSLENIKA**

#### **3.1 USMJERAVANJE I MENADŽMENT**

Neka prošla vremena kad se ekonomija definirala kroz samo tri osnovna resursa, zemlju, rad i kapital, nije se pridavala velika pažnja menadžmentu ljudskih potencijala, iako su i tada bili svjesni važnosti ljudske uloge u opstanku i razvoju organizacije. Pojam ljudski resursi označava postojeće ili buduće zaposlenike neke organizacije, koji će uz svoje postojeće specifične kompetencije i one koje će u budućnosti steći, stvoriti novu vrijednost za poslodavca, a ljudski resursi da bi ostvarivali organizacijske ciljeve koji su pred njih postavljeni, moraju biti pravilno educirani, raspoređeni, usmjereni i motivirani. Ovdje je jasno vidljiva potreba za odgovarajućim upravljanjem zaposlenicima, kao i za upravljanjem intelektualnim kapitalom organizacije. Razlika između poduzeća koja samo opstaju na tržištu i ne predstavljaju stvarnu konkurenciju segmentnim liderima i s duge stane onih koji su daleko ispred konkurencije je briga o ljudskim potencijalima. Poduzeća koja se brzo razvijaju i predvodnici su podizanju kvalitete, efikasnosti i uvođenju brojnih inovacija su ona koja imaju zadovoljne zaposlenike. Ali kako se postiže ta razina zadovoljstva kod zaposlenika? Osim svih već spomenutih načina pravilnog inicijalnog izbora, rasporeda i usmjerenja, kao i odnosa prema zaposlenicima, potrebna su velika ulaganja kako bi se kvalitetni zaposlenici osjećali cijenjeni. Ulaganja se odnose na sredstva uz pomoć kojih se zaposlenicima osigurava viša plaća od tržišnog prosjeka za takvo radno mjesto, čime se privlače i zadržavaju najbolji kadrovi, a potom se ulaganjem u razvoj takvih zaposlenika podiže ukupna kvaliteta i razina poslovanja, a u isto vrijeme smanjuje nepoželjna fluktuacija. (Belak, 2014)

Funkcija menadžmenta ljudskih resursa ima i drugu grupu zadataka, a ona se za razliku od održavanja i povećanja broja zaposlenika odnosi na njegovo smanjenje. Bilo da je razlog usklađivanje sa potrebama tržišta, smanjivanje broja zaposlenih radi optimizacije troškova ili restrukturiranja organizacije, rezultat je uvijek isti u vidu masovnih otpuštanja. Treba napomenuti da procesi smanjenja broja zaposlenika, ako nisu stručno i kvalitetno provedeni, sa detaljnim analiziranjem i simulacijama mogućih ishoda, često završe pogubni za poslovanje organizacije. (Belak, 2014)

Menadžerska funkcija je način koordinacije, koja će uskladiti racionalno korištenje resursa i pojedinačne aktivnosti, kako bi se u planiranom razdoblju ostvarili zacrtani ciljevi organizacije, a pogotovo usmjeravati resurse i aktivnosti prema ciljevima usporedo s nastankom promjena. Tijekom poslovanja, menadžer će raditi planove i procjene, organizirati poslovanje, usmjeravati i upravljati ljudskim resursima, te kontrolirati i analizirati učinke poslovanja, čime je menadžment i proces i poslovna funkcija. Planiranje kao prvi od menadžerskih alata je predradnja svake poslovne aktivnosti, planiranje uključuje promišljanje o potrebnim resursima, znanjima, vremenskim okvirima i događajima, kao i predviđanju o tijeku i eventualnim preprekama u provedbi zacrtanih aktivnosti. Donošenjem plana, zadaje se željeni okvir koji je usmjeren ka ispunjenju organizacijskih ciljeva, a uspješnost ostvarivanja takvih ciljeva odgovarati će razini planiranja, odnosno njegovoj kvaliteti. Plan u obliku

dokumenta sačinjava popis svih zadataka i aktivnosti, vremenskog okvira za pojedine zadatke i etape, dostupni resursi uz pomoć kojih će se aktivnosti provoditi, te jasno definirane odgovornosti za pojedine zadatke i ciljeve. (Galetić, 2016)

Pravilnim usmjeravanjem manje se troši a više postiže, a za takvo usmjeravanje ključno je učenje. Naravno ne govorimo o čitanju knjiga i učenju definicija i modela upravljanja na pamet, učenje se u ovom slučaju odnosi na upoznavanje sa novom sredinom u koju menadžer, odnosno osoba zadužena za usmjeravanje dolazi. Upoznavanje sa radnim mjestom, poslovima, procesima i ljudima koji tamo rade, vrlo brzo će učiniti razliku između menadžera koji je pripremu kvalitetno odradio u odnosu na onog koji će se skrivati iza nepristupačnosti i formalnog autoriteta. Kvaliteta menadžera vidljiva je u pristupu, postoje oni koji ozbiljno shvaćaju pripremu za novu funkciju i što bolje upoznavanje sa novom sredinom, koji uče od svojih podređenih zaposlenika i kojima je važan zajednički, ukupan ostvareni uspjeh nasuprot isticanja sebe kao jedinog faktora uspješnog poslovanja. Druga vrsta su menadžeri koji nisu spremni učiti, pokušavaju nastupati superiorno, uvijek okrivljuju druge za loš rezultat i nedostupni su svojim zaposlenicima, te na taj način onemogućavaju prijedloge, pitanja i općenito komunikaciju koja bi mogla unaprijediti poslovanje i održavati kvalitetan odnos menadžera sa zaposlenicima. Ako zaposlenici primijete da njihov nadređeni zna manje od njih, a prikazuje da zna više o poslovima koje oni obavljaju, povjerenje će biti narušeno, kao i mogućnost pravilnog usmjeravanja zaposlenika. (Cook i Poole, 2020)

Upravljanje se u smislu menadžerskih funkcija odnosi na upravljanje pojedinim projektom i aktivnostima u svrhu uspješne realizacije istog, to u ovom slučaju znači upravljanje samim procesom u kojem se upravlja resursima, znanjem, promjenama ili vremenom s ciljem ostvarenja zadanog plana. Osim upravljanja procesom, u širokoj lepezi funkcija menadžmenta nalazi se i upravljanje ljudskim potencijalima, gdje je kvalitetno vođenje funkcija od presudne važnosti. Vođenje i usmjeravanje ljudskih resursa je izvršna funkcija menadžmenta koja sa sobom nosi veliku odgovornost za ispunjenje ciljeva, a uključuje specifična znanja kao pravilan odabir kadrova i formiranje timova, delegiranje zadataka i pravilnu motivaciju zaposlenika, kao i detektiranje predmetnih devijacija. (Galetić, 2016)

Kontrola tijekom samog procesa i analiza ostvarenog u odnosu na planirano, menadžerske su aktivnosti koje se provode tijekom i na kraju planiranih aktivnosti, dok se tijekom procesa kontrolira tijek aktivnosti i njihova usklađenost s planom, analiza ostvarenog se provodi radi usporedbe brojnih parametara u odnosu na planirano i detektiranja potreba prilagodbe ili promjena. (Belak, 2014)

Menadžment se može opisati kao gledanje velike slike poslovanja, sposobnost usklađivanja svih komponenti i aktivnosti organizacije kako bi ona obavljala svoju funkciju na najefikasniji mogući način, uzimajući u obzir sve zahtjeve koji se tijekom poslovanja pojavljuju, zahtjevi od strane uprave, zaposlenika ili ostalih dionika, moraju biti uvaženi i ostvareni u najvećoj mjeri s obzirom na mogućnosti. Značaj menadžmenta ljudskih potencijala, uz brigu o pribavljanju, oblikovanju, usmjeravanju i praćenju zaposlenika, vidljiv je kroz brigu o zadovoljstvu i potrebama zaposlenika. Briga o zadovoljstvu zaposlenika kompleksna je, ali i

korisna zadaća, koja ukoliko je kvalitetno izvedena, za finalni rezultat ima vjerne i visoko motivirane djelatnike.

