

com www.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com  
udent-x.com www.student-x.com www.student-x.com www.stude  
www.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com ww  
x.com www.student-x.com www.student-x.com www.student-x.c  
student-x.com www.student-x.com www.student-x.com www.stu  
www.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com  
t-x.com www.student-x.com www.student-x.com www.student-x  
w.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com www.s  
tudent-x.com www.student-x.com www.student-x.com www.stud  
t-x.com www.student-x.com www.student-x.com www.student-x  
www.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com w  
nt-x.com www.student-x.com www.student-x.com www.student-  
www.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com  
t-x.com www.student-x.com www.student-x.com www.student-x  
y.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com www.st  
www.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com v  
w.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com www.  
n www.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com  
student-x.com www.student-x.com www.student-x.com www.stu  
nt-x.com www.student-x.com www.student-x.com www.student-  
w.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com www.  
m www.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com  
dent-x.com www.student-x.com www.student-x.com www.stude  
om www.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com  
y.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com www.st  
n www.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com  
ent-x.com www.student-x.com www.student-x.com www.student  
w.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com www  
om www.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com  
dent-x.com www.student-x.com www.student-x.com www.stude  
www.student-x.com www.student-x.com www.student-x.com ww



# UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

## 1. VAŽNOST LJUDSKIH POTENCIJALA

- **Upravljanje ljudskim potencijalom**- znan.disc. čije je područje istraživanja usmjereno na razvoj ljudskog ponašanja u socijalnim organizacijama.
- Upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenih.  
Ova je poslovna funkcija prošla mnoge faze razvoja, od one kada u okviru svoje djelatnosti obuhvaća izbor aplikanata, razmještaj na poslove i čuvanje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja, pa sve do formuliranja politike koja maksimizira intergraciju svih zaposlenih u poduzeću, razvija zainteresiranost ljudi, fleksibilnost i kvalitetu rada čime se kombinira interes poduzeća i njihovih zaposlenih.
- **Djelovanje menadžmenta ljudskih potencijala** treba shvatiti kao proces u kojem svaka pojedina aktivnost i funkcija imaju svoju važnu ulogu u izgradnji uspješnog i zdravog poduzeća čiju osnovu čini zadovoljan i efikasan zaposlenik.
- **Cilj menadžmenta ljudskih potencijala** je omogućavanje ostvarivanja ciljeva organizacija, ali i njihovih ljudi, te podizanje individualne i društvene uspješnosti.
- **Sposobnosti vezane za uspješnog menadžera:** odabir i osposobljavanje zaposlenih, vođenje sastanaka svih vrsta, upravljanje konfliktnim situacijama, pregovaranje na ravnopravnoj osnovi.
- **Neke od osobina vrhunskih menadžera:** prenošenje snaznog osjećaja vizije, povezivanje rezultata i nagrada, često komuniciranje sa zaposlenicima, naglašavanje etike, formuliranje strategije, upravljanje ljudskim potencijalima.
- **Briga za zaposlenike razlikuje:**
  - a) **USPJEŠNA**- imaju interes za ljude, pružaju treninge i mogućnost napredovanja, pružaju dobre programe nagrađivanja, imaju sposobnost zadržavanja zaposlenih, vrhunski je menadžment podređen ljudima.
  - b) **NEUSPJEŠNA**- nemaju interese za ljude, upravljaju na autokratski način, malo obrazuju zaposlenike, imaju loš sustav internog napredovanja, imaju slabe interne komunikacije.

**LJUDSKI POTENCIJALI:** ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti kojima raspolaže neka organizacija.

To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju svojim ciljeva i razvoja poslovanja.

**MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA** je niz međupovezanih aktivnosti menadžmenta usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja zaposlenih, njihovih znanja i vještina potrebnih za ostvarenje strategijskih ciljeva organizacije.

**MODEL MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA** se sastoji i od:

Okolone- koja može biti unutarnja i vanjska.

Organizacijska misija-ciljevi i strategije.



