

# Upravljanje ljudskim resursima na strateškoj razini

---

**Martan, Kristina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:842328>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2021-12-05**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Kristina Martan**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA  
NA STRATEŠKOJ RAZINI**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2020.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Kristina Martan**

**Matični broj: 0016129000**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA STRATEŠKOJ**  
**RAZINI**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentorica:**

Doc. dr. sc. Martina Tomičić Furjan

**Varaždin, lipanj 2020.**

*Kristina Martan*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Završni rad Upravljanje ljudskim resursima na strateškoj razini bavi se ljudskim resursima kao strateškim resursom organizacije. U radu će biti objašnjena četiri čimbenika na koje poduzeća trebaju djelovati kako bi ostvarili uspjeh. Osvrnuti će se na ova četiri čimbenika: poznat strateški smjer kretanja, odgovarajuća organizacijska struktura, održiv rast i razvoj te uključenost i povezanost na svim hijerarhijskim razinama. Opisat će se temeljne značajke djelovanja na navedenim područjima, kako bi se ostvarilo unapređenje poslovnih procesa na razini cijele organizacije.

**Ključne riječi:** strateško planiranje, upravljanje ljudskim resursima, strateški smjer kretanja, organizacijska struktura, održiv rast i razvoj, hijerarhijske razine

# Sadržaj

Sadržaj .....	iii
1. Uvod .....	1
2. Važnost ljudi na strateškoj razini.....	2
3. Upravljanje ljudskim resursima kroz vrijeme .....	3
3.1. Podjela rada .....	3
3.2. Pokretna traka .....	4
3.3. Motivacija.....	4
3.4. Novi trendovi.....	5
4. Upravljanje ljudskim resursima na strateškoj razini.....	7
5. Pogled na zaposlenike kao strateški resurs organizacije .....	9
5.1. Sigurnost zaposlenika ako zaposlenik radi dobro .....	9
5.2. Odabir „pravih“ ljudi za svako radno mjesto .....	9
5.3. Vrednovanje i nagrađivanje dobrog rada .....	11
5.4. Jednakost i pravednost.....	12
6. Poznati strateški smjer kretanja .....	13
7. Odgovarajuća organizacijska struktura .....	15
8. Održiv rast i razvoj .....	17
9. Uključenost i povezanost na svim hijerarhijskim razinama .....	21
10. Upravljanje promjenama .....	23
11. Primjer .....	26
12. Zaključak .....	28
Popis literature.....	30
Popis slika .....	32
Popis tablica .....	32

# 1. Uvod

Svakoj poslovnoj organizaciji važno je poznavati poslovne procese koji se događaju u njihovoj organizaciji. Poznavanjem tih procesa omogućuje se poduzećima da budu što uspješniji u svojim poslovanjima. Jedan od tih poslovnih procesa je i upravljanje ljudskim resursima.

U današnjem svijetu u kojem se promjene događaju svakodnevno važno je shvatiti da su ljudi ključni za uspjeh organizacije. Iako se nekad na ljudske resurse nije gledalo kao dio rješenja, danas sve više organizacija shvaća njihovu važnost. Organizacije shvaćaju da postoje brojne prednosti koje nudi upravljanje ljudskim potencijalima na strateškoj razini. Zaposlenici postaju strateški resurs poduzeća. Kako bi se ljudski resursi pretvorili u ključ uspjeha i iskoristili se njihovi potencijali, važno je dobro upravljanje njima. Upravljanje ljudskim resursima se mijenjalo kroz povijest. Od tvornica kod kojih se ljude smatralo zamjenjivima i često djelom problema do njihove velike uloge u uspjehu organizacije. Ljudski resursi danas su visokoobrazovani i vrlo fleksibilni i mnoge je teže adekvatno upravljati njima. Kako bi se olakšalo upravljanje ljudskim resursima na strateškoj razini postoji model upravljanja.

Cilj ovog rada je objasniti model upravljanja ljudskim resursima na strateškoj razini. Svaka komponenta modela je objašnjena i opisana je njihova važnost za uspjeh organizacije te unapređenje poslovnih procesa.

Završni rad napisan je na temelju brojnih knjiga vezanih uz tematiku rada. Temeljna knjiga prema kojoj je rad nastao je Strategic Operations Management koju su napisali S. Brown, J. Bessant i R. Lamming. U izradi su također korišteni članci i internetska stranica Walt Disneya.

Ovaj rad sastoji se od nekoliko dijelova. Započinje Uvodom nakon kojeg slijedi razrada tema. Nakon samog Uvoda, govori se o ljudskim potencijalima i njihovoj važnosti u organizaciji kao i njihovoj povijesti. Zatim slijedi detaljno objašnjenje modela upravljanja ljudskim resursima na strateškoj razini i primjer uspješne organizacije koja upravlja ljudskim resursima na dobar način. Također se opisuje i kako upravljati promjenama. Na kraju se iznosi zaključak te se navode literatura i popis slika.

## 2. Važnost ljudi na strateškoj razini

Zaposlenici su ključ svake organizacije. Oni su iznimno važan poslovni resurs. Nekada se njihova važnost nije shvaćala te su bili gledali kao zamjenjivo sredstvo rada u tvornici ili uredima. Shvativši njihovu važnost s početkom devedesetih 20. stoljeća uz pojam managementa ljudskih potencijala počela se stavljati atribucija strategijsko. Taj atribut ne označava samo dugoročno planiranje ljudskih potencijala, nego sasvim drugačiji i novi pristup ulozi ljudskih potencijala u strateškom managementu. Prepoznavanjem njihovog potencijala organizacije potiču njihova znanja i vještine kako bi izgradili uspješna poduzeća sa zadovoljnim zaposlenicima. Zaposlenici su prepoznati kao rješenje, a ne dio problema. Brojne provedene studije u SAD-ju i UK pokazale su da postoji veza između zadovoljstva zaposlenika i kvalitete te produktivnosti njegova rada. Zadovoljstvo zaposlenika dovodi i do zadovoljstva kupca. Kako i se ostvarilo zadovoljstvo zaposlenika potrebno je izgraditi dobru kulturu organizacije. Potrebno je izgraditi organizacijsku kulturu koja cijeni i potiče izvrsnost i talente te je usmjerena na ljude, a ne na posao.

Postoji još jedan razlog zašto je bitno prepoznati i upravljati ljudskim resursima na strateškoj razini. Ako se ne upravlja resursima postoji rizik da sva sofisticirana tehnologija koju poduzeće ima neće raditi. Kada se danas kaže tehnologija misli se na strojeve, alate i naprave. Ipak svu tu tehnologiju netko je trebao izumiti i konstruirati. Iako se misli da bi tehnologija mogla zamijeniti ljude, to nije u potpunosti točno. Ljudi su i dalje potrebni kako bi sva ta tehnologija radila ispravno. Sve je veća potražnja za ljudima koji znaju programirati, održavati i nadzirati tehnologiju.

Strateški menadžment ima vrlo jasan zadatak , a to je da treba investirati u znanje i vještine zaposlenika kako bi oni znali što bolje i efikasnije se služiti naprednom tehnologijom.



## 3. Upravljanje ljudskim resursima kroz vrijeme

Kako i kada je došlo do shvaćanja da su zaposlenici ključ uspjeha, za to je potrebno osvrnuti se na upravljanje ljudskim resursima kroz vrijeme. Navesti će se i opisati četiri faze upravljanja, a to su:

1. Podjela rada
2. Pokretna traka
3. Motivacija
4. Novi trendovi

Svaka faza bit će detaljno objašnjena u nastavku rada.

### 3.1. Podjela rada

Prva faza u upravljanju ljudskim resursima bila je podjela rada. Podjela rada doživjela je svoj vrhunac u procesu industrijalizacije. Proizvodnjom u okviru malih i zanatskih radionica te cehovskih udruženja, nije bilo moguće zadovoljiti sve veću potražnju za robom i veliki rast tržišta. U ovoj fazi proizvodni proces se dijelio na aktivnosti, odnosno posao pojedinog zanatlije se sve više cijepao na manje dijelove. Aktivnosti su bile jednostavne i zahtijevale su minimalna znanja i vještine. Cilj takvih aktivnosti bio je povezivanje pojednostavljenog rada jednog radnika s isto takvim radom drugog radnika kako bi se skratilo vrijeme potrebno da radnik nauči radne operacije. "Kombinacijom tako razmravljenog rada i radnika te njihovim povezivanjem postigla se znatno veća proizvodna moć." (Vujić, 2005., str. 13.) Unutrašnjom podjelom rada, rad se diferencira i rangira prema složenosti i značaju u ukupnom radu. Tu dolazi do prve kvalifikacijske ljestvice kojom se utvrđivala razlika između radnika i službenika. Unutar skupine radnika, ali i službenika postojale su i podskupine. Dijelili su se na nekvalificirane, polukvalificirane, kvalificirane i visoko kvalificirane. Podskupine su bile povezane sa školskom spremom koji su imali radnici i službenici. Kako bi zaposlenici bili što produktivniji, u pokretima su se eliminirali svi nepotrebni dijelovi. U konačnosti je to dovelo do smanjenja cijene rada, ali i smanjenja pregovaračke moći radnika i ograničavanja rasta nadnica. Ove ideje puni razvoj doživjele su u znanstvenom menadžmentu F. W. Taylora. Prije same podjele na jednostavne aktivnosti, Taylor je provodio detaljnu analizu industrijskog procesa. On je također uveo sustav plaćanja na normu i stimulativni način. No, ova faza imala je i negativne strane. Radnik je stalno ponavljao iste radnje što je rezultiralo monotonijom i potiskivanjem njegove kreativnosti. Osim toga podjela rada imala je za posljedicu i sve veću međuzavisnost radnika u procesu rada.