### 3.2 SPOSOBNOST USMJERAVANJA

Problematika vezana na zaposlenike, kao odabir, procjena i usmjeravanje, samo je dio cjeline i sama za sebe ne može biti odgovorna za uspješnost ili neuspješnost poslovanja organizacije, pretpostavimo li da raspolažemo sa kvalitetnim kadrom bez problematičnih pojedinaca, sva pažnja i odgovornost usmjeriti će se na menadžera, odnosno osobu koja je zadužena za njihovo vodstvo i usmjeravanje. Način na koji će ta osoba upravljati povjerenim joj ljudskim resursima, utjecati će na kvalitetu i uspjeh rada, što u osnovi znači da nepomirljive razlike u stilu vođenja i potrebama prirode posla treba ukloniti još u početnoj fazi. Na primjer, model autokratskog stila vođenja nasuprot potrebama stalne suradnje sa svojim podređenima, kao i nepovjerenje u stručnost i marljivost vlastitih zaposlenika, dobri su preduvjeti za neuspjeh. 11 (Bacal, 2020)

*„Izvršni vođa je osoba koja pokreće stvari u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju te izaziva dragovoljnu suradnju ostalih, inspirira ostale članove grupe, dosljedno je usmjeren prema budućnosti.“* (Bacal, 2020: 13)

Menadžer koji dobro surađuje sa zaposlenicima, na način da jasno objašnjava što se očekuje od njih i provjerava da li su ga zaposlenici shvatili, primjer je suradnje gdje se u kratkom vremenu razvija visoka razina dvosmjerne komunikacije koja je garancija brze reakcije na potrebne aktivnosti i promjene tijekom poslovanja. Kada je zaposlenicima omogućen komunikacijski kanal sa nadređenima, vrlo brzo se detektiraju nepravilnosti u procesima i zajednički pronalaze načini kako ih spriječiti u budućnosti, no možda još važnije od toga, zaposlenici osvještavaju podršku nadređenih koja im ulijeva sigurnost i daje dodatnu motivaciju za buduće zadatke. Velike su razlike u radnim sredinama za koje su odgovorni menadžeri s nedostatkom socijalnih vještina i onih za koje su zaduženi menadžeri koji vladaju razumijevanjem okolnosti međuljudskih odnosa, razlike su vidljive u dijelu komunikacije sa zaposlenicima i njihovog radnog elana, odnosno motivacije i same odgovornosti zaposlenika prema radnom mjestu. Modele upravljanja zaposlenicima i načine komunikacije nije dovoljno samo teoretski poznavati, već i odgovarajuće ih provoditi. Odgovarajuća provedba ne odnosi se samo na primjenu efikasnog modela upravljanja, već i na odabir pojedinaca i skupina na koju će se primijeniti, kao i vremenski okvir u kojem će navedene aktivnosti imati najbolji učinak. Suradnja između menadžera i zaposlenika za čiji rad je odgovoran, odnos je koji se mora temeljiti na iskrenosti, argumentiranoj raspravi i međusobnom uvažavanju, a zadatak menadžera je stvoriti ozračje u kojem se zaposlenici osjećaju kao integralni elementi radne skupine u kojoj su pozvani slobodno pitati, predlagati i raspravljati o procesima i aktivnostima u njihovom djelokrugu. Kako bi proces upravljanja i usmjeravanja bio što učinkovitiji, menadžeri moraju poznavati i obim poslova svojih zaposlenika i način izvršavanja istih, rezultat navedenog je komunikacija između menadžera i zaposlenika koja će biti efikasnija i točnija, a izostati će konflikti oko nerealnih očekivanja. Sposobnost jasnog iznošenja očekivanih ishoda i ciljeva pojedinih aktivnosti također ulijeva povjerenje zaposlenicima,

učinkovitost izvršenih zadataka je tada lako mjerljiva što menadžerima olakšava ocjenu pojedinačne radne performanse, a zaposlenicima podiže samopouzdanje nakon uspješno obavljenog posla. Osim same podjele zadataka i definiranja očekivanih rezultata, zadatak menadžera je podijeliti odgovornost, odnosno za koje procese ili etape u procesu je odgovoran menadžer, a za koje su odgovorni zaposlenici ili odjeli. (Bacal, 2020)

Osvrnimo se sada na shvaćanje odgovornosti, kada menadžer podrazumijeva da je njegov posao odrađen bez pogrešaka i da je isključiva odgovornost za slabi radni učinak na zaposlenicima, oni se povlače iz komunikacije i suradnje koje obično prati osjećaj krivnje i frustracije. Pravilan način komunikacije u navedenim situacijama kada postavljeni cilj nije ispunjen, je prihvaćanje zajedničke odgovornosti za podbačaj, uz definiranje upravljanja kao načina zajedničkog ostvarivanja uspjeha. Prema modelu suradnje u upravljanju i usmjeravanju poslovanja, analiza radnog učinka također je predmet komunikacije između menadžera i zaposlenika, iako je teško zamisliti bilo koju osobu da objektivno vrednuje svoj uspjeh u radu, suradnja se odnosi na dio definiranja parametara i načina vrednovanja rada. Zaposlenici koji obavljaju poslove na radnom mjestu, upoznati su sa poslovnim procesima i problemima tog mjesta, te svojim znanjem doprinose točnijem određivanju stavki putem kojih se specifični učinak može mjeriti, dok s druge strane menadžer o navedenim poslovima može imati samo osnovno ili nikakvo znanje. (Bacal, 2020)

Ukoliko se ispostavi da je uzrok lošeg ispunjenja ciljeva ipak zaposlenik, odnosno njegova neodgovornost prema dodijeljenim zadacima, menadžer će upotrijebiti usmjeravanje disciplinom kao jedan od menadžerskih alata za ispravljanje neodgovarajućeg ponašanja. Usmjeravanje disciplinom moguće je u dva koraka, prvi korak koji je često i jedini, je uključivanje zaposlenika u problematiku utvrđivanja nastalih nepravilnosti i pronalaženje načina, kako bi se zajedničkim trudom menadžera i zaposlenika te nepravilnosti uklonile. Prvi korak nije demonstracija formalnog autoriteta i hijerarhije, on podrazumijeva suradnju i volju zaposlenika da se nastali problemi riješe, kako bi se poslovanje vratilo na željenu razinu. No u slučajevima kada to nije moguće, kada izostane volja zaposlenika da se problem riješi zajedničkim snagama, pristupa se drugom koraku. Drugi korak u provođenju discipline je suočavanje zaposlenika s posljedicama, putem posljedica zaposleniku će se prikazati tijekom događaja u slučaju da se njegovi stavovi i odnos prema poslu, kolegama ili nadređenima ne promijeni na bolje. Discipliniranje putem posljedica nije kažnjavanje, već demonstracija hijerarhije kroz ponuđeni izbor sa poznatim rezultatima, a na zaposleniku je odluka da se promijeniti u željenom smjeru ili da snosi posljedice koje su unaprijed određene. (Bacal, 2020)

Kako bi usmjeravanje i upravljanje ljudskim resursima bilo što uspješnije, menadžeri odnosno upravljački kadar trebao bi raspolagati osobinama koje će im omogućiti snalaženje u raznim nepredviđenim situacijama tijekom poslovanja.

Sposobnosti koje se očekuju od menadžera su:

- samostalno donošenje odluka u odgovarajućem roku, leaderske osobine potrebne za vodstvo skupine, samouvjerenost i autoritativnost, pokretanje inicijativa, visoka

sposobnost samokontrole ali i suočavanja sa problemima, spremnost na naporan rad i dosljednost, sposobnost planiranja, brzog rasuđivanja i prilagodbe, sposobnost javnog nastupanja i jasnog objašnjavanja zahtjeva, ambicioznost, kapacitete za učenje i prenošenje novih znanja, dostupnost i uključenost u sva relevantna događanja, te informatička pismenost. (Gutić, Hak i Kuzmanović, 2016)

Kako svi zaposlenici nemaju iste mogućnosti, znanja ili iskustvo, tako ni svi menadžeri nisu jednako kvalificirani za obavljanje određenih menadžerskih funkcija. Menadžment ljudskih potencijala nije nikakva iznimka, štoviše, kompleksnija je kategorija u kojoj će nesposobnost menadžera u konačnici imati dalekosežne i akumulirane negativne posljedice na poslovanje. Odgovarajuća znanja i iskustvo menadžera doći će do izražaja upravo prilikom formiranja timova, podijele zadataka i određivanja finalnih rokova za izvršenje planiranih aktivnosti, uzimajući u obzir različite fizičke i mentalne kapacitete, te osobnost zaposlenika. Pravilno odabrani kompatibilni članovi unutar timova, zaposlenici kojima su dodijeljeni zadaci u skladu sa njihovim sposobnostima i realno ostvarivi rokovi za izvršenje aktivnosti, znak su sposobnosti menadžera za iskorištavanje punog potencijala zaposlenika u svrhu ostvarivanja maksimalnog radnog učinka.