Funkcija menadžera ljudskih potencijala-podrazumjeva strategije ljudskih potencijala, planiranje, razvoj, praćenje uspješnosti, motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje i razvoj, te kreiranje kulture.

## **2. FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUD. POTENCIJALIMA**

Glavni se podsustavi funkcije ljudskih potencijala mogu svesti na:

- ZAPOŠLJAVANJE,
- PROFESIONALNI RAZVOJ,
- POTICANJE USPJEŠNOSTI NA RADU,
- OTKRIVANJE MENADŽERSKIH POTENCIJALA I
- INFORMIRANJE U PODRUČJU LJUDSKIH POTENCIJALA.

### **2.1. ZAPOŠLJAVANJE**

Temeljni procesi koji čine podsustav zapošljavanja funkcije ljudskih potencijala jesu:

1. analiza radnih mjesta,
2. planiranje ljudskih potencijala,
3. pridobivanje ljudi za zapošljavanje,
4. odabir (selekcija) ljudi,
5. uvođenje u posao i zapošljavanje.

Plan ljudskih potencijala obihvaća:

1. koliko i koja struktura kadrova je potrebna, kada i gdje,
2. kako pribaviti zaposlenike,
3. na koji se način osposobljavaju djelatnici,
4. koji troškovi nastaju i kako utjecati na njih.

### **2.2. PROFESIONALNI RAZVOJ**

Funkcija profesionalnog razvoja obuhvaća 5 podfunkcija:

1. razvoj karijere,
2. izobrazba u poduzeću,
3. profesionalna orijentacija,
4. sustav napredovanja i
5. prekid radnog odnosa.

Ključne točke u razvoju ljudskih potencijala su izbor za radno mjesto, uvođenje u posao, sudjelovanje, školovanje uz rad i napredovanja, te često i činitelji motivacije.

Profesionalni razvoj je parameterni proces koji teče od početka školovanja pojedinca i u svakoj prijelomnoj točki važno je da se donesu odluke koje uključuju značajke pojedinca, zahtjeve posla kao i kretanja ponude i potražnje na tržištu rada.

### 2.3. POTICANJE USPJEŠNOSTI NA RADU

Poticanje uspješnosti na radu uključuje aktivnosti motivacije, kreativnosti i ocjenjivanja uspješnosti.

Problem dugoročnog zadržavanja jezgre visokokvalitetnih kadrova i motivacije svih zaposlenih na maksimalni angažman i identifikaciju s poduzećem i stalan kreativni doprinos uključuju 2 osnovna pitanja:

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

Uz prvo pitanje vezani su problemi utvrđivanja kriterija i metoda mjerenja i procjenjivanja radnog doprinosa, odnosno uspješnosti na jednoj ili više dimenzija (kvaliteta, kvantiteta, inovacije itd.), a uz drugo razrada valjane i sustavne politike nagrađivanja i niza instrumenata njezine realizacije. Ljudi imaju vrlo različite motivacijske strukture i različite poticaje i zahtjevaju vrlo široku i raznoliku osnovicu motiviranja.

Za jedne su dominantni motivirajući faktori materijalni dobici i privilegije, za druge plaće ili pak uvjeti rada, poslovna i razvojna politika poduzeća, klima u organizaciji. Potrebna je kombinacija motivacijskih faktora, materijalnih i nematerijalnih kako bi se obuhvatile u potpunosti potrebe pojedinca.

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

Poslovna organizacija, tj. menadžment dizajnira radne zadatke te poslove u skladu s organizacijskim ciljevima, zapošljava ljude s potrebnim znanjima i umijećima te ih trenira, motivira i nagrađuje. To su neki od temeljnih aspekata angažiranja ljudskih resursa koji omogućuju uspješno djelovanje, a vrednovanje rada služi prvenstveno praćenju realizacije organizacijskih ciljeva kako bi se pravodobno razvijala korporativna strategija, te se prilagodilo okruženju.

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

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

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

### 2.4. OCJENJIVANJE MENADŽERSKIH POTENCIJALA

Menadžeri su najvažniji kapital i resurs svake organizacije, no istodobno zbog činjenice da su za izgradnju dobrog menadžerskog tima potrebna velika ulaganja kao i mnogo vremena, uvrštavaju se i među najoskudnije resurse.