## 3.2. Pokretna traka

Druga faza bila je pokretna traka. Ova faza nastavlja koristiti podjelu rada. Pokretnu traku u svojoj proizvodnji uveo je Henry Ford. Njegov model proizvodnje temeljio se na brojnim inovacijama koje su smanjile potrebu za radnicima. Koristila se pokretna traka gdje bi veći dijelovi automobila ostali na traci i dalje bi se vodili do pojedinih stanicama. Na stanicama bi se ugrađivali manji dijelovi. Svaka stanica je imala drugi zadatak. Time se primjenjivala podjela rada kroz jednostavne repetitivne aktivnosti. Osim samih radnika to su bili i strojevi koji su obavljali teže zadatke. Time je povećao produktivnost rada. Također je takvom podjelom rada omogućio i nekvalificiranim radnicima da u nekoliko minuta savladaju svoje zadatke koji bi obavljali u proizvodnji. U jednom danu u tvornici se moglo proizvesti i do 1.000 automobila prema Tomac, Radonja i Bonato (2019.). Svojim modelom proizvodnje Ford je osmislio tvornicu za masovnu proizvodnju automobila. Njegova tvornica smatra se najvećom tvornicom izgrađenom u tim vremenima. Tvornica se otvorila 1910. godine i prostirala na 480.000 četvornih metara.

## 3.3. Motivacija

Motivacija je treća faza. „Motivacija se može definirati kao skup nagona, zahtjeva, potreba i sličnih sila.“ (Lazibat, Dumičić, 2002.) Ona uključuje međusobno povezane i interaktivne elemente i odnose koji tvore svojstveni sustav, motivacijski sustav. Motivacijski sustav uključuje razvoj i primjenu strategija za motiviranje zaposlenika. Prema Vujiću (2005.) motivacijski sustav poduzeća bi trebao:

- Privući i zadržati najkvalitetnije kadrove
- Postići poslovnu izvrsnost
- Postići ostvarivanje planiranih ciljeva
- Poticati kreativnost i inovativnost kod zaposlenika
- Izgraditi participativne odnose unutar i van poduzeća.

Motivacija i motivacijski sustav su temelj za uspjeh i zadovoljstvo na poslu. Cilj je kvalitetniji rad i ostvarivanje ciljeva, bilo zajedničkih ili pojedinačnih. Zaposlenike motiviraju različiti čimbenici, neki od njih mogu biti novac, prilika za napredovanje, priznaje. Postoje različite teorije motivacije, prema Vujiću (2005.) se one dijele na sadržajne i procesne teorije. Gotovo sve sadržajne teorije bave se sadržajima i vrstama čovjekovih motiva. Neke od najpoznatije sadržajne teorije su:

- Teorija znanstvenog upravljanja

- Teorija međuljudskih odnosa
- Teorija hijerarhije potreba ili Maslovljeva teorija

Procesne teorije bave se procesom motiviranja, odnosno kako se čovjek motivira i donosi odluke u nekoj situaciji. Neke od najpoznatijih procesnih teorija su:

- Teorija „put-cilj“
- „VIE“ teorija
- Fishbeinov model.

Svaki menadžer zna da je uspješnost na poslu kombinacija motivacije i sposobnosti. Sposobnost je onaj dio uspješnosti na koji se ne može u potpunosti utjecati, dok se motivacija može povećati kroz različite načine. Sposobnost proizlazi iz sljedećih stavki:

- Obrazovanja
- Iskustva
- Obučavanja
- Kompetencija
- Vještine
- Fleksibilnosti
- Prilagodljivosti
- Sposobnosti učenja.

### 3.4. Novi trendovi

Četvrta i posljednja faza odnosi se na nove trendove u procesu upravljanja ljudskim resursima. Postoji nekoliko novih trendova koji se javljaju. To je edukacija kao dio upravljanja karijerom, zatim obogaćivanje poslova kroz raznolikost odgovornosti i mjerenje učinkovitosti. Jedan od trendova na koji se stavlja poseban naglasak je timski rad. Također se javlja fleksibilno radno vrijeme, alternativno radno mjesto i privremeni rad na pola radnog vremena.

Osim trendova ranije navedenih, prema Vujiću (2005.) postoji još nekoliko značajnih promjena i trendova profesionalne i društvene naravi. Oni se svode na sljedeće:

- Stav i očekivanja zaposlenih prema zanimanju se promijenilo.
- Stalne društvene i tehnološke promjene prisiljavaju tvrtke da stalno nadopunjuju znanja svojih zaposlenika.
- Okruženje se sve više prati što se događa unutar tvrtke i ukazuje na svoje potrebe.

- Pобољшanje ukupne kvalitete rada zbog rasta cijene rada i smanjenje radnog tjedna.
- Promjena obavljanja poslova zbog brzih ekonomskih i tehnoloških promjena.
- Razumno korištenje resursa.
- Znatna promjena ljudskih potreba, želja i kulture života.
- Decentralizacija i regionalizacija ustroja društva.
- Stvaranje partnerskih odnosa i civilnog društva.
- Njeguje se timski rad i načelo održivog razvoja.
- Unaprjeđuje se poslovna izvrsnost i zadovoljstvo svih zainteresiranih strana u poslovnim procesima.

Kroz povijest se mijenjao pogled na zaposlenike. U pojedinim fazama su oni bili samo potrošno sredstvo koje je bilo vrlo lako zamijeniti. Radili su jednostavne i monotone poslove koji su dovodili do smanjenja kreativnosti. Iako i danas postoje poslovi kod kojih se pojavljuje monotonija, danas se na radnike ne gleda kao zamjenjiva sredstva već potencijale. Monotonija se danas najčešće javlja kod poslova u velikim tvornicama gdje zaposlenici svaki dan ponavljaju iste poslove. No, danas se javljaju različite strategije motiviranja kako bi se zaposlenicima pružalo veće zadovoljstvo poslom, ali i povećali njihovu produktivnost. U novije vrijeme javljaju se novi trendovi kod upravljanja ljudskim potencijalima. Prvenstveno se tu ističe timski rad koji postaje sve bitniji.

## 4. Upravljanje ljudskim resursima na strateškoj razini

Ljudi su važan segment svake organizacije, bila ona u privatnom ili javnom sektoru. Oni utječu na njezin uspjeh ili neuspjeh svojim djelovanjem. Postoji dvosmjerna i suštinska povezanost između menadžmenta ljudskih potencijala i poslovne strategije poduzeća. Strategijski menadžment i menadžment ljudskih aktivnosti postaju najvažniji interesi i zadaci suvremenog menadžmenta. „Njihova integracija je pretpostavka osiguravanja konkurentске sposobnosti i buduće uspješnosti organizacije.“ (F. Bahtijarević-Šiber, 1999.,str.124.) Jedna od ključnih lekcija koju je strateški menadžment naučio bila je da su ljudi i ljudski faktor ključ uspjeha organizacije. Danas postoje baze podataka koje prate stanje zaliha i aktivnosti organizacije, no ideja o njima i njihova izrada došla je ipak od samog čovjeka.

U sektoru usluga postoji izravna veza između kvalitete usluga i vrijednosti te osobe ili ljudi koji usluge kreiraju i daju im određenu vrijednost. Otkriti i zadovoljiti potrebe potrošača, udovoljiti svakoj njihovoj želji i promatrati stvari s njihova gledišta bitno je kako bi uspjeh bio što bolji. Uspjeh prodaje ovisi o kontaktu s kupcem, neovisno je li to konobar u kafiću ili bankar u banci. Upravo oni moraju naći način kako uspostaviti što kvalitetniji kontakt s kupcima. To se može postići samo s kvalitetnim ljudskim resursima. Kroz vrijeme kontakt s kupcima može pomoći ili odmoći u izgradnji cijele organizacije. Upravo je ljudski faktor glavni dio kvalitetne i dobre usluge.

Ljudi su ono što organizaciju čini uspješnom. No, postoje i primjeri koji pokazuju upravo suprotno. Jedan od tih primjera je British Petrol gdje zbog pritiska nadređenih na zaposlenike došlo do izlivanja nafte u more. To se dogodilo 2010. godine i prema portalu HRPortfolio ukupni troškovi kompanije procjenjuju se na iznos od 61,6 milijarde dolara. British Petrol tada je izgubio 11 radnika.