### **3.3 ODNOS HIJERARHIJE I EFIKASNOSTI RADA**

Stupanj realizacije donesenih planova ovisi i o jasnoj liniji zapovijedanja, odnosno hijerarhiji unutar organizacije, ona određuje pojedine ovlasti i odgovornosti raspoređene među odjelima, razinama i djelatnicima. Sustav u kojem su hijerarhijske postavke ispravno definirane, ima ispunjene uvjete i za efikasno obavljanje planiranih aktivnosti, no potrebno je spomenuti da u slučajevima malih poduzeća stroge hijerarhijske postavke nisu presudne za poslovanje. Potreba za strogom hijerarhijom javlja se u većim i kompleksnijim organizacijama, koje bez spomenutog jasno uređenog sustava moći, ne bi mogle efikasno poslovati. Hijerarhija podrazumijeva ispunjavanje dvaju osnovnih pravila, neprekinutu liniju zapovijedanja i zapovjedno jedinstvo. Neprekinuta linija zapovijedanja znači da nema djelatnika koji nema formalno nadređenu osobu kojoj odgovara, dok zapovjedno jedinstvo s druge strane označava pravilo da svaki djelatnik može imati samo jednog nadređenog kojem je odgovoran za svoj rad. (Sikavica, 2012)

Kod definiranja sustava hijerarhije, definira se raspon kontrole za menadžere, stupanj centralizacije odlučivanja i koordinacija unutar sustava. Raspon kontrole biti će uvjetovan vrstom i veličinom organizacije i njezinih odjela, ako je uzak raspon kontrole, jedan menadžer će kontrolirati manju grupu zaposlenika, dok će kod širokog raspona biti zadužen za veliki broj djelatnika. Raspon kontrole utvrđuje se procjenom samostalnosti, kompetencija i motiviranosti djelatnika, kod grupe djelatnika koji su visoko motivirani i pravilno educirani, više odgovarajući raspon kontrole će biti široki raspon, dok će kod grupe djelatnika kojima je potreban neprestani nadzor i usmjeravanje više odgovarati uski raspon. (Sikavica, 2012)

Prenešeno u brojčane vrijednosti, uži raspon kontrole označava model kada jedan nadređeni kontrolira skupinu do osam djelatnika, a širi raspon kada je jednom nadređenom dodijeljeno od osam do dvadeset, pa i više djelatnika. (Robbins i Judge, 2009)

Ako govorimo o stupnju centralizacije odlučivanja, situacija je vrlo slična jer se odnosi na raspon moći raspoređene na veći ili manji broj djelatnika organizacije, odnosno na njene više ili niže razine. Centralizirano odlučivanje je takav sustav u kojem je sva moć zadržana u upravi, gdje mali broj djelatnika na visokoj razini ima sav autoritet, a sve niže razine nemaju mogućnost utjecati na odluke koje se donose. Decentralizirano odlučivanje za razliku od centraliziranog, uključuje sve razine u proces odlučivanja, te autoritet donošenja odluka na nižim razinama prepušta djelatnicima nižih razina u okviru područja za koja su zaduženi. (Sikavica, 2012)

Menadžerske funkcije također su dio unutarnje hijerarhije, te se ovisno o području kao i obimu poslova za koje su zaduženi raspodjeljuju u tri osnovne kategorije. Visoki ili top menadžment je razina na kojoj djeluju menadžeri odgovorni za ostvarenje strateških ciljeva organizacije i za njeno usmjeravanje u željenom smjeru. Srednja razina menadžmenta će tada te strateške odluke donesene na visokoj razini preformulirati i razdvojiti na pojedinačne sektorske ciljeve i odrediti sektore, odnosno voditelje sektora koji će biti odgovorni za njihovo neposredno ostvarivanje. Menadžeri niže razine ili voditelji sektora baviti će se upravljanjem i raspodjelom resursa, kontrolom kvalitete i stupnjem izvršenja zadataka, odnosno svim tehničkim komponentama poslovanja na operativnoj razini. (Amidžić i Ružić, 2012)

Prilično je jasno u kojem su odnosu hijerarhija sa dodjelom zadataka i njihovim obavljanjem, no u situacijama kada uspješno izvršavanje zadataka izostane, pogotovo ako je razlog neizvršavanja zadataka manjak odgovornosti prema radnom mjestu, nadređenom djelatniku i poslovima koji su mu dodijeljeni, odnosno nepoštivanje hijerarhije, na menadžeru je odgovornost da nastalu nepravilnost ispravi. Alat kojim menadžer vraća poslovanje u ravnotežu je provođenje discipline, iako se za navedeni termin veže uglavnom negativna konotacija, disciplinske mjere ne označavaju isključivo kažnjavanje. (Bacal, 2020)

Određivanje hijerarhijske ljestvice i definiranje odgovornosti, neophodno je u organizacijama sa većim brojem zaposlenika, u protivnom, nedostatak strogo definiranih odnosa može proizvesti cijeli niz nepravilnosti u poslovnim procesima. Jedan od primjera nepravilnosti uslijed loše definiranih odnosa je prekid u lancu zapovijedanja, situacija u kojoj nije jasno tko je zadužen za dodjelu zadataka, a tko za njihovo izvršenje, kao i čija je odgovornost za neuspješno ostvarenje planiranih ciljeva. Druga vrsta okolnosti koje mogu smanjiti efikasnost, a ujedno i demotivirati same zaposlenike uslijed loše definirane hijerarhijske ljestvice je preklapanje autoriteta. Nepravilnosti ove vrste događaju se u situacijama kada jedan zaposlenik ima više od jednog nadređenog kojem je odgovoran za svoj rad. Takve situacije iznimno su stresne i postavljaju pred zaposlenika novu problematiku, čije je zadatke ili naloge obavezan izvršiti, pogotovo u situacijama kada ciljevi nadređenih nisu usklađeni. Funkcija hijerarhije je jasno definiranje ovlasti i odgovornosti, a kao osnovni element efikasnog provođenja utvrđene hijerarhijske ljestvice i uvjet koji će takav sustav podržavati je postojanje

autoriteta. Autoritet, koji se pojavljuje u dva oblika, može se opisati kao moć utjecanja na zaposlenike. Jedan oblik je formalni autoritet, on se zasniva na autoritetu radnog mjesta ili pozicije, a označava odnos u kojem podređeni mora ispunjavati zahtjeve nadređenog ukoliko su ti zahtjevi u skladu sa zakonom i propisima. Drugi oblik autoriteta je osobni autoritet, koji je osoba izborila svojim znanjem, nastupom ili karakterom, te se istaknula u skupini zbog svojih specifičnih sposobnosti. Dok formalni autoritet zaposlenici poštuju zato jer su obavezni, osobni autoritet poštuju vlastitim izborom. Jasno utvrđena hijerarhija sa upravljačkim kadrom koji uz formalni posjeduje i osobni autoritet, stvara uvjete za visoku učinkovitost prilikom upravljanja ljudskim resursima, kao veliki utjecaj na pozitivno ostvarenje organizacijskih ciljeva.

### **3.4 UTJECAJ MOTIVACIJE NA ZAPOSLENIKE**

Kao jedan od oblika komunikacije, motivacija je način stvaranja poriva da zaposlenici žele ispuniti zadatke bolje, ostvariti više i općenito uložiti više energije u napredak organizacije. Teorija modela Fredericka Herzberga dijeli upravljačke elemente organizacije na higijeničke i motivatore, dok su higijenički samo nadzor nad poštivanjem pravila i procedura, motivatori su afirmativni elementi koji prepoznaju uspješno obavljen posao, vole izazove i potiču rast i razvoj. Druga pak teorija nešto kompleksnija je ona Abrahama Maslowa, ona objašnjava motivaciju kroz pet razina. Prema njegovom modelu, tek kada su zadovoljene potrebe niže razine, javljaju se potrebe za ostvarenjem više razine. Potrebe na najnižoj razini prema Maslowu su fiziološke prirode, one osnovne potrebe za hranom i pićem, odmorom i sve ostale tjelesne potrebe. Nakon ispunjenja prve razine, slijedeća se odnosi na potrebu za sigurnošću, potrebu za zaštitom od raznih ugroza i sigurnošću radnog mjesta. Slijedeća razina je potreba za društvenim ostvarenjem, to je ljudska potreba za povezivanjem s prijateljima, osjećaj pripadnosti nekoj skupini ili ljubavni odnos. Na četvrtoj razini nalazi se potreba za samopouzdanjem, da osjećamo da nas drugi cijene i dobivamo njihovo poštovanje i na vrhu, na petoj razini je potreba za samoaktualizacijom, ostvarivanjem sebe i svojih sposobnosti u punom kapacitetu, ispunjavajući svoje želje i radeći ono što volimo. Da bi zaposlenici obavljali svoje zadatke efikasno i bili pravilno motivirani, svaka od navedenih razina trebala bi biti ispunjena, jer ako izostane ispunjenje potreba na bilo kojoj razini, izostati će i motivacija. (Vrančić, 2015)

Promotrimo sada način motiviranja zaposlenika pod pretpostavkom da su ispunjene sve razine navedenih Maslowljevih potreba, kada je izbor motiviranja zaposlenika sveden na model nagrade ili kazne, psihologija uvijek odabire motivaciju nagrađivanjem. Prema brojnim provedenim testovima i istraživanjima nad zaposlenicima, dokazano je da će nagrađivanje željenog ponašanja davati daleko bolje rezultate od kažnjavanja neželjenog ponašanja. Rezultati istraživanja govore da nagrađivanjem uspješno obavljenih zadataka, ispitanici teže ka ponavljanju ponašanja koje je dovelo do prepoznavanja uspjeha, a da kažnjavanje neuspjeha neće nužno dovesti do ispravljanja ponašanja, već može razviti osjećaje kod ispitanika koji će dodatno oslabiti želju za pozitivnom promjenom u ponašanju. Nagrađivanje željenog ponašanja, osim na razini pojedinca ima snažan utjecaj i na razini skupine, jer gledajući nagrađivanje pozitivnog ponašanja, ostali članovi skupine pokušati će kopirati

obrazac koji je do takvog nagrađivanja i doveo. Nagrađivanje zaposlenika je i određena zamka za menadžere, jer nesposobnost razlikovanja dobrog od lošeg učinka, jedan je od načina demotivacije. Jednak odnos prema svima, odnosno jednaka nagrada i onima koji su ostvarili više i onima koji nisu ostvarili dovoljno, znak je nesposobnosti menadžera za pravilno motiviranje zaposlenika, na ovaj se način zaposlenike koji su ispunili sve zadatke sa uspjehom kažnjava, a one koji nisu ispunili zacrtano nagrađuje. (Vrančić, 2015)

