

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆIMA – LJUDSKI FAKTOR, MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA KAO NAJBITNIJI ČIMBENICI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA

Ines Jambrek, dipl. iur., asistentica
Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Ivan Ivica Penić, dipl. iur.
OVB Allfinanz, Zagreb

UDK: 658.3
Ur.: 18. lipnja 2008.
Pr.: 12. prosinca 2008.
Stručni članak

Autori u radu nastoje dati prikaz koncepta upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima, interdisciplinarni karakter spomenutog koncepta te općenito značaj njegove sustavne primjene u suvremenim poduzećima kako bi se postigla što veća uspješnost istih. Ističu prepoznavanje ljudskog faktora kao najvažnijeg resursa u poduzeću te važnost motivacije zaposlenika, ali i menadžera kao jednog od bitnih čimbenika uspješnosti (efektivnosti, efikasnosti i ekonomičnosti). Također govore o konfliktima u poduzeću, koliko su oni korisni, odnosno štetni te kako ih na vrijeme prepoznati i njima upravljati. Naposljetku se spominju suvremeni trendovi u upravljanju poduzećem.

Ključne riječi: *koncept upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima, ljudski faktor, motivacija, konflikt, suvremeni trendovi upravljanja.*

1. Uvod

Krajem 20. i početkom 21. stoljeća svjedoci smo pojave snažnih izazova ekonomskoj znanosti. Veliki napredak informatičke tehnologije te znanosti i tehnologije uopće, mijenja karakteristike poslovnog okruženja, koje u odnosu na šezdesete i sedamdesete godine 20. stoljeća postaje znatno kompleksnije.

U takvoj situaciji turbulentnosti i sve veće složenosti poslovnog okruženja dolazi do jake potrebe za aktivnim uključenjem poslovnih subjekata u kreiranju promjena, kao i za brzom prilagodbom stalno novim uvjetima. S obzirom na to da kreativnost i prilagodljivost poslovnih subjekata presudno ovisi o sposobnostima, znanju i kreativnosti zaposlenika, upravo ti aspekti poslovnih sustava izbijaju u prvi plan. Stoga se danas može govoriti o *novoj ekonomiji*,

ekonomiji znanja, ekonomiji koja je globalna i koja je u stalnoj borbi s neizvjesnošću i promjenama.

Bitna pitanja koja se postavljaju u tom kontekstu su: na koje aspekte složenih poslovnih sustava treba u novim uvjetima dominantno usmjeriti pozornost, kako ih adekvatno informacijski pratiti te kako ih modelirati?

Zatim, koji su čimbenici ključni za poslovni (gospodarstveni) uspjeh, kako tim čimbenicima upravljati te kako ih kontrolirati?

Može se opravdano ustvrditi da su se na području ekonomije u posljednje vrijeme pojavili relativno brojni novi teorijski pravci i modeli koji nastoje odgovoriti na navedena pitanja. Stoga se nameće nužnost da se isti ispituju te empirijski provjere u skladu s adekvatnim metodama znanstvenog pristupa: hipotetičko – induktivno – deduktivnim modelom, prema kojem teorijski model dobiva epitet znanstvenog u onoj mjeri u kojoj se njegove postavke mogu operacionalizirati, odnosno svesti na mjerljive varijable i empirijski verificirati.

Spomenuti hipotetičko – induktivno – deduktivni pristup najvjerojatnije pravilno usmjeruje znanstveni rad te otklanja mogućnost pretjeranog spekulativnog “lutanja” u znanosti time što nastoji iskustveno oprobati i provjeriti pojedine postavke teorijskih modela. Na taj se način određene pretpostavke empirijskom provjerom, u krajnjem slučaju mogu pokazati kao ispravne ili neispravne.

Neke od koncepcija poput koncepcije intelektualnog kapitala, upravo plijene pozornost teoretičara i znanstvenika o čemu svjedoče i brojne publikacije usmjerene na tu problematiku. Takva snažna potražnja svjedoči da su te koncepcije dotaknule ključnu točku onoga što je u poslovnom (gospodarskom) smislu važno, a to je kako biti bolji od drugih i kako uspjeti.