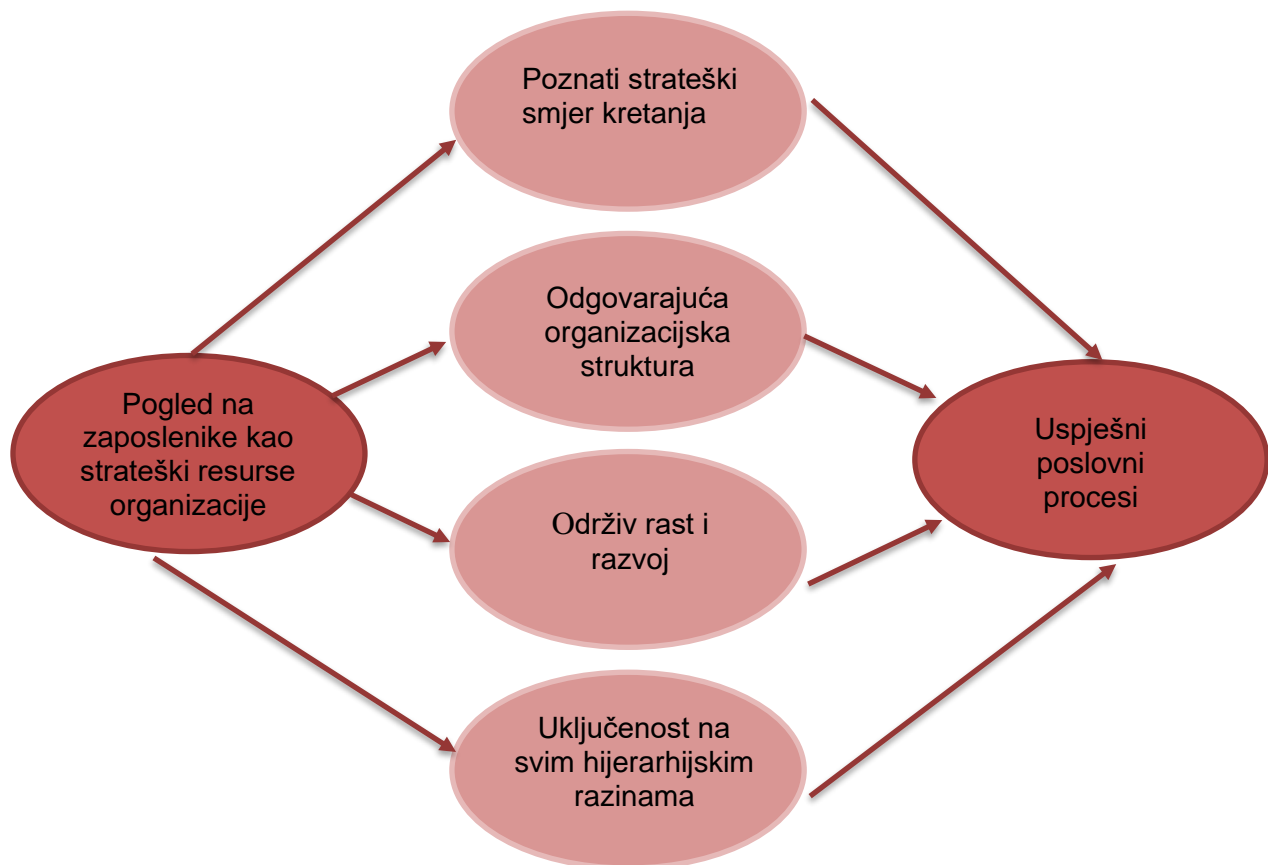
U vrijeme kada se događaju brze i velike promjene u poslovanju organizacije sve je teže upravljati ljudskim resursima na adekvatan način. U turbulentnim i neizvjesnim poslovnim okolinama često se ističe da strateške odluke odlučuju o budućnosti organizacije. Strateške odluke se sve više oslanjaju na ljude i njihove sposobnosti. Upravo se zato sve više stavlja naglasak na timski rad i usvajanje novih znanja, što dovodi do promjena kako ljudi razmišljaju o svojim radnim mjestima. Kako bi se sve te promjene mogle uspješno savladati potrebna je kombinacija dobrog vodstva, komunikacije i motivacije te odgovarajuća organizacijska struktura.

U prošlosti se uz upravljanje ljudskim vezali pojmovi zapošljavanje, praćenje, razvijanje, nagrađivanje i dr. Ali u posljednjim godinama to se promijenilo. Danas se s ljudskim resursima povezuje vještina vođenja i motiviranja visokoobrazovanih i fleksibilnih resursa.

Strateški menadžment i menadžment ljudskim potencijalima su najvažniji zadaci suvremenog menadžmenta. Prema Bahtijarević- Šiber (2014.) strateški menadžment ljudskih resursa daje odgovor na dva važna pitanja suvremenog menadžmenta, a to su:

- Kako povećati poslovnu i financijsku uspješnost organizacije
- Kako ostvariti i zadržati konkurentsku prednost na sve zahtjevnijem i promjenjivijem tržištu.

Kako bi se to moglo postići, postoji jednostavan model koji je prikazan u nastavku. Svaka od tih stavki biti će objašnjena u nastavku rada. No, prvo će biti osvrt na ljude kao strateški resurs organizacije.



*Slika 1 Model upravljanja ljudskim resursima na strateškoj razini*  
Izvor: autorski rad prema Brown, Bessant., Lamming , 2013., str. 223.

## **5. Pogled na zaposlenike kao strateški resurs organizacije**

U uspješnim organizacijama vjeruje se da su zaposlenici ključ uspješnosti organizacije. Njihove sposobnosti, vještine i znanja su ključ. Kada se gleda na zaposlenike kao strateški resurs misli se na njihov potencijal da poboljšaju efektivnost i efikasnost organizacije, iskoriste tržišne prilike i mogućnosti, ali i da mogu neutralizirati moguće prijetnje. Zaposlenici utječu na uspješnost, a to podrazumijeva sljedeće stavke:

1. Sigurnost zaposlenika ako zaposlenik radi dobro
2. Odabir „pravih“ ljudi za svako radno mjesto
3. Vrednovanje i nagrađivanje dobrog rada
4. Jednakost i pravednost

U nastavku će se svaka stavka utjecaja objasniti detaljnije.

### **5.1. Sigurnost zaposlenika ako zaposlenik radi dobro**

Jedna od osnovnih potreba svakog čovjeka je sigurnost. Potreba za sigurnošću uključuje stabilnost i sigurnost. U današnjem svijetu brzih promjena i nesigurnosti pružanje sigurnosti zaposleniku u vidu njegovog radnog mjesta, dobar je pokazatelj koliko se u organizaciji cijene ljudski resursi. Iako se sigurnost nikad ne može obećati sa sigurnošću i pojavljuje se rizik zapošljavanja previše ljudi za neki posao, pružanjem ugovora zaposleniku može povezati uspjeh organizacije s beneficijama i rizikom. Ugovor o radu može se definirati kao dvostrani pravni posao kojim se uređuju prava, obaveze i odgovornosti između poslodavca i zaposlenika. Ako zaposlenici znaju da će njihove radnje negativno utjecati na sigurnost zaposlenja, neće ih niti učiniti. Time se može dogoditi da se ne iskoriste potencijali zaposlenika.

### **5.2. Odabir „pravih“ ljudi za svako radno mjesto**

„ Pribavljanje kandidata za zapošljavanje vrlo je značajan proces funkcije ljudskog kapital.“ (Vujić, 2005., str. 153.) Kod odabira zaposlenika za pojedino radno mjesto važno je znati imaju li oni prave sposobnosti i hoće li ih iskoristiti na tom radnom mjestu. Također je važno da se oni slažu s vrijednostima i smjerom kojim se organizacija kreće. Za što djelotvorniji proces odabira „pravih“ ljudi bitno je odabrati metode i postupke za utvrđivanje individualnih karakteristika kandidata i ocjenu njihove usklađenosti sa zahtjevima radnog mjesta. Kako je

timski rad sve važniji, potrebno je saznati znaju li potencijalni zaposlenici surađivati i raditi u timu. Upravo zbog svega navedenog prije u tekstu visoko razvijene organizacije troše puno sredstava na zapošljavanje „pravih“ ljudi. Pri tome se koriste sofisticiranim alatima poput psihometrijskim testova i testova za procjenu te intervju i obrazac za prijavu. Bahtijarević-Šiber (1999.) u svojoj knjizi Management ljudskih potencijala, metode i tehnike za odabir kvalitetnih ljudskih potencijala metode razvrstava u pet kategorije, a to su:

- Standardni izvori i tehnike prikupljanja informacija o kandidatima
- Psihologijski testovi
- Intervju
- Metode i tehnike vezane uz posao
- Nekonvencionalne metode selekcije.

Kod standardni izvora informacija o kandidatima navodi da su to prijava na natječaj, životopis i preporuke. Za intervju se navodi da je to najčešće upotrijebljena i najpopularnija metoda. Intervju bi se mogao definirati kao svrhoviti razgovor između dvije ili više osoba kojim se nastoji upoznati kandidata i utvrditi njegove vještine, sposobnosti i druge karakteristike. Kod intervju se razlikuju vrste intervju i strategije koje se mogu koristiti kod intervju . Psihologijski testovi smatraju se jednim od najrazvijenijih i najvažnijih selekcijskih instrumenata. Neki psihologijski testova koji se koriste prilikom zapošljavanja su sljedeći:

- Testovi sposobnosti
  - Testovi inteligencije
  - Testovi kreativnosti
- Testovi ličnosti
  - Objektivni testovi ličnosti
  - Projektivne tehnike
- Testovi interesa i znanja
- Testovi pomoću računala.

Kod metoda i tehnika selekcije vezane uz posao navedeni su sljedeći testovi: testovi uzoraka posla, testovi sposobnosti stjecanja vještina i probni rok. Poligrafsko ispitivanje i testovi poštenja, testiranje na upotrebu droge, grafologija i astrologija neke su od nekonvencionalnih metoda navedenih u knjizi. Nekonvencionalne metode vežu se uz kulturu, filozofiju i stavove menadžmenta.