Komunikacija također ima svoje mjesto u motivaciji, načinom komunikacije se jednako može motivirati ili demotivirati zaposlenike ukoliko se ne provodi na primjeren način. Iz tog razloga u odnosima sa zaposlenicima treba posvetiti posebnu pažnju na način komunikacije, kako bi se sačuvalo samopouzdanje i integritet osobe, odnosno zaposlenika. Primjer motivirajuće komunikacije moguće je primijeniti u situacijama kada zaposlenik nije ispunio očekivani cilj, sama kazna neće proizvesti nikakav pozitivan učinak, no priznavanje truda i uloženog vremena uz napomenu da nije ostvaren očekivani rezultat, ispravan je način na koji će samopouzdanje zaposlenika ostati sačuvano. Postavljanje ciljeva kao komponentu motivacijskog modela, treba gledati kroz određivanje adekvatne razine zahtjevnosti zadataka u odnosu na kapacitete zaposlenika, ukoliko su zadaci prezahtjevni, zaposlenici su demotivirani zbog doživljaja frustracije i pada samopouzdanja, ali isto tako ukoliko su zadaci prejednostavni za zaposlenike visokih mogućnosti, rezultat će biti gotovo isti. Ovaj problem moguće je umanjiti ili ukloniti uključivanjem zaposlenika u proces dodjele zadataka, na taj način zadatak im neće biti dodijeljen bez prava glasa, već će dobiti priliku za izražavanje spremnosti za obavljanje zadataka određene razine kompleksnosti, prema procjeni vlastitih sposobnosti. Potrebno je spomenuti i novac kao motivaciju, novac ima veliku važnost na ljestvici kao motivacijsko sredstvo, ali samo do razine adekvatnog ostvarenja životnih potreba, kada su ostvarene potrebe za novcem i osigurani osnovni životni zahtjevi, njegova važnost naglo pada. (Vrančić, 2015)

Spektar motivacijskih sredstava može se razvrstati u četiri bazne skupine. U prvoj skupini nalazi se novac, pod spomenutu kategoriju podrazumijevamo sve vrste plaća, dodataka, provizija ili bilo kojeg oblika zarade za izvršeni rad. Stabilnost je glavna karakteristika druge skupine, u ovoj skupini sadržane su stabilnosti raznog tipa, stabilna pozicija organizacije na tržištu, stabilan model obavljanja poslova, stabilnost ugleda tvrtke, stabilan rast i razvoj ili na primjer stabilnost novčanih priljeva. Treća skupina označava motiviranje zaposlenika kroz podizanje samopouzdanja, alati kojima se nagrađuje efikasnost i odgovornost, a ujedno podiže samopouzdanje zaposlenika su pohvale, napredovanje na poziciju koja omogućava samostalno donošenje odluka i mogućnost izgradnje karijere. Treća skupina motivacijskih sredstava, sadržava i sve vrste plaćenih edukacijskih programa i usavršavanja koja omogućavaju zaposleniku ostvarivanje svojih potencijala, koje jednako pozitivno utječe na razinu motivacije. Četvrta skupina odnosi se na motivirajuću radnu sredinu, pod pojmom motivirajuće radne sredine podrazumijeva se ugodno radno okruženje sa niskom razinom stresa, uvažavanje od strane nadređenih i kolega, mogućnost povezivanja sa širokim krugom ljudi i osigurani adekvatni uvjeti za sigurno obavljanje poslovnih aktivnosti. 10 (Gutić i sur., 2016)



Menadžerska sposobnost da potakne nove zaposlenike da ostvaruju dobre rezultate, kao i da zaposlenike koji su već dokazano uspješni dodatno motivira za nove uspjehe i doseganje novih razina, čini razliku između organizacija koje samo sudjeluju na tržištu i tržišnih lidera. Motivacijskih sredstava i modela je pregršt, ali ona su čista mehanička sredstva, odabir pravilnog modela, vremena i amplitude primjene motivacijskih sredstava je pokazatelj kvalitete menadžera. Prema tome, odgovarajući odabrani motivatori neposredan su čimbenik razine odgovornosti i efikasnosti zaposlenika.

### **3.5 VAŽNOST I PROBLEMI KOMUNIKACIJE**

Komunikacija unutar organizacije pokriva područja razmjene informacija, vodstva i motivacije zaposlenika. Brzina, točnost i sloboda razmjena informacija među zaposlenicima i razinama u organizaciji, osobine su koje će omogućiti relevantnim informacijama da stignu do onih kojima su namijenjene i stići na svoje odredište nepromijenjene ako u izvornom obliku doprinose kvalitetnijem poslovanju. Sloboda u razmjeni informacija označava slobodan odabir donosioca informacije da odabere mjesto i vrijeme prenošenja informacije, kao i raspon sadržaja koji će ponuditi primatelju. Zašto je sloboda toliko važna? Sloboda je u ovom slučaju važna iz razloga što će zaposlenici koji se osjećaju slobodni podijeliti razne vrste informacija sa kolegama i nadređenima, osjećati i vlastiti značaj u kolektivu i doprinosu radu organizacije, kao i priznanje u slučajevima kada je zbog njihove inicijative postignut određeni napredak. (Pende, 2008)

Menadžerska vještina komuniciranja je faktor koji odlučuje, kada su svi ostali parametri i okolnosti iste, o pozitivnom ili negativnom djelovanju na zaposlenike i na radni učinak čitave organizacije. Komunikacija mora uvijek biti prisutna, jer putem komunikacije zaposlenici dolaze do informacija o planiranim zadacima i aktivnostima, o ciljevima i vremenskom periodu u kojem se očekuje da budu ostvareni, odnosno o promjenama u bilo kojem segmentu i trenutku kako bi mogli uspješno obavljati poslove za koje su zaduženi. (Pende, 2008)

Komunikacija se odvija formalnim i neformalnim putevima, formalni oblik komunikacije unutar organizacije uključuje pisanje izvještaja i održavanje sastanaka, bilo uprave sa menadžmentom, bilo menadžmenta za zaposlenicima ili radnim skupinama. Oblik formalne komunikacije putem izvještaja, gledajući iz perspektive sakupljanja informacija i statističke mase za naknadnu analizu je potencijalno korisna komponenta, no negativna strana takve komunikacije je gomilanje nepotrebnih podataka, koje gotovo nitko nikad ne koristi. Održavanje sastanaka, koji isto tako spadaju u sredstva formalne komunikacije, imaju svoje pozitivne i negativne konotacije. Pozitivno je što se tijekom sastanaka neposredno iznose problemi, koje zaposlenici pokušavaju riješiti i o njima raspravljaju, a na taj način sudionici se zbližavaju i podižu timski duh. Negativne strane redovitih sastanaka su dugo trajanje i slaba produktivnost. Razlozi zbog kojih se navedeno događa su govornici koji nejasno artikuliraju probleme i svoje stavove, pa sastanak može dugo potrajati bez rezultata, kao i manjak društvenih i komunikacijskih vještina, čime se teško ostvaruje potrebna razina razumijevanja, tolerancije i efikasnost tijekom sastanka. (Pende, 2008)

Neformalni oblik komunikacije u koji se ubrajaju pauze za kavu ili ručak, druženja ili sportske i druge aktivnosti pokrenute u svrhu osnaživanja tima, odnosno njegovog boljeg upoznavanja i povezivanja, često je produktivniji i sažetiji od formalnih i unaprijed terminiranih poslovnih sastanaka. Razlog ovakve tvrdnje je činjenica da ni problemi koji se događaju na radnom mjestu tijekom obavljanja poslova nisu strogo terminirani i njihovo pojavljivanje ne može se predvidjeti, a na način komunikacije u neformalnim uvjetima sa nadređenim, zaposlenici su često slobodniji u pristupu. Ovim putem problemi se prijavljuju onda kada se dogode i obično se rješavaju efikasnije i u kraćem vremenskom razdoblju. Naravno, potrebno je spomenuti da ovaj model komunikacije mora imati ispunjene neke preduvjete kako bi se mogao ostvariti, a to su dostupnost menadžera, odnosno njegova otvorenost za takav oblik komunikacije i s druge strane otvorenost zaposlenika da pristupe bez straha komunikaciji sa svojim nadređenima. (Pende, 2008)

*„Učinkovita formalna komunikacija mora imati “pročišćene“ kanale komuniciranja, od vrha do dna hijerarhije. U suprotnom, zbog mnogo razloga, informacije se na svojem putu prema primatelju zadržavaju ili iskrivljuju.“* (Pende, 2008: 86)