Pri otkrivanju menadžerskih potencijala i njihovom razvoju treba imati na umu njihove osobine, profesionalne i poslovne osobine kao što su poduzetnost, komunikativnost, kreativnost, učinkovitost, poznavanje metoda rukovođenja, pouzdanost, predanost poslu, i dr.

Bitna pretpostavka za utvrđivanje menadžerskih potencijala i selekcija menadžmenta je određivanje dimenzija menadžerske motivacije i razrada instrumenata za njezino mjerenje i identificiranje.

Pokazalo se da određeni stavovi pridonose izboru menadžerske karijere, a to su:

1. pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na pozicijama autoriteta,
2. potreba za natjecanjem,
3. potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem,
4. potreba za pokazivanjem moći,
5. potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem, i
6. potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti.

## 2.5. INFORMIRANJE O PODRUČJU LJUDSKIH POTENCIJALA

Osnovni cilj informacijskog sustava ljudskih potencijala u poduzeću je pravodobna informiranost svih zaposlenih o tome što je bitno za njihovu aktivnost i međusobne odnose u sklopu djelokruga njihova djelovanja u procesu rada, upravljanja i odnosa u poduzeću.

S obzirom na činjenicu da sustav informacija vezan za razvoj i uporabu ljudskih potencijala ovisi o predmetu izvođače i upravljačke aktivnosti mogući su modeli za razne namjene: model informacija za utvrđivanje strategije i politike razvoja i uporabe ljudskih potencijala, model za potrebe planiranja u području ljudskih potencijala, model za potrebe zapošljavanja, i dr. Postojanje informacijskog sustava znatno olakšava obnavljanje poslova evidencije o razvoju ljudskog potencijala, plaćama, troškovima vezanim za razvoj i uporabu ljudskog potencijala, školovanju i usavršavanju.

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

Osim koncipiranja politike informiranja zaposlenih vrlo je bitna stavka i njihovo obuhvaćanje kako bi sam informacijski sustav funkcionirao.

## 3. LJUD. POTENCIJALI I STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Ljudski potencijali su osnovica na kojoj se gradi strategija poduzeća a svi resursi kao strojevi, sirovine i kapital, ciljevi kao proizvodnost i zadovoljavanje potrošača- dolaze od ljudi i na temelju njihova djelovanja.

Izbor strategije ništa posebno ne znači ukoliko se ne transformira u strategijski plan koji se potom implementira u praksi, te provede kontrola ostvarivanja izabrane strategije.

Menadžer mora voditi brigu o optimalnoj uporabi resursa i o radu delegiranjem zadaća. Njihova osobito važna zadaća je briga o outputu koji postuže njegov odjel, o ulozi svakog pojedinca i o njegovom zadovoljstvu. Dokumentiranjem vrijednosti rada, proizvodnosti i uspješnosti svakog čovjeka, odjela, on zapravo kontrolira ostvarivanje ciljeva i u slučaju potrebe poduzima korektivne akcije kako u planovima, tako i u taktikama i strategiji poduzeća.

Uz rukovođenje se obično veže i moć, a koja predstavlja socijalni proces utjecaja rukovođenja na ponašanje i akcije zaposlenih. Postoje 5 osnovnih izvora moći (moć nagrađivanja, prinude, legitimiteta,



referenta i znanja), a koje će tipove moći menadžer izražavati ovisi o situaciji, okolini i vremenu. Moć prinude je svakako najnegativnija s obzirom da se oslanja na strah.

Stil rukovođenja je, također, veoma značajan za motivaciju zaposlenih jer direktno utječe na njihovu slobodu u radu, mogućnost odlučivanja, a time zapravo i na njihovu mogućnost isticanja i samozadovoljenja. Tako se kod autokratskog stila rukovođenja sve usredotočuje na moć menadžera i on upravlja uz pomoć nagrade i kazne, kod demokratskog se naglašava uloga zaposlenih u poduzeću i omogućena im je participacija u odlučivanju, dok je kod laissez-faire stila (slobodnog) zaposlenima dana maksimalna samostalnost.