### 5.3. Vrednovanje i nagrađivanje dobrog rada

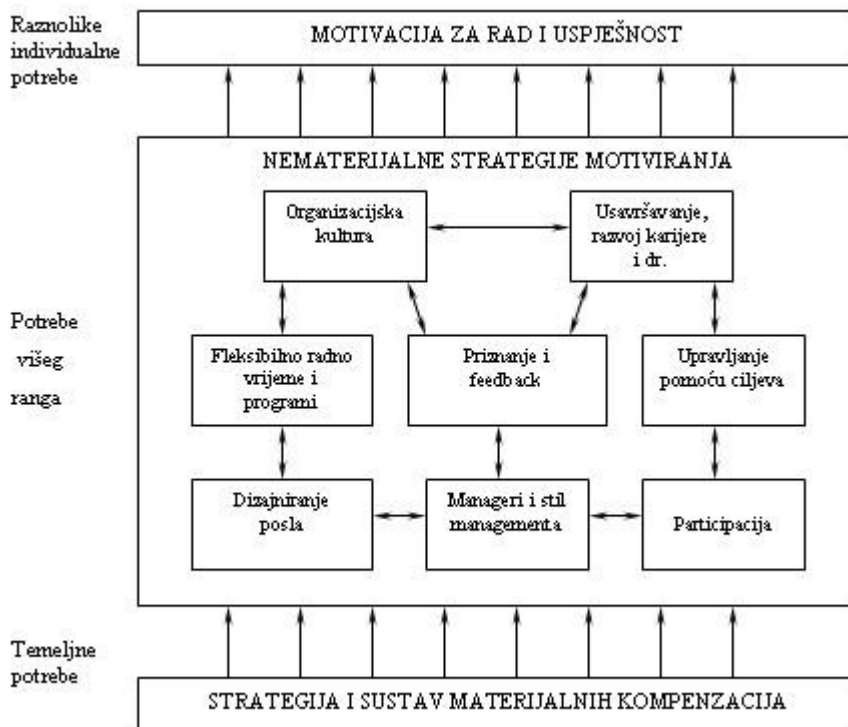
Motivirati ljude se može kroz različite poticaje. Tradicionalni sustav motiviranja sastojao se od jednostavnog sistema nagrađivanja, najčešće se temeljio na povezivanju plaće sa količinom proizvedenog proizvoda. Kako se s godinama počela motivacija bolje razumjeti tako je nastao i novi pristup motiviranju. On uključuje naknade za stjecanje novih vještina i znanja, efikasan timski rad i za sudjelovanje u rješavanju problema. Još važnije uočen je utjecaj nenovčanih nagrada na motivaciju. Stoga se danas može govoriti o strategiji materijalnog nagrađivanja i nematerijalnoj strategiji motiviranja.

Pod pojmom strategije materijalnog nagrađivanja podrazumijeva se „...“, složen konstrukt različitih oblika motiviranja usmjerenih na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad.“ (Bahtijarević Šiber, 1999., str. 613.) Strategije materijalnog nagrađivanja mogu se analizirati i klasificirati kroz dvije dimenzije, a to su:

- Stupanj izravnosti materijalnih dobiti
- Uloge individualnog rada i ponašanja u njihovu ostvarivanju.

Kada se radi o prvoj dimenziji, stupnju izravnosti materijalnih dobiti, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije financijske kompenzacije. Prva kategorija su izravni materijalni, financijski oblici koje pojedinac dobiva „u novcu“. U tu kategoriju spada sustav plaća, bonusa vezanih uz individualni ili timski rad. Druga kategorija su neizravni materijalni dobiti koje zaposlenik ne prima neposredno u obliku novca. U drugu kategoriju spadaju materijalne beneficije koje se stječu zapošljavanjem u određenom poduzeću, poput stipendija i školarina, slobodnih dana i godišnjih odmora.

Shvaćanjem da će motivacija za rad biti veća ako radnik može zadovoljiti što više svojih raznolikih potreba, pri tome da to nisu samo egzistencijalne potrebe ili one materijalne, dovelo je do razvoja nematerijalnih strategija motiviranja. Dobar sustav materijalnog motiviranja i stimuliranja kvalitetnog rada i visoke radne uspješnosti zahtijeva i druge strategije motiviranja. Razvijene su brojne strategije nematerijalnog motiviranja, a neke od njih su: dizajniranje posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijera i dr. Nematerijalne i materijalne strategije čine cjelovit sustav motiviranja. Na slici 2 se može vidjeti sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti.



Slika 2 Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti

Izvor: bez dat., Preuzeto 26.06.2020. s

[http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp)

## 5.4. Jednakost i pravednost

Iako postoje dokazi da povećanjem plaćom se povećava i produktivnost rada, pojavljuje se problem. Problem se očituje u tome da se zaposlenici ne osjećaju jednako, odnosno neki zaposlenici su vrijedniji organizaciji. Jedno rješenje za taj problem bio bi da svi nose iste uniforme ili pojedine simbole kako bi se svi osjećali kao dio tima. Na kraju je potrebno izgraditi kulturu koja će imati vrijednosti koje povezuju ljudi i omogućuje im da sudjeluju u razvoju organizacije.

Nakon što se shvati koliko su zaposlenici važni za svaku uspješnu organizaciju, potrebno je shvatiti i kako oni utječu na uspjeh svoje organizacije. Oni utječu na uspješnost kroz četiri stavke navedene ranije. Svakom pojedincu je jako važna sigurnost u životu, bila ona u privatnom ili poslovnom životu. Svaki zaposlenik će raditi bolje ukoliko ne strahuje od otkaza u svakom trenutku. Također je potrebno odabrati i „prave“ ljude koji će se kroz sustave motiviranja i nagrađivanja stimulirati da bolje i uspješnije rade. Zaposlenicima treba pružati osjećaj jednakosti i pravednosti kroz različite simbole organizacije.

## 6. Poznati strateški smjer kretanja

Uspješne organizacije ne nastaju slučajno. One imaju jasno definiranu misiju, viziju, strateške ciljeve i svi zaposlenici djeluju u skladu s njima. Menadžeri viziju ponekad opisuju kao sliku poslovanja organizacije u budućnosti. „Vizija je zapravo opća izjava o smjeru kojem tvrtka namjerava ići te, u širem smislu, pokazuje “što želimo postati.“ ( Gary Dessler, 2015., str. 104.) Prema Vujiću (2005.) upravljanje putem vizije može pomoći poduzeću na pet načina, a to su slijedeći:

- Vizija proširuje broj mjerila performansi poduzeća
- Vizija promovira promjene
- Vizija osigurava osnovu za strateški plan
- Vizija mobilizira pojedince i osigurava regrutiranje talenata
- Vizija pomaže da se odlučivanje održava u kontekstu.

„Čime se organizacija bavi?“ je pitanje na koje odgovara misija. „Misija je određeni skup ciljeva koji imaju oslonac u društvenim vrednotama, posebice u profitabilnosti i u poslovnoj izvrsnosti.“(Vujić, 2005., str. 104.) Samim utvrđivanjem misije utvrđuje se i glavna interesna područja poslovnog sustava, doseg namjernih aktivnosti i njihovih primarnih vrijednosti. Nakon određivanja misije i vizije, definira se i strategija. Pod strategijom se podrazumijeva određivanje dugoročnih ciljeva, izbor puta i sredstva za njihovo ostvarivanje. Strateški ciljevi mogu biti posebni i opći. Posebni ciljevi su ciljevi koji su skoro pa uvijek vremenski ograničeni, a jedan od takvih ciljeva može biti osvajanje novih tržišta. Opći ciljevi imaju permanentno značenje. Strategijom se utvrđuju realni ciljevi koje se želi postići. Iako karizmatični vođe mogu i čine razlike u organizaciji, nije dovoljno slijediti taj fenomen. Umjesto toga uspješne organizacije moraju pronaći odgovarajući strateški smjer kretanja.

Postoji mnogi načini kako se to može postići, jedan od njih je i kroz neposredno sudjelovanje u samom procesu planiranja. Puno poduzeća koriste radionice i ostale mehanizme prikupljanja podataka kako bi dobili uvid u strateške probleme, dok drugi provode puno vremena kako bi osigurali da se ideje komuniciraju kroz organizaciju. Druge organizacije koriste procese ocjenjivanja kako bi se osigurao mehanizam za sudjelovanje u strateškom planiranju i usklađivanju ciljeva pojedinaca s organizacijom.

Ključni problem koji se ovdje javlja ponekad se naziva „politika razvoja“, odnosno proces povezivanja visokih strateških ciljeva poduzeća s specifičnim zadacima i ciljevima koje pojedinci i grupe moru generirati. Za to su potrebne dvije ključne stvari, a to su stvaranje dosljedne i jasne strategije za poduzeće i njegov razvoj kroz kaskadni proces koji omogućuje izgradnju razumijevanja i posjedovanja ciljeva i podciljeva.

Upravo to je karakteristična značajka mnogih japanskih kaizen sistema. Japanski sistem koji u mnogim aspektima menadžmenta posjeduje konkurentske i opće ekonomske efekte, postaje uzor poslovnom svijetu i svjetskomu menadžmentu. Mnoge kvalitete japanskog menadžmenta i njegove ekonomske snage proizlaze iz snažne orijentacije na ljude, njegovog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Zahvaljujući takvim sistemima Japan je razvio osobitu organizacijsku sposobnost učenja od konkurenata i primjenjivanja nove tehnologije tako da kreira konkurentsku prednost. Ova značajka može pomoći kako bi se razumjelo zašto postoje dobri rezultati strateških napredovanja kroz neprestano usavršavanje. U takvim planovima cjelokupna poslovna strategija stavlja se u fokus tri godine u srednjoročnim planovima. Tipično za takve planove su slogani i moto. To je osnova za reklamne banere i ilustracije, ali u stvarnosti daje pozadinu gdje se u sljedeće tri godine mogu uložiti svi naponi organizacije. Ovakva politika razvoja zahtjeva odgovarajuće alate i tehnologiju.

Druga opcija kojom se može razviti strateški smjer je kroz uključivanje zaposlenika u vlasništvo. Kroz uključivanje zaposlenika u vlasništvo stvara se veza između individualnih i organizacijskih interesa te se potiče vlasničko ponašanje zaposlenika u vidu cijele organizacije, njegovom poslovanju i uspješnosti. Također se može koristiti sistem nagrađivanja koji naglašava pojedine elemente „gain-share-bonus“ sheme povezane s strateškim ciljevima koji održavaju visoku razinu aktivnosti sudjelovanja. Upravo taj sistem pruža moćne mehanizme za osiguravanje predanosti zajedničkom cilju.