Komunikacija na radnom mjestu kao uostalom i bilo gdje drugdje, uzrok je povremenih konfliktnih situacija, no kao i sve komponente u sustavu komunikacije ni konflikti nisu apsolutno pozitivna ili apsolutno negativna pojava. Konflikti na radnom mjestu mogu biti produktivni, ako su nastali tijekom razvoja nekog projekta uz sukobljena mišljenja oko procesa ili modela obavljanja poslova, te rezultiraju pronalaskom kompromisnog rješenja koje će biti od veće učinkovitosti. Nasuprot konstruktivnim, destruktivne konflikte uzrokuju neslaganja u karakterima i stavovima na osobnoj razini, takvi sukobi mogu se događati među zaposlenicima istog ranga, ali i u odnosima između nadređenih i zaposlenika. Konflikti destruktivne prirode uglavnom su rezultat kritika i komentara usmjerenih na osobu, njenu slabu radnu performansu, razinu edukacije, prošlost ili nametanje krivnje zbog loših rezultata. Rezultat takvog odnosa, pogotovo između nadređenog i njegovih zaposlenika, je pad samopouzdanja, motivacije i odgovornosti prema radnom mjestu. Konflikt na osobnoj razini apsolutno treba izbjegavati, jer rijetko je utemeljen na činjenicama i kao takav ne doprinosi stabilnosti pojedinca, tima ili radnog kolektiva. (Bacal, 2020)

Tijekom komunikacije sugovornik dobiva verbalne i neverbalne signale koji zajedno ostavljaju određeni dojam, taj dojam ovisno o nastupu može biti pozitivan ili negativan čak kad je izgovoreni tekst identičan. Odnosi između zaposlenika na različitim hijerarhijskim razinama već su po prirodi kompleksni, no kad se umiješa neadekvatna komunikacija, situacija se dodatno komplicira. Nadređeni može prema svojim zaposlenicima biti otvoren i dostupan za komunikaciju ili pak hladan, odbojan i nepristupačan, iako svaka situacija zahtjeva određeni pristup, pažnju ćemo usmjeriti na otvorenost. Važna uloga pristupačnosti menadžera ili nadređenog zaposlenika ima više od jednog razloga koji govore u prilog takvog usmjerenja, osim spomenutih razloga koji utječu na rješavanje problema, osjećaj vrijednosti zaposlenika i samopouzdanja, veliki dio odnosi se na motivaciju. Zaposlenik koji odluči pristupiti nadređenom, bez obzira o kojem predmetu ili situaciji se radilo, izražava svoju odgovornost prema radnom mjestu i poslovima za koje je zadužen. Ako nadređeni u toj situaciji nepravilno postupi i svojim ponašanjem otjera zaposlenika, velika je mogućnost da će

odgovoran odnos prema poslu, visoka motivacija i ponovni pokušaj prijedloga poboljšanja ili prijave problema nestati. (Cook i Poole, 2020)

Problem koji se ističe u komunikaciji, uz uvijek naveliko spominjane šumove u komunikaciji, je princip komunikacije prikrivanja, on označava organizaciju koja ima formalno utvrđene kanale i pravila komuniciranja, no sva komunikacija se umjesto predviđenim putem odvija u vlastitom sivom, odnosno neformalnom području. Prilikom takve komunikacije transparentnost nije cilj, već je cilj što više informacija prikriti osim dijela koji je nužan za neposredno obavljanje zadanih zadataka. Takva neformalna komunikacija nema samo loše strane, jedna od dobrih strana neformalne komunikacije je, da nepokrivena problematika ili područja koja nisu bila obuhvaćena formalnom komunikacijom, svoja rješenja dobivaju u sferi neformalne komunikacije, gdje se rješavaju u kratkom vremenskom periodu i na efikasan način. (Pende, 2008)

Komuniciranje kao funkcija u krugu radne sredine ili komunikacija prema javnosti, obavlja funkciju prenošenja informacija od pošiljatelja do odredišta, bio to radnik, menadžer, potencijalni kupac ili globalni medijski prostor. Komunikacija je jedan od najkorisnijih alata uspješnog poslovanja ukoliko se koristi pravilno, ta tvrdnja jednako vrijedi za komunikaciju unutar organizacije, koja će utjecati na učinkovitost, kao i prezentiranje organizacije prema javnosti. Nema pravila koja će vrsta komunikacije biti učinkovitija, no ukoliko odabir ne ispunjava svrhu, rezultati će to vrlo brzo obznaniti.

## 4. SELEKCIJA ZAPOSLENIKA

### 4.1 PROCES SELEKCIJE ZAPOSLENIKA

Selekcija je ključni moment koji prethodi kasnijem kompleksnom procesu usmjeravanja i reorganiziranja poduzeća, jer ako ne postoje kvalitetni ljudski resursi, dovodi se u pitanje s kojim i kakvim kadrovima će se pojedini procesi i plan u cijelosti provesti. Kandidati sa odgovarajućim kapacitetom dobar su resurs kojeg se može oblikovati, dok u suprotnom možemo samo nagađati koja će biti razina profesionalnosti i efikasnosti provedbe planiranog.

Procjena i selekcija svakako je najkompleksniji posao u upravljanju ljudskim resursima, to je početak rješenja ili početak problema, ovisno koliko dobro je posao odrađen, toliko će kasnije upravljanje tim resursima biti lakše ili teže. Prilikom procjene u obzir se uzimaju osobine koje će zaokružiti pojedinu ličnost, a koje će kasnije omogućiti predviđanje ponašanja tog pojedinca. Komponente koje čine ličnost ubrajaju temperament i karakter, inteligenciju i učenje, sposobnosti zapažanja i pamćenja, te stavove i emocije. (Gutić i sur., 2017)

Kada se pokaže potreba za novim kadrovima za popunjavanje radnih mjesta ili pozicija, mogući kandidati traže se ili unutar vlastitih redova, što znači da će se tražiti među postojećim zaposlenicima, ili će se potencijalni kadrovi tražiti van organizacije. Uobičajena područja na kojima se novi kandidati traže su unutar obrazovnog sustava, tržišta rada ili drugih organizacija, te se potom pristupa postupku njihove selekcije. Selekcija se provodi na slijedeći način, nakon prikupljanja aplikacija kandidata postavljaju se minimalni uvjeti koje kandidati moraju ispunjavati i oni su prvi filter koji odlučuje o kandidatima koji će biti pozvani na daljnje testiranje. Drugi je krug testiranja uobičajeno skupina zadataka, kojom će se utvrditi brzina i efikasnost obavljanja zadaća na budućem radnom mjestu, te razgovor s kandidatom kako bi se utvrdile karakteristike njegove osobnosti. Bodovanjem svih provedenih testova i osobnim ocjenama članova ispitnog tima, formira se rang lista u koju se kandidati svrstavaju na temelju dobivenih vrijednosti. (Belak, 2014)

Ovisno o zahtjevima budućeg radnog mjesta, provode se testovi za ocjenu intelektualnog kapaciteta, psihomotornih i senzoričkih sposobnosti, kao i fizičke spremnosti. (Belak, 2014)

Intelektualne mogućnosti ocjenjuju se uz pomoć raznih vrsta testova, a najpoznatiji među njima su testovi inteligencije, psihomotornim zadacima ocjenjuje se izvođenje pokreta, radnji i brzina reakcije kao na primjer upravljanje viljuškarom, senzoričke sposobnosti odnose se na vid, sluh, percepciju dubine i boja, kao i prepoznavanje oblika, dok se kod fizičkih ocjenjuje snaga, izdržljivost ili tjelesna građa. (Belak, 2014)

Prilikom selekcije potrebno je posebnu pažnju posvetiti procjeni osobnosti kandidata, utvrditi njegove stavove i utvrditi jesu li ti stavovi u skladu sa vrijednostima koje poduzeće ili organizacija zagovara. Osobnost i stavovi su iznimno važni kod selekcije prilikom zapošljavanja, iako im se još uvijek ne pridaje velika važnost, vrlo lako je se može prikazati na slijedećem primjeru: zaposlili ste osobu koja je ima sve formalne kvalifikacije potrebne za

radno mjesto i rezultati testova radne performanse najbolji su od svih kandidata koji su pristupili, ali njeni stavovi suprotni su onima koje organizacija zagovara i dobili ste problematičnog radnika. Stavove je vrlo teško, a nekad i nemoguće promijeniti, a takav radnik neće imati samo slab pojedinačni radni učinak, već može nepovoljno utjecati i na ostale kolege unutar radne jedinice, koja će sve lošije funkcionirati. Odgovarajući pristup problemu je zapošljavanje kadrova koji imaju osobnost i stavove koji su u skladu s očekivanjima za radno mjesto, a potom, ako ne posjeduju potrebna tehnička znanja, organizacija ih šalje na edukaciju, čime se finalizira oblikovanje kvalitetnog kadra. (Belak, 2014)

Kod ocjene osobnosti, svaka organizacija ima vlastiti popis poželjnih osobina, no generalno zahtjevi su vrlo slični sa nekim specifičnostima, obično se traži emotivno stabilna, društvena, tolerantna i odgovorna osoba, koja je spremna na rad u kolektivu i usvajanje novih znanja. Osobnost će se osim putem autobiografije i tehnike projekcije, ocjenjivati i na razgovoru koji će provoditi educirani ispitivači iz područja psiholoških znanosti, kako bi se što točnije mogao utvrditi psihološki profil potencijalnog zaposlenika. Razgovor ili intervju može se provesti u strukturiranom ili nestrukturiranom obliku, strukturirani intervju je unaprijed programiran i sastoji se od niza pitanja koja usmjeravaju intervju u točno određenom smjeru, dok u nestrukturiranom, ispitivač dolazi do informacija u neformalnom razgovoru bez utvrđenog plana. Osim samog razgovora, o rezultatu uspješnosti intervjuja odlučivati će i niz drugih faktora, među faktorima su fizički izgled, prvi dojam, kontrast među kandidatima, naklonost ispitivača i mnogi drugi. (Belak, 2014)

Proces selekcije zaposlenika možemo gledati kao inicijalnu fazu u formiranju kvalitetne radne sredine, jer odabirom pojedinaca koji posjeduju odgovarajuće osobine, osigurana je baza ljudskih potencijala sposobna za rast i razvoj, koju će u budućnosti biti moguće modelirati u skladu sa potrebama i ciljevima organizacije. Prilikom odabira kandidata, posebnu pažnju potrebno je posvetiti karakternim osobinama, temperamentu i stavovima, znanja i vještine mogu se relativno lako usvojiti edukacijom i treninzima, no komponente osobnosti nije lako mijenjati. Odabir kandidata čisto na temelju kompetencija i formalnog obrazovanja, nije potpun proces i dugoročno bi mogao generirati negativne posljedice za poslovanje u cjelini.