Mnogo je stoljeća trebalo da bi čovjek sam po sebi, njegovanjem njegovih sposobnosti, znanja, kreativnosti i motivacija bili prepoznati kao glavni i najvažniji čimbenik gospodarske uspješnosti.

U listopadu 2004. godine u Sjedinjenim Američkim Državama održana je konferencija menadžera ljudskih potencijala¹ na kojoj je u samom uvodu u konferenciju predstavljeno istraživanje prema kojem je stručnost i kredibilitet vodstva te sposobnost privlačenja i zadržavanja darovitosti na samom vrhu gospodarske politike, dok je udio na tržištu bio tek na šestom mjestu.² Istraživanje je pokazalo jedan lanac: kako privlačno mjesto za rad znači i ugodno mjesto za kupovinu te time pogodno mjesto za ulaganje.³

¹ U radu će se povremeno koristiti naziv “potencijali”, a povremeno “resursi”, ovisno o autoru na kojeg se poziva, jer spomenute riječi najčešće imaju isto ili vrlo slično značenje.

Međutim, potrebno je spomenuti, da neki autori smatraju kako izraz “ljudski resursi” ne treba poistovjećivati s terminom “ljudski potencijali.” Izraz ljudski resursi pretpostavljaju širim od pojma ljudskog kapitala i instrumentalno usmjerenim. Više o tome vidi: Marčetić, G., *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*, Doktorska disertacija, Zagreb, 2006., str. 67.

² Večernji list – poslovni svijet, 27. 10. 2004., str. 36.

³ Ibidem, str. 36.

Zatim povećanje zadovoljstva radnika vodi (prema spomenutom istraživanju) povećanju zadovoljstva kupaca, a time automatski i porastu prihoda u određenom postotku.⁴

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća.⁵ U tom smislu, već i sam koncept “upravljanja ljudskim potencijalima” znači promjenu paradigme u sadržaju rada i načinu organiziranja kadrovske funkcije u suvremenom poduzeću.⁶

Ljudski faktor u gospodarskom razvitku sve više dobiva na važnosti, pa se stoga upravo ovom problematikom sve više bave znanstvenici, istraživači, kako bi što više i što bolje približili istu praktičarima – menadžerima ljudskih potencijala te dobili što bolje rezultate.

Istraživanje ljudskog faktora uključuje znanstvenike s područja mnogih znanosti: psihologe, sociologe, ekonomiste, pravnike i druge.

Motivacijski čimbenici, konflikti, međuljudski odnosi, stres, hijerarhija, stručnost, kreativnost, inteligencija – sve su to pojmovi koje treba detaljno i pomno istražiti kako bi se dobio onaj krajnji proizvod koji zapravo i čini cilj cijelog istraživanja na području upravljanja ljudskim potencijalima, a to je poboljšanje gospodarske politike uopće.

Dakle, upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću.⁷

Ta je filozofija usmjerena na neke elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto.⁸

Opći cilj ovog rada nisu empirijske provjere određenih teza te korištenje metoda znanstvenog pristupa hipotetičko – induktivno – deduktivnim modelom, već kratka analiza kretanja u upravljanju ljudskim potencijalima (resursima), značaj pojedinih čimbenika, poput motivacije zaposlenika te općenito briga menadžera ljudskih potencijala za zaposlenike u svim segmentima (pribavljanje ljudstva, selekcija, obrazovanje i usavršavanje, nagrađivanje, ali s druge strane i zadovoljstvo zaposlenika poslom koji obavljaju).

⁴ Ibidem, str. 36.

⁵ Goić, S., *Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima*, Ekonomski fakultet Split, 1998.

⁶ Ibidem, str. 321.

⁷ Bahtijarević-Šiber, F., *Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima*, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 7/98., str. 121.

⁸ Ibidem, str. 121.

2. Razvoj upravljanja ljudskim potencijalima

Isticanje važnosti ljudi za organizacijsku uspješnost te općenito znanstveno bavljenje “ljudskom stranom” organizacije i upravljanja nije novo.⁹ Relativno novo je stvarni praktični interes poduzeća i njihova upravljanja (menadžmenta) za ljudske potencijale i njihov razvoj, kao vitalni interes ne samo razvoja i uspješnosti poslovanja nego i samog opstanka poduzeća.¹⁰

Značaj ljudskih potencijala pokazala su i neka istraživanja provedena u prvoj polovini 20. stoljeća, koja su upozorila na važnost gledišta, grupa, motivacija, neformalnih odnosa, stila vodstva i drugo. Još ranije, u 18. stoljeću, Adam Smith je u svojim djelima isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini. U 19. stoljeću, Karl Marx je u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost i umješnost radnika, a svestrani razvoj čovjeka je uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva.