Postoji potreba za razumijevanjem što se događa s organizacijom i u kojem smjeru se ona kreće. Komunikacija koja je efektivna i uključuje prijenos informacija te je dvosmjerna, izuzetno je važna za razvoj strateškog smjera.

Prva komponenta modela upravljanja ljudskim resursima na strateškoj razini je poznati strateški smjer kretanja. Zaposlenici imaju potrebu da znaju u kojem smjeru i kako se organizacija kreće. Ukoliko ih se uključi u proces planiranja ili u samo vlasništvo tvrtke zaposlenicima postaje jasnije što njihova organizacija radi i što planira raditi u budućnosti.

## 7. Odgovarajuća organizacijska struktura

Vrlo je jednostavno izgubiti kontrolu u organizaciji i postoje ona poduzeća koja nemaju nikakvu organizaciju. Kako se to ne bi dogodilo postoji struktura organizacije. Iako je nekad bilo ograničenja u izboru organizacijskog dizajna, to jest strukture pa se trebalo pripaziti na odabir prave i danas je potrebno pažljivo odabrati pravu.

Kroz godine uočilo se da izbor strukture ovisi o faktorima kao što su veličina, tehnologija, okruženje u kojem poduzeće posluje i njezinoj strategiji. To je skup različitih, međusobno povezanih faktora i sila koje na različite načine utječu na organizaciju. Postoje primjeri u kojima ima smisla pustiti pojedine dijelove organizacije da sami određuju svoju strukturu. Primjerice u poduzeću koje je orijentirano prema kupcima i gdje je svaka nova narudžba novi projekt. No, to ne vrijedi za sve organizacije. Posebno ne kod poduzeća koja proizvode složene proizvode ili se bave njihovim sastavljanjem.

Općenito, organizacijska struktura ovisi o prirodi poslova kojom se poduzeće bavi. Kod poduzeća koja imaju manje programirane i manje nesigurne poslove, postoji potreba za fleksibilnijom strukturi. To su primjerice poduzeća koja se bave proizvodnjom. Druga vrsta poslova koja se javljaju su oni poslovi koje karakteriziraju odluke u kojima je potrebna procjena, shvaćanje određenih stvari. Takve aktivnosti ne postaju rutina. „Što je djelatnost složenija i zahtjevnija, to je i menadžment ljudskih potencijala sofisticiraniji i razvijeniji, a problem pribavljanja, selekcije i razvoja važniji te ulaganje u ljude mnogo veće.“ (Sikavica, Bahtijarević - Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 603.)

Uvid u taj problem prvo je dalo istraživanje u kasnim 50-tima 20. stoljeća koje su proveli Burns i Stakler. Ovo istraživanje pokazalo je različitosti između „organskih“ i „mehaničkih“ organizacija. Organski oblik prikladan je za organizacije u kojim se događaju brze promjene, dok je mehanička prigodna za organizacije koje imaju stabilnije uvjete.

Još jedan faktor o kojem treba razmišljati prilikom odabira organizacijske strukture je povezanost okoline u kojoj poduzeće posluje i oblika strukture. Opet postoje dokazi da što je veća nesigurnost i složenost okoline, potrebna je fleksibilnija struktura i procesi. Upravo zbog toga brzo rastući sektor, poput elektronike često imaju organske strukture, dok industrije koje imaju stabilan rast često imaju mehaničku strukture.

Kada se istraživao organizacijski dizajn, shvatilo se da postoje razlike u strukturi između industrija. Poduzeća koja se bave masovnom proizvodnjom imaju hijerarhijski vrlo strukturirani oblik, dok poduzeća koja se time ne bave imaju decentralizirane oblike.

Mnogi faktori imaju utjecaj na strukturu organizacije. Oni uključuju veličinu, godine i poslovnu strategiju. Nakon brojnih rasprava o tome što utječe na izbor organizacijske strukture,

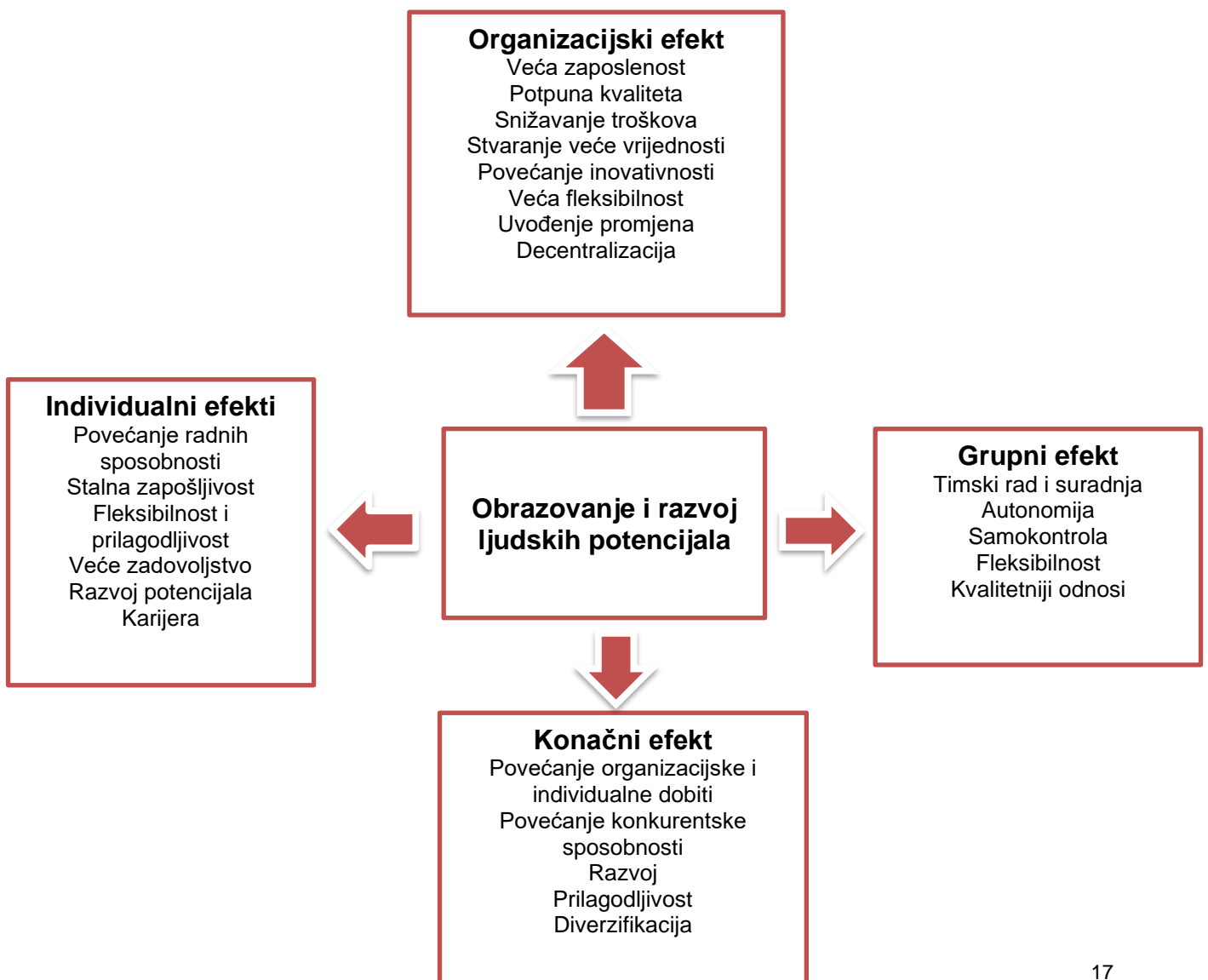
1970. godina pojavila se osnovna ideja. Osnovna ideja govori da ne postoji najbolja organizacijska struktura koja bi odgovarala svakoj organizaciji na jednak način, nego uspješne organizacije razvijaju strukture koje im najbolje odgovaraju.

Odabir prave organizacijske strukture koja podupire strukturu poduzeća i olakšava upravljanje poslovnim procesima unutar organizacije postaje jedna od komponenta upravljanja ljudskim resursima na strateškoj razini. Kod odabira organizacijske strukture postoje mnogi faktori koji utječu na konačnu odluku. Svakom zaposleniku je važno poznavanje hijerarhije i lanca zapovijedanja unutar svojstvene organizacije. Time je moguće olakšati zaposlenicima upoznavanje poduzeća i snalaženje u njemu.

## 8. Održiv rast i razvoj

Danas obrazovanje postaje jedan od najvažnijeg oblika upravljanja ljudskim resursima. „Ljudi su najvažniji kreatori i nositelji znanja, a uz to najvažniji izvor i najkvalitetniji prijenosnik informacija i znanja.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014., str. 221.) Upravo zbog toga kada se danas promatraju uspješne organizacije uočava se da one ulažu u razvoj svoj zaposlenika. Ako poduzeće želi koristiti u svojem poslovanju nove tehnologije ili proizvoditi proizvode i usluge koji su inovativni, tada poduzeće mora shvatiti da su za to potrebni zaposlenici koji imaju potrebna znanja i vještine. „Znanje postaje temeljni kapital i poluga razvoja.“ (Bahtijarević Šiber, 1999., str. 717.)