Suvremeni menadžeri sve su svjesniji važnosti umijeća rada sa ljudima te od presudne važnosti postaju njihove slijedeće sposobnosti:

1. da izaberu, treniraju i osposobljavaju zaposlene,
2. da oblikuju i vode sastanke grupa svih vrsta,
3. da upravljaju svim vrstama konflikata između jakih pojedinca i grupa,
4. da utječu i pregovaraju na ravnopravnoj osnovi, i
5. da integriraju napor osoba različitih stručnih sspecijalnosti.

Prema suvremenim tendencijama ponašanje usmjereno na ljudske potencijale (nagrađivanje, stalno komuniciranje...) postaje iznimno važno, dok samo znanje i vještine upravljanja po mišljenju vrhovnih menadžera dolaze po važnosti na drugo mjesto, odmah iza oblikovanja strategija.

## **CILJEVI MNADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA**

### **1) POSLOVNI I EKONOMSKI**

Najvažniji ekonomski cilj je osigurati maksimalni povrat za uložene investicije.

Krajnji ekonomski cilj su porast proizvodnosti i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguranje konkurentne sposobnosti, porast ukupne uspješnosti.

Poslovni cilj je osigurati pravi broj djelatnika sa pravom kvalitetom, u pravo vrijeme i na pravom mjestu te na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organiziranih ciljeva, povećanje konkurentnosti i uspješnosti.

### **2) SOCIJALNI**

Podrazumjeva zadovoljavanje potreba zaposlenih, poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenika, razvoj individualnih mogućnosti, osiguranje stalne zaposlenosti, podizanju kvalitete radnog života.

### **3) CILJEVI EFIKASNOSTI I PROMJENA**

Označavaju stvaranje i održavanje fleksibilnosti zaposlenih, smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćanje kao načina života i djelovanja, povećanje osjetljivosti ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne i kvalitativne promjene.

- Načela vezana za ostvarivanje ciljeva su:
  1. da su zaposleni investicija,
  2. da je ostvarivanje individualnih i organizacijskih ciljeva zapravo jedinstven cilj
  3. da radna sredina mora poticati na kreativnost.

**SPECIFIČNOSTI LJUDSKIH POTENCIJALA** su da je upravljanje ljudima kompleksan zadatak i ne može se kopirati zato što svaka skupina ljudi je struktura koja funkcionira na specifičan način.

Specifičnost je da su efekti upravljanja dugoročni, tj. ulaganje u ljude samo donosi dobit.

Razvoj ljudskih potencijala podrazumjeva poboljšanje radne klime, odnosa prema pojedincu i njegovim potrebama, motiviranje te međusobno povjerenje i uvažavanje.

Upravljanje ljudskim potencijalima je važno u svim razinama poduzeća ili tvrtke.

Činjenica je da je rad s ljudima najsloženiji zadatak, rješavanje problema na toj razini iziskuje vještine koje su nužne za menadžere ljudskih potencijala.

Menadžment ljudskih potencijala ovisi o utjecaju vrhovnog menadžera, sa njegovim stavovima prema ljudima, načinima motiviranja, rješavanju konflikata itd.

**Menadžment i funkcija ljudskih potencijala se dijeli na:**

1) **RASPODJELU ZADATAKA**; što podrazumjeva pribavljanje i selekcije kvalitativnog kadra te njihovo testiranje i raspodjlu na poslove uz praćenje uspjeha, provođenje treninga i programa obrazovanja, otkrivanja uzroka radnih problema.

2) **ODGOVORNOST ZA MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**; označava da menadžeri najviše razine postavljaju politiku upravljanja ljudskih potencijala, menadžeri srednje razine kontroliraju postupke potrebne za postizanje ciljeva upravljanja ljudskim potencijalom te menadžeri niže razine interpretiraju postupke zaposlenih i njihove interese prenose višim menadžerima.