Međutim, tek je u novije vrijeme ljudskom faktoru pridana dovoljno veliki značaj te je nizom istraživanja dokazana povezanost između obrazovanja i gospodarske uspješnosti. Upravo ta povezanost sastavni je i najznačajniji pokazatelj važnosti uloge “ljudskog kapitala” i investicija u njega pri ostvarenju ciljeva gospodarskog razvoja.¹¹

“Ljudski kapital” je najvažniji segment danas jako omiljene koncepcije *intelektualnog kapitala*.¹² Model intelektualnog kapitala postaje sve značajniji početkom devedesetih godina 20. stoljeća.¹³

Model intelektualnog kapitala ima svoje korijene u teoriji efikasnosti proizvodnih troškova. Teorija efikasnosti bavi se problemima postojanja poduzeća, razlozima veće efikasnosti poduzeća u odnosu na tržište, kao i granicama te nadmoći. Pod pojmom intelektualni kapital ne podrazumijevaju se sva znanja u organizaciji, nego samo ona koja su pretvoriva u vrijednosti ili služe postizanju konkurentske prednosti, (primjerice znanje vozača kamiona u nekom poduzeću nisu intelektualni kapital poduzeća jer ne pridonose stvaranju konkurentske prednosti poduzeća).

Svako poduzeće ima na raspolaganju različite mjere, odnosno pokazatelje intelektualnog kapitala, a intelektualni kapital uključuje stalno praćenje pojedinih pokazatelja.

Suvremeni trend tehnološkog razvoja dovodi čovjeka i upravljanje ljudskim potencijalima u samo središte poslovne strategije suvremenog poduzeća.¹⁴

⁹ Ibidem, str. 43.

¹⁰ Ibidem, str. 43.

¹¹ Ibidem, str. 44.

¹² Ibidem, str. 44.

¹³ Pulić, A., *Upravljanje intelektualnim kapitalom*; Ekonomija, RFIN, 1/97., Zagreb, str. 89-115.

¹⁴ Bahtijarević-Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 49.-50.

Znanje i inovacija postaju temeljni čimbenici opstanka i razvoja organizacije. Zahtijeva se sve više vještina i sposobnosti zaposlenih – raznovrsnih profila, visoko obrazovanih stručnjaka u kreiranju, dizajniranju, proizvodnji, marketingu i drugo. Težište rada se s fizičke prebacuje na intelektualnu i psihičku energiju ljudi. Najvažnije umijeće postaje zadržati kreativne, darovite ljude.¹⁵

3. Definiranje temeljnih pojmova vezanih za upravljanje ljudskim potencijalima

Iako su faktori koji određuju pojam upravljanja ljudskim potencijalima starijeg datuma (iz prve polovine 20. stoljeća) taj se pojam sve više spominje u raznim znanstvenim i drugim publikacijama najviše u proteklih 10 do 15 godina.¹⁶ Danas taj pojam ima četiri značenja: prvo, kao znanstvena disciplina; drugo, kao menadžerska funkcija; treće, kao posebna poslovna funkcija u organizaciji i četvrto, kao specifična filozofija menadžmenta (upravljanja).¹⁷

Upravljanje ljudskim potencijalima kao znanstvena disciplina objašnjava se u brojnim knjigama, studijama, člancima i publikacijama koje sve više zadiru u tu problematiku i ističu je kao važan čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća.