Kod obrazovanja i razvoja ljudskih potencijala pojavljuju se četiri potencijalnih efekta. To su organizacijski efekt, grupni efekt, konačni efekt i individualni efekt. Na slici 3 se mogu vidjeti potencijalni efekti obrazovanja i razvoja.



*Slika 3 Potencijalni efekti obrazovanja*

Izvor: autorski rad prema Bahtijarević Šiber, 1999., str.725.

Obrazovanje i razvoj imaju dvije prednosti. Prva je da opreme ljude sa potrebnim vještinama i sposobnostima da shvate opremu ili procese poslovanja. Svakim danom tehnologija se sve brže mijenja i dolazi do njenog poboljšavanja što dovodi i do potrebe za novim znanjima i vještinama. Stoga je potrebno stalno stjecanje novih znanja i permanentno obrazovanje. Prema Jurčeviću (2007.) svakim ulaganjem morale bi se uvoditi nove tehnologije, usvajati nova znanja, promicati inovativnost i kvaliteta. Treninzi i razvoj mogu se smatrati dobrom motivacijom, što je pak druga prednost. Zaposlenici cijene iskustva tijekom stjecanja novih znanja i vještina. Također se osjećaju puno korisnijima u organizaciji.

Ako poduzeća žele da zaposlenici preuzmu više odgovornosti i inicijative, onda je logično da obrazovanje i razvoj postaje sastavni dio poslovnih procesa. Ako se želi kreativnost i potiče eksperimentiranje u poduzeću, tada se treba shvatiti da to ovisi o vještinama ljudi koji su zaposleni.

Za razvoj fleksibilnosti i prilagodljivost potrebno je obrazovanje i razvoj. Kako bi se poduzeće razvijalo i opstalo na tržištu potrebne su stalne promjene, odnosno inovacije. One se neće dogoditi slučajno, zbog toga je potrebna „organizacija koja uči“, odnosno organizacija koja se može prilagoditi promjenama u okolini. To je organizacija sa specifičnom filozofijom, stilom i kulturom koja integrira posao i učenje te stalno učenje i proučavanje čini bitnom sastavnicom i odrednicom svakog zaposlenika u organizaciji. Razlike između tradicionalnih organizacija i organizacija koje uče može se vidjeti u tablici 1 u nastavku rada.

<b>Tradicionalne organizacije</b>	<b>Organizacije koje uče</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Stabilna okolina</li><li>➤ Vertikalna struktura</li><li>➤ Strategija se formulirala od vrha prema dolje</li><li>➤ Centralizirano odlučivanje</li><li>➤ Kruto definiranje i specijalizacija zadaća</li><li>➤ Kruta kultura koja nije odgovorna za promjene</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Promjenjiva okolina</li><li>➤ Plitka horizontalna struktura</li><li>➤ Strategija nastaje suradnjom unutar organizacije i s drugim kompanijama</li><li>➤ Decentralizirano odlučivanje</li><li>➤ Labavo definirane, fleksibilne i prilagodljive uloge</li><li>➤ Prilagodljiva kultura koja potiče stalna poboljšanja i promjene</li></ul>



➤ Formalni komunikacijski sustavi vezani za vertikalnu hijerarhiju s brojnim filtrima	➤ Osobne i grupne mreže, slobodnih, otvorenih razmjena, bez filtra
---	--

*Tablica 1 Razlika tradicionalne organizacije i organizacije koja uči*

Izvor: autorski rad prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008., str.586.

Postoji nekoliko temeljnih karakteristika učeće organizacije prema Bahtijarević-Šiber (2014.) , a ovdje će biti navedene neke od njih:

- Učenje je način ponašanja.
- Svatko je radnik znanja.
- Svatko je i učenik i učitelj.
- Učenje je temeljna kulturna vrijednost.
- Učenje iz vlastite i tuđe prakse i iskustva.

Ljudi u organizaciji su oni koji uče, a ne sama organizacija. Potiče se sve članove organizacije, od vrha do dna na stalno učenje, kreiranje, usvajanje, širenje i upotrebljavanje znanja. Organizacije koje uče prepoznaju se po obrascima ponašanja koje organizacija razvije kako bi omogućila proces učenja. Stalno otkrivanje novih znanja i učenje istih čine organizaciju koja uči. Taj proces ne događa se sam od sebe, već je potrebno dizajnirati i implementirati program osposobljavanja koji će zaposlenicima omogućiti da steknu naviku učenja. Jedan od primjera takvog programa je kada firme nude razne tečajeve na stranim jezicima svojim zaposlenicima. Najčešće su to aktivnosti koje nemaju nikakve veze s poslom kojim se poduzeće bavi. S takvim aktivnostima cilj je motivirati radnike i opet im pružiti priliku da steknu naviku učenja.

Brown i suradnici (2013.) navode da Garvin sljedeće mehanizme smatra važnim u učećim organizacijama:

- Treninzi i razvoj zaposlenika.
- Razvoj formalnog procesa učenja baziranog na rješavanju problema.
- Nadzor i mjerenje.
- Dokumentiranje.
- Prikaz rezultata.
- Različite perspektive.
- Učenje iz prošlosti.

Učenje prema navedenim mehanizmima smatra se karakteristikom poduzeća svjetske klase u različitim sektorima. One uče brže i efikasnije i to ne samo iz uspjeha već i iz grešaka i neuspjeha. Upravo takvo učenje pomaže u smanjenju troškova poslovanja, poboljšanju brzine isporuke, povećanju kvalitete i bržem razvoju novih proizvoda.

Kako bi se takvo učenje moglo omogućiti, organizacija se mora odmaknuti od svega što je do tada radila i vidjeti koje stvari može raditi bolje. Mnoge uspješne organizacije imaju jedan dio područja poslovanja u kojem nove ideje mogu isprobati i vidjeti hoće li one imati željeni efekt na poslovanje.

U strateško operativnom menadžmentu važna je uključenost zaposlenika u kontinuiranje poslovanje. Kada se takav sistem ostvari i održava, on pruža „aparat“ za učenje koji se može povezati s strateškim ciljevima.

Shvaćajući važnost obrazovanja i razvoja, shvaća se i važnost ljudskih potencijala. Brzom promjenom tehnologije postoji i još brža potreba za novim znanjima i vještinama. Organizacije koje uče danas postaju sve važniji koncept. One omogućuju brže prilagođavanje sve bržim promjenama u današnjoj okolini. Upravo zato bi svako poduzeće koji želi biti konkurentsko i opstati u ovim nestabilnim uvjetima poslovanja, trebalo razmisliti o tome da i njihovo poduzeće postane organizacija koja uči.

## 9. Uključenost i povezanost na svim hijerarhijskim razinama

Iako u organizaciji postoji potreba za individualnim radom, prednosti timskog rada su veće od samostalnog rada. Timovi i timski rad postaju jako i djelotvorno sredstvo koje potiče i olakšava prenošenje moći, informacija i znanja na niže razine organizacije. Neke od prednosti i koristi timova i njihovog rada su sljedeće: proširenje znanja i vještina, veća motivacija i zadovoljstvo članova, smanjenje operativnih troškova i dr. No, nije dovoljno samo skupiti ljude i staviti ih da rade u timu. Za dobar timski rad i uspjeh potrebno je pažljivo odabrati ljude za tim.

Timovi su postali suvremeni koncept čije vrijednosti prepoznaje sve više organizacija. Istraživanja su pokazala da su timovi fleksibilniji i imaju više rješenja za pojedine probleme od pojedinca, što je potrebno u nepredvidljivoj okolini. Znanje timova je također veće od znanja pojedinca. Izgradnja efektivne rutine za organizacijske aktivnosti može se najbolje postići kroz razvoj i potporu timskim pravilima.

Kroz mnoga istraživanja o timskom radu utvrđena su dva zaključka. Prvi je da struktura i rad tima ovisi o tome što se želi učiniti, dok drugi zaključak glasi da visoko uspješni timovi ne nastaju slučajno. Kroz istraživanja uočene su stavke koje su bitne kako bi tim bio efikasan, a to su:

- Jasno određeni zadaci,
- Efektivno vodstvo tima,
- Dobra ravnoteža između uloge u timu i individualnog stila ponašanja,
- Učinkovito rješavanje sukoba unutar grupe,
- Stalna veza s vanjskim okruženjem.

Saznanja o timu nisu nova, ali su danas značajno stabilnija. Poslovna okolina i organizacije se može dramatično promijeniti, dok se temeljne psihološke osnove odnosa i ponašanja manje podložne promjenama. Ljudi se ponašaju kako su naučili ranije i ta činjenica se može iskoristiti u strateško operativnom menadžmentu.

Timovi se stvaraju kroz četiri koraka razvoja. Najveći utjecaj na timski rad imaju sami ljudi koji su uključeni u tim, njihove osobnosti i stilovi ponašanja. Potrebno je naći ljude koji su slični po ponašanju, osobnostima i radu kako bi tim funkcionirao. Timovi sastavljeni od članova koji su po svojim značajkama slični ili isti, odnosno homogene grupe bolje komuniciraju i lakše je njima upravljati. Heterogeni timovi su timovi u kojima članovi imaju različito znanje,

sposobnosti, interese i vještine. I takvi timovi su najefikasniji timovi. Prema Kobolt i Žižak (2007.) funkcionalnosti tima pridonose sljedeće stavke:

- Kvaliteta odnosa među članovima
- Međusobna povezanost članova tima
- Kvaliteta komunikacije i međusobno prilagođavanje
- Dogovoreno postavljanje i poštivanje pravila te poštivanje dogovora
- Način rješavanja sukoba
- Emancipacija svih članova
- Dobri energetske potencijali svih članova
- Podjela odgovornosti i povjerenje
- Zajednička vizija.