## **4. MOTIVI RAZVOJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

**Značaj ljudskog kapitala** je velik jer znanje, vještine i obrazovanje su najvažniji kapital društva.



Obrazovanje je najznačajniji izvor ljudskog kapitala.

Permanentno obrazovanje je potreba za stalnim usavršavanjem.

Cijeloživotno obrazovanje je sustavno obrazovanje tijekom svih životnih dobi.

**Ekonomске krize** rezultiraju traženjem rješenja. Nastoji se maksimalno iskoristiti ljudski potencijal u svrhu ekonomske dobiti.

Osnovni strategijski cilj suvremeng menadžmenta je razvoj ukupnih ljudskih potencijala te individualnih i kreativnih sposobnosti.

Ljudi su neiscrpan razvojni resurs, a pri tome najefikasniji oblik kapitala.

**Tehnološki razvoj** se sastoji od znanja i inovacija pa je stoga ulaganje u znanje neupitno.

Različite teh. paradigme:

1. **Tradicionalna**; klasično dizajnirana, standardizirana, stalni mix proizvoda, fiksna tvornica i oprema, jedno poduzeće, proizvod s uslugom, centralizacija informacija, specijalna znanja i vještine, planiranje itd.
2. **Informacijsko komunikacijska**; računalno dizajnirana, individualizirana (po narudžni), promjenjiv mix proizvod, fleksibilni proizvodni sustav, mreža poduzeća, usluge s proizvodom, distribuirane informacije, multipla znanja i vještine, vizije itd.
3. **Trendovi**; tržište rada se prebacuje s fizičke na intelektualnu i psihičku energiju ljudi što dovodi do promjene u strukturi rada i organizacije.

- Promjene u okolini organizacije su: povećanje konkurencije, promjene u strukturi radne snage, promjene u radnim odnosima, povećanje soc. odgovornosti.
- Promjene u organizaciji su: da je koncentrirana organizacija prešla u disperziranu org., velike jedinice u male odjele, strukture u proces, org. U pojedinca, centralizacija u decentralizaciju.

**NOVI TRENDovi** su nastojanje manjih org. koje zapošljavaju manje ljudi, promjene od vertikalno intergriranih hijerarhija k mrežama specijalista, proizvodne operativce zamjenjuju stručnjaci raznih profila, plaća se ne vezuje uz status već uz vještine koje pojedinac posjeduje, mijenja se poslovna paradigma od izrade proizvoda na pružanje usluga.

## STARI I NOVI NAČIN POSLOVANJA

**STARI NAČIN**- da je prioritet profit, da su imovina stvari, da oni koji misle i rade su odvojeni, tradicionalna je masovna proizvodnja, distanciran je odnos s dobavljačima i potrošačima, mjerenje učinka i rezultata u svrhu kontrole i čvrsta mjerenja.

**NOVI NAČIN**- da je prioritet zadovoljstvo potrošača, da su ljudi imovina, da oni koji misle i rade su jedno, proizvodnja je po potrebi, partnerski su odnosi s dobavljačima i potrošačima, mjerene učinka i rezultata je u svrhu unapređenja vrijednosti, slaba je ili nikakva mjerarhija.

**Promjene u menadžmentu** su stavile naglasak na emocionalni i motivacijski aspekt ponašanja.

Pojam ličnosti u psihologiji predstavljanja ekupnosti osobina koje uključuju i racionalni i emocionalni aspekt ličnosti.

**Temeljni elementi suvremenog menadžmenta** su da ljudi imaju potrebu za smislom i značenjem, da ljudi imaju potrebu za autonomijom i samokontrolom, da imaju potrebu za pozitivnim poticajima i doživljavanjem sebe kao pobjednika.

**Značajke menadžerskog uspjeha** su da ima brže reakcije, fleksibilne operacije, predviđanje i intuiciju, slobodu i dignitet, prijateljske odnose, suočavanje s problemima, prihvatljiv rizik.