## **4.2 OBRAZOVANJE, OBUKA I PROCJENA PROVEDENOG PROCESA**

Menadžment ljudskih potencijala, dio je organizacije koji je između ostalog zadužen za predviđanje potreba, planiranje i provođenje obrazovanja i osposobljavanja djelatnika za obavljanje određene vrste posla ili poslova. Kako ne bi došlo do urušavanja poslovnog sustava zbog nestručnih i neprofesionalnih djelatnika, zadaća menadžera je dosljedno provoditi obrazovni ciklus kroz njegovih pet faza. Prva faza je analiza stanja i potreba za obrazovanjem, analiza se vrši na nekoliko područja kako bi procjena bila točnija, dio analize odnosi se na organizaciju u cjelini, dio na poslove i zadatke, a dio na zaposlenike. Prilikom analize ukupnog funkcioniranja organizacije, razmatra se potreba za edukacijom kadrova kako bi se poslovanje i funkcioniranje podiglo na željenu razinu, procjenjuju se potrebe na svim razinama od tehničkog osoblja do top menadžera, s obzirom na nedovoljne količine osiguranih sredstava za školovanje zaposlenika, prednost imaju osobe koje rade na mjestima

od strateške važnosti za pravilno funkcioniranje organizacije. Drugi dio analize predviđa potrebe za obrazovanjem u odnosu na kompleksnost zadataka, pojavu novih poslova, procesa i tehnologija za čije će izvršenje zaposlenici biti zaduženi u narednom periodu, procjenjuje se razina trenutnog znanja, te se odlučuje o vrsti edukacije za savladavanje novih zadaća. Procjena zaposlenika kao treći dio analize, usmjerava pažnju na ukupna znanja i vještine zaposlenika u odnosu na potrebe radnog mjesta, ukoliko se utvrdi da određena komponenta u spektru zaposlenikovih znanja nedostaje, za navedeno područje se evidentira potreba za edukacijom. (Šverko, 2012)

U drugoj fazi ciklusa određuju se ciljevi obrazovanja koji bi trebali biti zadovoljeni, odnosno znanja koja imaju točne odrednice svrhe, razlog zbog čega je edukacija potrebna. Ciljevi se mogu odnositi na radnu performansu, ali isto tako ciljevi edukacije mogu biti i ponašajne prirode. Dva su razloga zašto je potrebno odrediti ciljeve obrazovanja, s jedne strane je mogućnost provjere ostvarenja ciljeva nakon provedenog procesa, te kao motivacijsko sredstvo za polaznika s druge. (Šverko, 2012)

Stvaranje modela obrazovnog programa u trećoj fazi obrazovnog ciklusa, odnosi se na odlučivanje o raznim parametrima i načinima provedbe programa. Hoće li se program provesti unutar organizacije ukoliko postoje potrebni kapaciteti ili u specijaliziranoj instituciji, ovisno o potrebama, hoće li biti praktične ili teorijske prirode, hoće li se izvoditi na daljinu, u skupinama ili individualno, te hoće li obrazovni model biti pasivne ili interaktivne prirode, sve su pitanja o kojima se odlučuje u trećoj fazi. (Šverko, 2012)

Četvrta faza je provedba, nakon procjene potreba, odlučivanja o broju zaposlenika, vrsti edukacije na koju se šalju, te definiranja modela, pristupa se provedbi obrazovnog programa. Kvaliteta i uspjeh same provedbe programa ovisiti će uvelike o predavačima i metodama, no procjena i odabir kadrova i njihova sposobnost za usvajanje novih znanja, biti će jednako važan čimbenik na uspjeh obrazovnog programa. (Šverko, 2012)

Procjena provedenog procesa odvija se u petoj ili završnoj fazi, na temelju sakupljenih informacija dobiva se uvid u uspješnost provedenog obrazovanja ili treninga. Ukupna odluka opravdanosti procesa sastoji se od područja koje se ocjenjuje zasebno, te se na temelju svih dobivenih rezultata donosi jedinstvena ocjena. Dio ocjene je provjera stečenog znanja, bazna provjera u kojoj se provodi jednak test prije i poslije provedene edukacije ili obuke, te se uspoređuju rezultati, odnosno ocjenjuje se koliko su zaposlenici naučili. Dio se odnosi na samo procjenu polaznika, polaznici su pozvani da sami ocjene koliko su naučili, da ocjene kvalitetu metoda i procesa, te usklađenost sadržaja s potrebama. Praćenje rezultata nakon provedenog programa obrazovanja isto tako dio je ukupne analize, u kojem se prate razne promijene u radu zaposlenika, kao brzina, učinkovitost, predlaganje inovacija ili suradnja unutar radnog kolektiva. Posljednji dio je analiza promjena u ponašanju, puko učenje novih znanja nije jedini cilj edukacijskog procesa. To je mijenjanje načina razmišljanja, promjena stavova i razvoj osobe, kako bi bila u stanju stečena znanja i primijeniti. U posljednjem djelu procjene provedenog obrazovnog programa ocjenjuje se odnos promjena u ponašanju na učinkovitost, na zadovoljstvo poslom i na odanost organizaciji, a sakupljanjem svih

relevantnih informacija, formira se konačna ocjena učinkovitosti provedenog procesa. (Šverko, 2012)

Osnovni kriterij za provedbu bilo koje vrste edukacije ili treninga je svrha. Procjena potreba, izbor pojedinaca za obuku, odabir vrsta obrazovanja i upućivanje na određeni program osposobljavanja mora imati svoju svrhu, stoga je iznimno važno proces provesti detaljno s brigom o ostvarenim rezultatima. Proces proveden na odgovarajući način imati će pozitivne efekte na zaposlenike, njihovu stručnost, samopouzdanje, učinkovitost i vjernost, odnosno na ukupno poslovanje organizacije.

### **4.3 FORMIRANJE STAVOVA**

Uzmimo za primjer brigu o ekologiji, održanju planeta i osiguravanje ljudima u budućnosti mjesto za život, manje-više svi se slažu koliko je ta tema važna i osnovan je veliki broj aktivističkih skupina koje brinu i upozoravaju o alarmantnoj situaciji u kojoj se nalazimo, no kakav je istinski stav svakog pojedinca. Da uistinu vjerujemo da je krajnje vrijeme za promjenu, ne bi li svi bili aktivisti ujedinjeni u jednom cilju. Novo vrijeme zahtjeva nove prilagodljive modele kojima ćemo ispravljati nepravilnosti u nastanku i ostati posvećeni cilju, a formiranje stavova jedan je od najmoćnijih. (Meštović, 2011)

Gotovo svaka tvrtka danas ima misiju i viziju, kao i osnovne vrijednosti koje će osigurati da se one uspješno ostvare, no ne znaju ih svi zaposleni, a često niti svi menadžeri. Uloga prenošenja i jasnog argumentiranja misije i vizije zaposlenicima, jedna je od menadžerskih funkcija kojom se formiraju pozitivni stavovi zaposlenika. Važan moment u procesu formiranja stavova su usklađene zajedničke vrijednosti zaposlenika i organizacije, kako bi zaposlenici vjerno predstavljali organizaciju moraju sami vjerovati u to što rade. Klijenti ili potencijalni klijenti dobivaju dojam organizacije koji djelatnici prenesu, ako je djelatnik nezadovoljan radeći u toj tvrtki, možda će i klijent biti sa suradnjom, ako su zaposlenici neprofesionalni, možda ni tvrtka ne isporučuje kvalitetan proizvod ili uslugu, te ako djelatnik ne brine o dojmu koji ostavlja, moguće ni tvrtka ne polaže veliki interes za povratnu informaciju od kupaca. Briga o uvjetima na radnom mjestu jedan je od načina uz pomoć kojeg se stavovi zaposlenika mogu pozitivno mijenjati, odnosno osiguravajući im radno okruženje koliko je god moguće bez opasnosti prilikom obavljanja poslova. Omogućavanje dvosmjerne komunikacije sa upravom u bilo kojem trenutku, drugi je način formiranja pozitivnih stavova, jer će zaposlenici imati priliku putem prijedloga ili prigovora učiniti svoj rad sigurnijim i efikasnijim. (Tudor, 2010)