Prema istraživanju Meredith Belbin u Ujedinjenom Kraljevstvu, timovi koji su sastavljeni od samo talentiranih ljudi postižu slabije rezultate od onih timova koji su sastavljeni od prosječnih ljudi. Probleme rješavaju oni timovi koji imaju komplementarno znanje.

Uspostavljanje i razvoj odnosa u timu nije jedini faktor koji utječe na rezultate tima. Kao ostali faktori pojavljuju se sljedeći:

- Veličina tima,
- Struktura tima,
- Proces i način organizacije sastanaka i način donošenja odluka,
- Vodstvo tima,
- Okolina tima.

Timovi se sve više gledaju kao mehanizmi za premošćivanja granica unutar organizacije i rješavanju problema unutar organizacije. Timovi sastavljeni od ljudi iz različitih odjela poduzeća mogu riješiti problem poput proizvodnje novog proizvoda pomoću različitih znanja i vještina. No, stvaranje takvih timova je strateški zadatak koji zahtjeva puno truda.

Timovi također pružaju snažan mehanizam koji omogućuje postizanje decentraliziranih operativnih struktura kojima mnoge organizacije teže. Prednosti timskog rada ima mnogo i svojim radom mogu mnogo učiniti da organizacija postane konkurentna i puno uspješnija nego je bila. Iako se timovi smatraju izuzetno korisnim, potrebno je znati da niti oni nisu uvijek dobro rješenje za sve probleme. Postoji opasnost da ljudi koji zajedno rade u timu zbog međusobnih konflikata i nedostataka efektivnih procesa te ostalih faktora ne daju dobre rezultate rada. Upravo je zato izuzetno važno pažljivo birati ljude u timove i koordinirati ih na način da organizacija ima koristi od tima umjesto štete.

## 10. Upravljanje promjenama

Promjene su važne za organizaciju bez obzira radi li se o novim procedurama, tehnologiji, strukturi ili novoj lokaciji. Takve promjene uzrokuju i promjenu načina upravljanja organizacijom. Promjene sistema, strukture ili procedura veliki su izazov, a dodatno ih otežava i okolina kojoj se organizacija mora stalno prilagođavati. „Upravljanje promjenama i razvojem organizacije ne bi bilo značajno da su proizvodi i tržišta stabilni i da su organizacijske promjene rijetke.“ (Aleksić, 2009.)

Danas se mnoge organizacije suočavaju se s neizvjesnom okolinom u kojoj je samo jedno sigurno, a to je da će se promjene dogoditi. Zbog neizvjesnosti nije moguće naći jednu najbolju opciju za poslovanje jer ona ne postoji. „Prvi korak koji u procesu upravljanja promjenama treba da učini menadžment poduzeća jest da prepozna situaciju u kojoj su promjene potrebne i neophodne.“ (Vujić, 2008.) Organizacije moraju izgraditi sposobnost planiranja organizacijskih promjena zbog same neizvjesnosti okoline. Često se ta sposobnost naziva organizacijski razvoj.

Organizacijski razvoj daje ključnu poruku, a to je da ljudi ne vole promjene. Kada organizacija uvede promjene, ljudi se odupiru tim promjenama, iako ponekad ne postoje racionalni razlozi za to. Jedan od elemenata zbog koji zaposlenici ne vole promjene je mogućnost da će te promjene zahtijevati nova znanja i vještine koje oni ne posjeduju. Upravo zato su osposobljavanje i razvoj ključni za organizaciju.

Neki od razloga zašto zaposlenici ne vole promjene su sljedeći:

- Ne vide razloge niti svrhu za njihovu provedbu.
- Nemaju kontrolu nad njihovom provedbom, dogoditi će se htjeli oni to ili ne.
- Boje se da će morati raditi nešto što ne znaju.
- Boje se da će izgubiti kontrolu nad onim što rade.
- Sigurni su da postoji bolji način od onog koji podrazumijeva promjenu.
- Ne vide što je nova vrijednost za njih.
- Imaju osjećaj da su već preopterećeni onime što rade i znaju i ne trebaju ništa novo.

Otpuštanje ljudi koji ne žele prihvatiti promjene nije najbolje rješenje problema. Time bi se riskiralo gubitak njihovih vještine, iskustva i znanja. Kod upravljanja promjenama bitno je

shvatiti da su neizvjesnost i nelagoda zbog promjena sasvim prirodna stvar. Izuzetno je bitno shvatiti izvor neizvjesnosti i nelagode te naći način kako to riješiti.

Preporuke za implementaciju bez otpora su sljedeće:

1. Definirati jasnu strategiju promjena.

Uključuje određivanja zašto se promjene moraju dogoditi i kako, što će se zapravo promijeniti i u kojem roku. Kada se to definira sljedeći korak je komunikacija.

2. Komunikacija.

To je vjerojatno jedan od najefikasnijih načina za uspješnu implementaciju. No, zahtjeva veliki napor za uspjeh. Komunikacija mora biti aktivna, otvorena i dvosmjerna kako bi zaposlenici mogli dati povratnu informaciju o provedenim promjenama.

3. Uključiti sve zaposlenike otpočetak u proces.

Dvije su važne prednosti uključenja zaposlenika otpočetak u proces. Prva je da ako se ne uključe, zaposlenici se ne osjećaju kao dio tima te se kasnije može pojaviti otpor prema promjenama. Uključivanje zaposlenika može značajno poboljšati sve promjene i to je druga prednost. Samim uključivanjem u ranim fazama može se uštedjeti više sredstava, nego kasnijim uključivanjem.

4. Kreiranje otvorene klime za promjene.

Klime u kojoj se zabrinutost i tjeskoba mogu izraziti, a ideje i znanja mogu upotrijebiti u organizaciji. Takva otvorena klima pridonosi osjećaju sudjelovanja u vlasništvu i predanosti zajedničkim ciljevima.

5. Postaviti jasne, ambiciozne i ostvarive ciljeve

Ljudi trebaju povratne informacije o svojem radu, a postavljanje takvih ciljeva je dobar način za njihovo pružanje. Jedan od bitnih značajki razvoja uspješnih organizacija je kreiranje klime stalnih poboljšanja u kojoj se ostvarenje jednog cilja nagrađuje, ali je također popraćeno postavljanjem sljedećeg cilja.

6. Uložiti u trening zaposlenika za rad sa novim sustavom

Uspješnost organizacije ovisi o tome kako se gleda na trening zaposlenika. Trening nije samo investicija u razvoj specifičnih vještina nego i u kreiranje alternativne organizacije. One koja razumije zašto se promjene događaju i one koja može upravljati procesima ponašanja uključenim u promjene.

Izuzetno je važno shvatiti potrebu za promjenama i kako što lakše uvesti promjene u poduzeće. Ako danas poduzeće ne prati trendove na tržištu i ne prilagođava im se, moguće je

da ubrzo nestane sa tržišta. Zaposlenicima promjene nisu najugodnije, često ih ne vole i pokušavaju ih izbjeći. No, ako oni shvate važnost promjena i organizacija im pomoću pojedinih metoda olakša promjene, zaposlenicima neće više biti toliko neugodno i brže će prihvatiti nove stvari u svojim poduzećima.

## 11. Primjer

The Walt Disney Company jedna je od najvećih i najuspješnijih medijskih i produkcijskih kuća zabavnog programa. 1923. godine osnovana je kao Disney Brothers Cartoon Studios od strane Walt Disneya i njegovog brata Roya. 1986. godine promijenila je ime u The Walt Disney Company. Njihov prvi crtani film bio je Alice's Wonderland, no najpoznatiji Disneyev lik je ipak Mickey Mouse s kojim su brojne generacije odrastale. Kroz godine se razvijala od skromne organizacije do jedne od najuspješnijih. Njihovi brojni uspjesi to i dokazuju. Od osnivanja do danas snimljeno je 60 crtanih filmova. (The Walt Disney Company, bez dat.)

Disney je već od samih početaka prepoznao važnost dobrog upravljanja ljudskim resursima. Svojim programom upravljanja zaposlenicima motivira i nagrađuje zaposlenike kako bi oni bili zadovoljni, a samim time i bolje pridonosili uspjehu organizacije. Sama organizacija Disney ističe da su njegovi zaposlenici u središtu svega što rade i zato postoji program kojim se zaposlenicima olakšava i pruža dobar život. S takvim programom pruža se i mogućnost profesionalnog napredovanja i usvajanja novih znanja te vještina.

Disney program upravljanja zaposlenicima uključuje sljedeće stavke:

- Razvoj karijere.
- Angažman u zajednici.
- Pomoć zaposlenicima koji svakodnevno putuju na posao.
- Ekskluzivni popusti.
- Zdravstveno osiguranje.
- Mogućnost čuvanje djece.
- Plaćeni slobodni dani.
- Program umirovljenja.
- Besplatni pristup tematskim parkovima.
- Školarine i stipendije.
- Tjedne plaća.
- Program za zdrav život.

Disney ističe kao je važno brinuti i upravljati ljudskim potencijalima jer oni utječu na uspjeh mnogih njihovih prepoznatljivih marki. Također cijene znanje, vještine i iskustva svojih zaposlenika i nagrađuju ih. Zaposlenike je važno poticati na stjecanje novih znanja i vještina. Upravo takav program ima i Disney. Njegov naziv je Disney Aspire i on omogućuje zaposlenicima brojne obrazovne programe za stjecanje novih znanja i vještina. (The Walt Disney Company, bez dat.)