**Troškovi rada**, da bi se smanjili potrebno je bolje korištenje ljudskog potencijala.

## 5. UPORABA MOTIVIRAJUĆIH TEHNIKA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA

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

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

Motivacijski sustav poduzeća mora osigurati **3 tipa ponašanja** bitna za funkcioniranje organizacije i razvitak:

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

Kako bi motivacijski sustav osigurao ta 3 tipa ponašanja potrebna je **kombinacija financijskih i nefinancijskih faktora motivacije kako bi se zadovoljile vrlo raznolike ljudske potrebe.**

### **a) Aktivnost na području materijalnih kompenzacija**

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

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

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

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

Osobito treba voditi brigu o činjenici da zaposlenici moraju imati povjerenje u cjelokupni sustav kompenzacije i njegovu pravednost.

Da bi privukao nove radnike, poslodavac bi morao provjeriti je li njegova platna ljestvica bolja od onih koje nude konkurenti. Politika nadnica i plaća mora promicati dobre međuljudske odnose. Zdrava je politika platiti zaposlenika prema zaslugi, usko povezujući njihove isplate s izvršiteljem.

Za svaki dio koji se dodaje na plaću u svrhu poticanja uspješnosti i određenih oblika ponašanja pojedinca, mora biti jasna osnova i kriterij da bi se motiviralo željeno ponašanje. Kako bi sustav stimulacija postizao željene efekte mora biti: jednostava, specifičan, ostvarljiv, mjerljiv i pravičan.

Pored plaće koji zaposlenici dobivaju kao kompenzaciju za svoj rad, značajne su i ostale koristi (beneficije) jer povećavaju korisnost koju zaposlenici dobivaju od dane količine ukupne naknade (automobil, osiguranje, pomoć u rješavanju stambenih problema i sl.). Poduzeća trebaju prepoznati što žele postići nabavom pojedine koristi i razumjeti motivacijske karakteristike svake koristi za zaposlenike.

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

#### **b) Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija**

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

Što više potreba zadovoljstva, to je instrumentalniji za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Budući da potrebe nisu samo materijalne, već i socijalne i psihološke potrebe potrebno je sustav materijalne stimulacije dopuniti mehanizmima koji ukazuju na značenje svakog pojedinca za organizaciju i njegov individualni doprinos.

Znanje i kreativnost umjesto učinka i produktivnosti u klasičnom smislu postaju osnova efikasnosti i uspješnosti suvremene organizacije te je logično da se pronalaze nove osnove motiviranja. Motivacijska osnova proširena je grupnim sistemima nagrađivanja kojim osim materijalnih kompenzacija uključuje sve više i ostale faktore motivacije poput participacije u postavljanju ciljeva i odlučivanju, autonomnosti i odgovornosti, oblikovanju poslova, suradnji, fleksibilno radno vrijeme, itd.

#### **c) Aktivnosti i implikacije za menadžere**

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

Kompleksnost sustava motivacije zahtjeva da mu se pokloni značajna pažnja, te da ga oblikuje menadžment najviše razine.

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

1. prepoznati pojedinačne razlike u stavovima, osobnosti, potrebama zaposlenih,
2. povezati ljude s poslovima,
3. koristiti ciljeve kao određenje zadatka za zaposlene, kao i za povratnu informaciju o kvaliteti njihova rada na ostvarivanju ti ciljeva,

4. nastojati da ciljevi budu ostvarivi,
5. individualizirati nagrade,
6. povezati nagrade sa radnim učinkom,
7. osigurati predanost sustava, te
8. ne zanemariti važnost plaća za motivaciju zaposlenih.

Menadžer može i pomoći radnicima da postignu bolji status, da steknu bolje mišljenje os sebi i svom radu:

- a) uključivanjem radnika u proces odlučivanja,
- b) davanjem veće odgovornosti radnicima,
- c) ohrabriranjem radnikovih ideja i prijedloga, i
- d) potpuno točnim posređivanjem zasluga radnika i njihovim nagrađivanjem u skladu s time.

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

## 6. FAKTORI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

### A) VANJSKI FAKTORI

Ekonomski sustav određuje ekonomske kriterije, ekonomsku politiku i strategiju razvoja.

Tržište rada koji se odnosi na pribavljanje kvalitetnih kadrova.