Neusklađeni stavovi zaposlenika i organizacije ili zaposlenika i nadređenih, odnosno kolega, mogu dovesti do nezadovoljstva zaposlenika radnim mjestom. Kada prima informacije koje nisu u skladu sa njegovim stavovima, zaposlenik pribjegava svjesno ili nesvjesno metodi selektivnog slušanja, koje će potencijalno dovesti do različite interpretacije informacija i rezultirati slabijim ostvarenjem ciljeva. Kako bi se ovakvi sukobi i smanjenje radnog učinka izbjegli, poželjno je da informacije ciljano putuju od pošiljatelja prema primatelju, te da obje

strane pridaju jednaku važnost i jednako tumače informacije koje su primili. (Miljković i Rijavec, 2007)

Stavovi imaju presudnu ulogu u ponašanju zaposlenika, posebice u ponašanju prema kolegama, radnom mjestu i ostvarenju rezultata, ako su stavovi zaposlenika prema organizaciji pozitivni, zaposlenici će odgovorno i savjesno obavljati zaduženja, dobro surađivati, te uporno raditi kako bi ostvarili što bolje rezultate. (Miljković i Rijavec, 2007)

Pravila ponašanja među zaposlenicima i prema javnosti, postavljanje standarda i određivanje granica, odnosno kontinuirano provođenje organizacijske kulture, također je način formiranja i prilagođavanja svijesti zaposlenika. Kultura potiče i njeguje zajedničke vrijednosti i povezanost unutar radne sredine, ona nije ograničena na pojedine sektore ili razine, već je jedinstvena za sve zaposlenike, a kao takva predstavlja snažno sredstvo u formiranju stavova koji će kod zaposlenika osnaživati predanost i zajedništvo. (Robbins i Judge, 2009)

Svaka osoba tijekom života raste, razvija se, uči, mijenja okolinu, prijatelje i suradnike, mijenja posao, ciljeve i prioritete. Tijekom cijelog životnog puta mijenjaju se i stavovi, na promijene stavova utjecaj imaju brojne okolnosti, neke će utjecati jače neke slabije ili neće uopće, ali važno je upamtiti da se stavovi mogu mijenjati. Razlike nema niti u radnoj sredini, stavovi se mogu mijenjati, a za njihovo mijenjanje zaduženi su menadžeri. Koristiti će se svim dostupnim metodama i alatima, od organizacijske kulture, usađivanja misije i vizije, usmjeravanja vlastitim primjerom, brige za zaposlenike, do komunikacije i ozračja na radnom mjestu, sve kako bi doživljaj rada u organizaciji bio onakav kakav organizacija priželjkuje. Zaposlenici jednakih kompetencija a različitih stavova, ostvariti će jednako različite rezultate i utjecaje na organizaciju, stoga je preduvjet formiranja efikasne radne skupine ili kolektiva, ispitivanje stavova kandidata. Kandidate ispravnih stavova, usklađenim sa stavovima tvrtke, manje je kompleksno odgovarajućom edukacijom i treningom osposobiti za efikasno obavljanje zadataka u relativno kratkom periodu, dok je pokušaj ispravljanja suprotnih stavova mnogo kompleksniji, a potencijalno i mnogo opasniji za stabilnost organizacije u cjelini.

#### **4.4 PONAŠANJE ZAPOSLENIKA I FUNKCIONIRANJE U SKUPINI**

Ponašanje je komponenta u poimanju zaposlenika kao integralne cjeline unutar radne zajednice koja će rezultirati dobrom suradnjom, efikasnom performansom i unaprjeđivanjem radne jedinice i radne okoline, ili potpunom suprotnošću, odnosno opstrukcijom poslovnih procesa i harmonije u odnosima među zaposlenicima u nekoj organizaciji. Ponašajna komponenta svakako je sama srž svakog kvalitetnog zaposlenika, ako uzmemo u usporedbu dva zaposlenika koja imaju jednake sposobnosti i iskustvo, ali jedan je odgovarajućeg ponašanja u skladu sa organizacijskim zahtjevima, dok je drugi suprotnog ponašanja, jasno će se očitovati razlika u finalnoj vrijednosti svakog od njih za organizaciju. Sve se navedeno odnosi i na sam menadžment, ponašajna komponenta nije predmet fokusa isključivo djelatnika operativnih ili nižih hijerarhijskih razina, već svakog zaposlenika radnog kolektiva podjednako.



Vrijednost istraživanja ponašanja zaposlenika vidljiva je na primjeru Western Electric Company u tvornici Hawthorne kroz razdoblje od šest godina počevši od 1927. godine. (Belak, 2014)

*„Slavni harvardski profesori Elton Mayo i Fritz Roethlisberger vodili su istraživanje koje se sastojalo u tome da su istraživači tijekom rada radnika stalno mijenjali veliki broj utjecajnih faktora. Ono što je bilo iznenađujuće je to da se efikasnost rada povećala i onda kada su istraživači pogoršavali uvjete rada radnika.“* (Belak, 2014: 39)

Rezultat istraživanja je zaključak da odlučujuća motivacija za povećanje efikasnosti nije bio novac, već pravilan menadžment ljudskih resursa, odnosno ponašanje menadžera u odnosima prema zaposlenima. (Belak, 2014)

Razumijevanje ponašanja zaposlenika sastoji se od razumijevanja individualnog ponašanja i na razumijevanje grupnog ponašanja. Zaposlenici se često različito ponašaju i mogu biti različiti po reakcijama na jednake situacije, no ipak nisu potpuno različiti. Osjećaj pripadnosti i prihvaćanja u organizaciji, osobni razvoj i penjanje po hijerarhijskoj ljestvici zauzima visoko mjesto na ljestvici potreba. Prethodna saznanja značajna su u razvoju modela i metoda kojima je moguće mijenjati ili ispravljati ponašanje koje nije u skladu s organizacijskim potrebama. Glavna nit vodilja prilikom provođenja promjena je ta, da se promjene ne smiju događati prisilnim putem i naglo, već suradnjom viših i nižih razina organizacije. Na taj način doći će do izražaja prednosti promjena, a istovremeno zaposlenici i menadžeri podići će razinu međusobnog prihvaćanja unutar radne cjeline. (Amidžić i Ružić, 2012)

Poticanje i njegovanje timskog duha stvara pozitivno ozračje u radnoj sredini, osjećaj pripadnosti je jedan od faktora koji podiže samopouzdanje djelatnika i radni elan, pogotovo ako se radnom sredinom širi opuštena atmosfera. Često se zanemaruje, no za stvaranje ugodne i opuštene atmosfere u radnoj sredini, zaslužan je humor. Paul McGhee navodi kako se opuštanje humorom može uvesti kao redovita aktivnost na radnom mjestu, te se uz pomoć humoristične ploče, sobe za humor, dan neobične odjeće, viceva o restoranu tvrtke i natjecanja u neugodnim situacijama, potiče smijeh sa svim njegovim blagodatima. Često se takve humoristične situacije događaju na team building aktivnostima, no smisao team buildinga nije samo u humoru, već kroz druženja i igre ojačati razumijevanje i povezanost među zaposlenicima svih razina. Kako i sam naziv kaže, to je način izgradnje tima zaposlenika koji surađuju na radnim zadacima, a u neformalnim uvjetima putem igara i natjecanja timovi postižu bolju povezanost. Često se na takvim događanjima rješavaju problemi koji su nastali u radnoj sredini mnogo efikasnije nego bi se riješili u uredu nekom od manje spontanih metoda. (Tudor, 2010)

Ponašanje zaposlenika ima višestruki utjecaj na radne rezultate, jedan je neposredan rezultat rada koji će ostvariti sam zaposlenik kojeg se promatra, drugi je zadatak koji zaposlenik postavlja pred menadžera, a to je odgovarajuće reagirati na određeno ponašanje, treći je primjer neposrednoj okolini u kojoj se nalazi, koja će primijetiti ponašanje zaposlenika i reakciju nadređenih na takvo ponašanje i naravno utjecaj na širu okolinu i javnost, rušenjem ugleda i imidža. Poticanje timskog duha i povezanosti moćan je alat koji takvo ponašanje anulira, sama povezanost i međusobno poštivanje već je komponenta koja će zaposlenike

poticati na predan rad, bez obzira i na povremenu nemogućnost adekvatne kompenzacije tog rada.