Osim Disney Aspire, Disney nudi i druge programe. To su College program, Culinary program, International program i Professional Internships. Disney College program namijenjen je mladima iz cijelog svijeta koji žele steći prva radna iskustva. Nudim im se rad u Disneyevim parkovima i odmaralištima. Ovaj program traje od pet do sedam mjeseci i omogućuje mladima da upoznaju nove ljude, sudjeluju u predavanjima o osobnom razvoju i razvoju karijera. Također im pruža mogućnost da nauče vještine poput rješavanja problema, timskog rada i učinkovite komunikacije. Culinary program pruža mogućnost učenja s vrhunskim kuharima koji su vrlo cijenjeni u svijetu gastronomije. Sudjelovanjem u ovom programu steći će se brojna zanimljiva iskustva i doživotna sjećanja. Kao dio Disney International programa, pojedincima se pruža mogućnost da vide kako se radi u Disneyu. Program daje priliku da se nauče vještine vođenja, prezentiranja i vještine koji su potrebne kako bi organizacija imala uvijek zadovoljne kupce. Posljednji program nudi studentima suradnju sa liderima svjetskih poznatih kompanija. Pruža mogućnost da se vještine koje su naučene u učionicama primjene i nadopune sa situacijama iz stvarnog života. (The Walt Disney Company, bez dat.)

The Walt Disney Company danas je jedna od najuspješnijih organizacija vjerojatno i zbog načina kako pristupaju sa svojim zaposlenicima. Kroz brojne pogodnosti koje nudi svojim zaposlenicima uočljivo je da oni zaista brinu o svojim zaposlenicima i shvaćaju kako su zadovoljni zaposlenici ključni za uspjeh organizacije. Svojom upravljanje ljudskim resursima The Walt Disney Company mogao bi biti dobar primjer kako da brojne druge organizacije upravljaju sa svojim ljudskim resursima.

## 12. Zaključak

Na temelju izučene literature i primjera u praksi, može se donijeti zaključak da je u današnjoj turbulentnoj okolini i svijetu stalnih tehnoloških promjena kvalitetni ljudski resursi od izuzetne važnosti za svaku organizaciju. Upravljanje ljudskim resursima samo je jedan od poslovnih procesa koji se događaju u poduzećima. Možda i najvažniji u današnjem poslovnom svijetu. Zaposlenici su strateški resursi koji postaju ključem uspjeha pojedinih organizacija. Oni su ti koji mogu lošu organizaciju pretvoriti u organizaciju koja je izuzetno uspješna i daleko od konkurenata. Upravo zbog toga strateški menadžment mora investirati u znanje i vještine svojih zaposlenika.

No, nije se na ljudske resurse uvijek gledalo kao na dio koji je bitan za uspješnost organizacija. U prošlosti se na njih gledalo često kao problem, a ne rješenje problema. Četiri su faze upravljanja ljudskim resursima. Prva od tih faza je podjela rada kod kojih se proces proizvodnje dijelio na manje aktivnosti koji su se mogle brzo naučiti i usavršiti. U drugoj fazi, pokretne trake također se koristila podjela rada. Negativne pojave koji se bile kod prve faze, u drugoj fazi su se samo produbile. Monotonija je postala svakodnevnica radnika kao i sputavanje kreativnosti. Zatim se u trećoj fazi otkrila motivacija oko koje su se razvile brojne teorije. I kao posljednja faza javljaju se novi trendovi među kojima se ističe timski rad i timovi.

Kada se danas gleda na zaposlenike kao strateške resurse, podrazumijevaju se četiri stavke kojima zaposlenici utječu na uspješnost. To su sljedeće stavke: sigurnost zaposlenika ako zaposlenik radi dobro, odabir „pravih“ ljudi za svako radno mjesto, vrednovanje i nagrađivanje dobrog rada te jednakost i pravednost. Kako bi što uspješnije upravljali ljudskim resursima postoji model koji se sastoji od četiri komponenti. To su poznati strateški smjer kretanja, odgovarajuća organizacijska struktura, održiv rast i razvoj i uključenost na svim hijerarhijskim razinama.

Prva komponenta je poznat strateški smjer. Danas je poznato da uspješne organizacije ne nastaju slučajno, već one imaju jasno definiranu viziju, misiju i strateške ciljeve. Postoji potreba za razumijevanjem što se događa s organizacijom i u kojem smjeru se kreće. Za tu komponentu postoji mnogo načina kako to postići. Tu se javlja i problem koji se ponekad naziva politika razvoja. No, kako bi se to izbjeglo potrebno je imati jasnu i dosljednu strategiju za poduzeće i njegov razvoj kroz kaskadni proces koji omogućuje izgradnju razumijevanja i posjedovanje ciljeva i podciljeva. Osim ove opcije, postoji i opcija uključivanja zaposlenika u vlasništvo poduzeća.

Odgovarajuća organizacijska struktura je druga komponenta. Kako se ne bi izgubila kontrola na poduzećem, važno je odabrati dobru organizacijsku strukturu. Organizacijska

struktura ovisi o brojnim faktorima kao što su veličina, tehnologija, okruženje poduzeća i njezina strategija. Može se zaključiti da ne postoji najbolja organizacijska struktura koja bi svakom poduzeću odgovarala već da svaka organizacija razvija strukturu koja njoj najbolje odgovara.

Kod održivog rasta i razvoja je najvažnije shvatiti da je obrazovanje i razvoj ključ uspjeha svake dobre organizacije. Potrebno je izgraditi organizaciju koja uči kako bi se poduzeće razvijalo i opstalo na tržištu. Stalno poticati zaposlenike na istraživanje novih stvari i učenje istih. Postoji i određeni mehanizmi koji se mogu koristiti u takvim organizacijama.

Zadnja komponenta je uključenost i povezanost na svim hijerarhijskim razinama. Kod ovog poglavlja uočena je važnost timova i timskog rada. Timovi pružaju ono čemu mnoge organizacije teže, a to je decentralizacija operativnih struktura. Također na timove se može gledati kao na mehanizme pomoću kojih premošćuju granice unutar organizacije, ali i rješavanju problemi. Iako timovi pružaju brojne prednosti, imaju i nedostatke poput konflikata koji se mogu dogoditi između članova timova.

Za kraj se mogu spomenuti i promjene koji su bitne za svaku organizaciju u ovim neizvjesnim vremenima. Promjenama je potrebno i upravljati na dobar način jer je poznato da ljudi ne vole promjene. Ponekad ne vole promjene jer od njih zahtijevaju primjenu znanja koji oni ne posjeduju. Važno je shvatiti zašto su promjene bitne za organizaciju. U ovom poglavlju rada navedene su i neke preporuke za implementaciju promjena bez otpora.

Iz priloženog je vidljivo da je strateško upravljanje ljudskim resursima vrlo bitno za svaku organizaciju. No, nije samo dovoljno slijediti model upravljanja ljudskim resursima na strateškoj razini. Važno je da se shvati što je sve potrebno da bi se taj model dobro provodio i da bi u konačnosti bio uspješan. Što se brže shvati važnost zaposlenika i njihovi potencijali to brže poduzeće može rasti i razviti se u organizaciju koja je izuzetno konkurenta i inovativna.

## Popis literature

Aleksić, A. (2009). Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentne sposobnosti poduzeća. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7 (2), 37-47.

Bahtijarević-Šiber F. (1999.). Management ljudskim potencijala, Zagreb: Golden marketing

Bahtijarević-Šiber, F. (2014). Strateški menadžment ljudskih potencijala : suvremeni trendovi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga.

Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). Suvremeni menadžment : vještine, sustavi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga.

Brown S., Bessant J., Lamming R. (2013.). Strategic Operations Management, Third edition, 221 – 262 str.

Dessler, G. (2015). Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Mate.

Jurčević, J. (2007). Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete. Poslovna izvrsnost, 1 (2), 99-108.

Kobolt, A. i Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova. Ljetopis socijalnog rada, 14 (2), 367-386.

Lazibat, Tonći; Dumičić, Ksenija; 2002., Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete, Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak"

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić N. (2008.). Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga

Tomac, N., Radonja, R. i Bonato, J. (2019). Analysis of Henry Ford's contribution to production and management . Pomorstvo, 33 (1), 33-45

Vujić, V. (2005). Menadžment ljudskog kapitala. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment ; Rijeka.

Vujić, V. (2008). Promjene u funkciji upravljanja ljudskim potencijalom. Informatologia, 41 (3), 189-195.

Web stranice:

D23 The Official Disney Fan Club, Disney History (bez dat.). Preuzeto 27.06.2020. s <https://d23.com/disney-history/>

Hrvatska enciklopedija, Podjela rada (bez dat.). Preuzeto 27.06.2020. s <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=48909>

The Walt Disney Company, About (bez dat.). Preuzeto 27.06.2020. s <https://thewaltdisneycompany.com/about/#our-businesses>

The Walt Disney Company, Disney Careers (bez dat.). Preuzeto 27.06.2020. s <https://jobs.disneycareers.com/benefits>

Troškovi BP-a za izlivanje nafte u Meksičkom zaljevu dosegli 61,6 milijardi dolara (2016.). Preuzeto 27.06.2020. s <https://hrportfolio.hr/vijesti/kompanije/troskovi-bp-a-za-izlivanje-nafte-u-meksickom-zaljevu-dosegnuli-61-6-milijardi-dolara-42772>

Walt Disney Animation Studios, Our films (bez dat.). Preuzeto 27.06.2020. s <https://www.disneyanimation.com/studio/our-films>

## Popis slika

Slika 1 Model upravljanja ljudskim resursima na strateškoj razini.....	8
Slika 2 Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti .....	12
Slika 3 Potencijalni efekti obrazovanja.....	18

## Popis tablica

Tablica 1 Razlika tradicionalne organizacije i organizacije koja uči .....	19
--	----