Institucionalni faktori koji se odnose na zakone za diskriminaciju, sigurnosti i zdravlje zaposlenih, profesionalnu rehabilitaciju, prava invalida i hendikepiranih te plaća i beneficije.

Kultura i društvo koji podrazumjeva šire društveno okruženje kao okvir normi ponašanja. Kultura je niz vrijednosti koje su zajedničke članovima društva ili neke organizacije.

Kultura određuje sustav vrijednosti, utječe na sustav obrazovanja, određuje ponašanje menadžera, određuje komunikaciju u organizaciji, utječe na pristup rješavanja problema, na kretanje učinkovitosti, na vođenje i kontrolu zaposlenih.

Utjecaj kulture na postupke menadžera se vidi kroz: način odlučivanja, kroz sklonost sigurnim potezima ili pak riziku, kroz korištenje grubih ili individualnih nagrada, kroz tendencije suradnji ili konkurentnosti, kroz slabost ili inovacije itd.

Zapadna kultura je usmjerena na unutarnje potrebe pojedinca ili kreće se: fiziološke potrebe, potreba za sigurnošću, potreba za pripadanjem i samopoštovanje.

Istočna kultura je usmjerena na potrebe društva i kreće se: pripadanje kao socijalna potreba, zatim fiziološke potrebe te potrebe za sigurnošću.

## B) UNUTARNJI FAKTORI

Menadžment čiji stavovi prema ljudima imaju predodređenu ulogu, a ogledaju se kroz odanost kvaliteti, mjerenje kvalitete, nagrađivanje kvalitete, poticanje inovacije, rješavanje problema itd.

Veličina organizacije- gdje velike organizacije imaju razrađene sustave upravljanja.

Vrste djelatnosti i teh. opremljenosti gdje razvijena tehnologija znači i veći kadrovski zahtjevi.

Organizacijska kultura znači specifične norme i vrijednosti ponašanja, organizacijski stil ponašanja.

Funkcije organizacijske kulture su da usmjerava odluke i ponašanja pojedinca, da je najdjelotvorniji mehanizam prilagodbe organizaciji okolini, da osigurava autonomiju i samokontroli pojedinca, da ima motivirajuću ulogu.

\*(1. Fiziološke potrebe: hrana, voda, zrak, toplina, san i ostale temeljne egzistencijalne potrebe. Mogu se još nazvati i primarnim potrebama.

2. Psihološke potrebe:

a) Potreba za sigurnošću: manifestira se kao potreba zaštite od rizika i možemo je također nazvati primarnom potrebom.

b) Potreba za pripadanjem: zadovoljavanjem dviju primarnih potreba ljudi žele osjetiti pripadnost. Traže osobe slične sebi i uključuju se u grupu, nastoje se dopasti i biti priznati član zajednice. Najsnažnije su potrebe za ljubavlju i prijateljstvom.

3. Personalna anatomija:

a) Potreba za uvažavanjem, stoji pri vrhu potreba čovjeka da ga poštuju, da sam sebe poštuje. Ova potreba poprima različite pojavne oblike poput potrebe za moći, nagradom, statusom, priznanjem, posjedovanjem i slično.

b) Potreba za samoaktualizacijom: najviša razina potreba i pojavljuje se poslije zadovoljavanja svih predhodnih potreba. Čovjek koji osjeća ovu potrebu teži kreativnosti, vrhunskim rezultatima, usavršavanju vlastitih sposobnosti, uživanju u poslu.)

## 7. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

CILJ je procjena potreba ljudi u organizaciji s obzirom na strategije razvoja organizacije.

Razlozi planiranja ljudskih potencijala su iz činjenice da je tržište radne snage oskudno, zatim zbog predviđanja troškova zapošljavanja, teh. promjena te prevladavanja demografskih promjena.

Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala su:

- a) Vanjski faktori: neizvjesnost okoline, tržište rada, sindikati.
- b) Unutarnji faktori: strategija i ciljevi. Vrsta posla i radnih kvalifikacija, vremenski horizont planiranja.