## 5. ZAKLJUČAK

Odjeli ili sektori unutar organizacija, koji se bave pitanjima vezanim za zaposlenike, bilo nazvani kadrovske službe, odjeli ljudskih resursa, HR ili menadžment ljudskih potencijala, iz perspektive promatrača, nisu ništa drugo nego samo još jedan od bezbroj dijelova jedne poslovne cjeline. No, uvidom u problematiku i količinu zadataka, odgovornosti i dužnosti koje takvi sektori moraju na dnevnoj bazi uspješno rješavati, postaje jasno da je menadžment ljudskih potencijala jedan od najkompleksnijih i sveobuhvatnijih poslova protkanih kroz sve hijerarhijske razine i utječe na svaku zaposlenu osobu u tom sustavu. Zemlja, kapital i rad, resursi koji su potrebni kako bi neka organizacija počela poslovati ne znači ništa ako kadar koji upravlja tim resursima nije adekvatno odabran, educiran i usmjeren. Timovi odabrani nasumično, loše obučeni radnici, nestručni menadžeri, nebriga o zaposlenicima, slaba organizacijska kultura i svi resursi koji su postojali, u kratkom periodu mogu nestati, biti nepovratno uništeni. Najveća pogreška koju uprava ili menadžment mogu učiniti, jest zanemariti važnost pojedinca, odnosno važnost ljudi koji obavljaju svaki, pa i najmanji zadatak koji je sastavni dio ukupnog pravilnog funkcioniranja pojedine organizacije. Razlike u kvaliteti menadžmenta ljudskih potencijala nije teško uočiti, one će biti vidljive već na odnosu zaposlenika sa kolegama i strankama, na kvaliteti komunikacije, na zadovoljstvu zaposlenika, radnom ozračju i na kraju, na samim rezultatima i uspjehu organizacije i njene pozicije na tržištu. Većinom, razlike nastaju već u fazi planiranja, menadžeri koji unaprijed planiraju potrebe prema odljevu zaposlenika, promjenama na tržištu ili novim tehnologijama, odnosno prema eventualnom povećanju obima posla, spremni su za novonastalu situaciju i prilagodbu, a proces proveden na taj način, neće imati duboke negativne efekte, ako se već i takvi efekti pojave. Prilikom potrage za novim potencijalnim zaposlenicima, njihove procjene i zapošljavanja, iskusniji menadžeri ljudskih potencijala jasnije će odrediti parametre i filtere, koji će sami služiti kao pred selekcija, jer jasno je, vrijeme menadžera je dragocjeno i treba ga koristiti što učinkovitije na prioritete, strateški važne zadatke. Već u početnoj fazi odabira, potencijalne zaposlenike gledati će kroz kompatibilnost sa postojećim timovima i općenito radnom sredinom, jer izvrsno educiran i kompetentan djelatnik neće dati očekivane rezultate ukoliko se ne uklopi u radnu sredinu i postane razlog sukoba na radnom mjestu.

Menadžment ljudskih resursa oblikovati će postojeće i nove zaposlenike, tijekom cijelog boravka u organizaciji, a oblikovanje je zadaća koja će jednako kao i kompetencije zaposlenika odlučivati o samom učinku pojedinca i skupine. Oblikovanje većinom zahtjeva individualni pristup ako se želi postići maksimalni učinak, dok šablonski pristup ima prilično ograničen učinak, često nezadovoljavajući. Sve su to ljudi, to je činjenica, no kako razlike počinju već u fizičkim karakteristikama, osobnosti, odgoju i vrijednostima, jasno je da i pristup prilikom oblikovanja zaposlenika ne može biti jednak. Kada promatramo usmjeravanje, iznimno važna komponenta prilikom procjene i rasporeda zaposlenika svakako je objektivnost, fokus i glavni cilj procjene i raspoređivanja na radno mjesto, trebao bi biti ostvarivanje maksimalnih rezultata za organizaciju i iskorištavanje svih zaposlenikovih sposobnosti u punom kapacitetu, što nije uvijek slučaj. Utjecaj menadžmenta ljudskih potencijala presudan je za sustav, ako se provodi loše, sustav će se urušavati, ako se provodi

kvalitetno, sustav će rasti i razvijati se, menadžment ljudskih potencijala je prema tome ključni čimbenik efikasnog poslovanja. Sada kad smo prihvatili važnost te kompleksne zadaće za uspjeh organizacije, mogli bi reći da je budućnost organizacije u rukama uprave. Razlog te tvrdnje je u činjenici da uprava bira menadžment, taj odabrani menadžment upravlja ljudskim potencijalima, a ljudski potencijali isporučuju onu razinu performanse, kojom kvalitetom je menadžment tim resursima upravljao. Učinkovitost zaposlenika uzročno je posljedica veza, koliko se u zaposlenike uložila i koliko se osjećaju vrijedni za organizaciju, odnosno koliko se u njih vjeruje, toliko će uspješni biti, a sav taj posao upravo je odgovornost menadžmenta ljudskih potencijala.

## **IZJAVA**

### **Izjava o akademskoj čestitosti**

Ime i prezime studenta: Hrvoje Sikirić

Matični broj studenta: 07-003/19-1

Naslov rada: Značaj menadžmenta ljudskih potencijala za ostvarivanje organizacijskih ciljeva

Svojim potpisom jamčim:

- Da sam jedini autor ovog rada.
- Da su svi korišteni izvori, kako objavljeni, tako i neobjavljeni, adekvatno citirani i parafrazirani te popisani u bibliografiji na kraju rada.
- Da ovaj rad ne sadrži dijelove radova predanih na Veleučilište Baltazar Zaprešić ili drugim obrazovnim ustanovama.
- Da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio nastavnik.

Potpis studenta

---

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE

- Amidžić, D. i Ružić, P. (2012). *Dinamični i prilagodljiv menadžment*. Zagreb: Intergrafika.
- Bacal, R. (2020). *Upravljanje radnim učinkom*. Zagreb: MATE.
- Belak, V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*. Zagreb: Biblioteka Excellens.
- Boljević, M. (1993). *Tehnološki razvoj i poslovno odlučivanje*. IK »NAPRIJED«.
- Cook, M. J. i Poole, L. (2020). *Učinkovito usmjeravanje*. Zagreb: MATE.
- Galetić, L. (2016). *Organizacija*. Zagreb: Sinergija.
- Gutić, D., Devčić, A. i Hak, M. (2017). *Psihologija u upravljanju ljudskim resursima*. Osijek: Studio HS Internet.
- Gutić, D., Hak, M. i Kuzmanović, S. (2016). *Huremetrija (Metrika ljudskih resursa)*. Osijek: Studio HS Internet.
- Kovačević, Z. (2001). *Restrukturiranje hrvatskih poduzeća*. Zagreb: Politička kultura.
- Miljković, D. i Rijavec, M. (2007). *Organizacijska psihologija*. Zagreb: IEP.
- Pende, H. (2008). *Moć neetičkog poslovanja*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- Perković, J. (2019). *Inovacijska inteligencija i prilagodbene strategije organizacija*. Zagreb: Vlastita naklada.
- Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE.
- Sikavica, P. (2012). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
- Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- Tudor, G. (2010). *Vođenje i motiviranje ljudi*. Zagreb: M.E.P.
- Vrančić, I. (2015). *A ljudi? ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke*. Zagreb: ZNANJE.

**ŽIVOTOPIS****Europass  
Životopis****Osobni podaci**

Prezime(na) / Ime(na) **Sikić Hrvoje**  
 Adresa(e) 12, Vidovčica, 10000, Zagreb, Hrvatska  
 Telefonski broj(evi) 095 9046 253, 099 3286 728  
 E-mail hrvoje.sikic@sabor.hr  
 Državljanstvo hrvatsko  
 Datum rođenja 26. 11. 1977.  
 Spol M

**Radno iskustvo**

Datumi 15. 10. 1999. – u tijeku  
 Zanimanje ili radno mjesto Državni službenik  
 Glavni poslovi i odgovornosti Zaštita osoba i imovine, protudiverzijska zaštita, nadzor radova  
 Ime i adresa poslodavca Hrvatski sabor, Trg sv. Marka 6  
 Vrsta djelatnosti ili sektor Državna uprava

**Obrazovanje i osposobljavanje**

Datumi 02. 2019  
 Naziv dodijeljene kvalifikacije Ekonomski prvostupnik  
 Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine Integralno upravljanje poduzećem, menadžment, marketing, ekonomika poduzeća, računovodstvo, poslovna analiza  
 Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski

**Osobne vještine i kompetencije**Materinski jezik(ci) **hrvatski**

Drugi jezik(ci)

Samoprocjena

*Europska razina* (\*)**engleski**

Razumijevanje		Govor		Pisanje
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
C2	B2	B2	B1	B2

(\*) [Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

Društvene vještine i kompetencije Brza prilagodba radnoj sredini, sažeta i jasna komunikacija, motiviranje suradnika

Organizacijske vještine i kompetencije

- sastavljanje radne grupe
- efikasna raspodjela i ciljano delegiranje zadataka
- izrada Ganttograma
- kontrola izvršenja zadataka
- analiza efikasnosti poslovnih procesa
- brzo uočavanje nepravilnosti (npr. poslovni procesi, redosljed)

Tehničke vještine i kompetencije Analiza poduzeća, analize financijskih izvještaja, analiza raspolaganja resursima, pokretanje projekata, istraživanje tržišta

Računalne vještine i kompetencije	Elektronička pošta, Word, Excell, internet
Druge vještine i kompetencije	- izrada prijedloga dizajna interijera (Chief Architect) - savjetovanje u uređenju interijera - nadzor provedbe projekta - koordinacija izvođača - izrada troškovnika i procjena troška - poznavanje elemenata, materijala i tehnologija kod rekonstrukcija kompletnih građevina
Vozačka dozvola	A kategorija, B kategorija