Znanost treba imati sposobnost promatrati, objasniti, predvidjeti i kontrolirati predmet koji istražuje.¹⁸ Neke znanosti određene su sistemom spoznaja temeljenih na, primjenom znanstvenih metoda, provjerenim i potvrđenim hipotezama o odnosima i međudjelovanju varijabli koje spadaju u specifičan i samosvojan predmet njihova interesa i istraživanja.¹⁹ Znanost uključuje: hipoteze, načela, koncepcije, metode i teorije.²⁰

Možda se neki teoretičari ne bi složili da se ova problematika uvrsti u znanstvenu kategoriju, međutim Bahtijarević-Šiber argumentira upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) kao znanstvenu disciplinu time što su koncepcije, teorije i načela ULJP-a nastali prvotno u okviru drugih znanosti i znanstvenih disciplina (prvenstveno psihologije i njezinih primijenjenih disciplina) te da se ona javlja kao posebna znanstvena disciplina u okviru suvremenog procesa objedinjavanja spoznaja različitih znanosti u nova područja istraživanja.

Upravljanje ljudskim potencijalima je znanstvena disciplina kod koje se radi o sustavu spoznaja konstituiranom od niza podsustava znanja, modela, principa i metoda drugih relevantnih disciplina koje su dale značajan doprinos njenom razvoju.²¹ Od tih znanstvenih disciplina kao najvažnije mogu se istaknuti:

¹⁵ Ibidem, str. 50.

¹⁶ Bahtijarević-Šiber F, .op. cit., (bilj. 14), str. 3.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Ibidem, str. 4.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Ibidem, str. 5.

²¹ Ibidem, str. 6 .

psihologija (opća, eksperimentalna, industrijska, organizacijska, socijalna, pedagoška i edukacijska), ergonomija, ekonomija, sociologija, medicina rada, pedagogija i andrologija.

3.1. *Pojam, definicija i ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP)*

Pojam upravljanje ljudskih potencijala (ULJP) je sintagma, koja se posljednjih desetljeća sve više pojavljuje u znanstvenoj literaturi.

Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji.

Poticaaj za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima dala je i bihevioristička teorija.²²

Kao interdisciplinarna teorija, koncept upravljanja ljudskim potencijalima razvio se integriranjem spoznaja više znanstvenih disciplina.

Prema Pržulj, upravljanje ljudskim resursima (potencijalima) ima svoje osnove u:

1. *Psihologiji*: Kada se govori o čovjeku, njegovoj ličnosti, ponašanju, motivaciji, ambicijama, procesima učenja, odnosima u grupi (timu), međusobnim odnosima među zaposlenicima, međusobnim odnosima zaposlenika i nadređenih, međusobnim odnosima između službenika u javnom sektoru i građanima kao korisnicima usluga, onda se proučavanja moraju temeljiti na nekim osnovnim tezama koje je u svezi s navedenim postavila psihologija.
2. *Teoriji upravljanja i organizaciji*: Teorije upravljanja i organizacije predstavljaju okvir i oslonac za razvoj upravljanja ljudskim resursima, pogotovo što se tiče pitanja sustava, strukture i vodstva.
3. *Ergonomiji*: Kao znanost o odnosima čovjeka i rada te prilagođavanju rada čovjeku, ergonomija je od neprocjenjive vrijednosti za upravljanje ljudskim resursima.
4. *Ekonomiji*: Koncept upravljanja ljudskim resursima, nastao je u okviru ekonomskih teorija, sa svrhom povećanja učinkovitosti, efektivnosti i konkurentnosti gospodarskih organizacija. Isti se također može primijeniti

²² Biheviorizam, etimološki dolazi od engleske riječi *behavior* što znači ponašanje. To je pravac u psihologiji, čiji je idejni začetnik, J. B. Watson, nastao početkom 20. st., koji kao metodu prihvaća samo objektivno opažanje i mjerenje, a kao predmet samo objektivno ponašanje, tj. ono ponašanje i učinke ponašanja koji se mogu objektivno opažati i mjeriti. To njegovo stajalište može se izraziti kao S-R, odnosno *stimulus* (podražaj) – reakcija (ponašanje). Biheviorizam je u SAD-u dugo bio dominirajući pravac u psihologiji, a imao je i snažan utjecaj na razvitak psihološke misli, i u Europi, i u svijetu. Radikalni biheviorizam, kakvog je zamislio Watson doživio je brojne izmjene i dopune te time postao prihvatljivim za većinu psihologa. Najvažniji doprinos biheviorizma psihologiji, pa i drugim znanstvenim disciplinama, je inzistiranje na operacionalizaciji i objektivnim metodama, a kasnije se uvidjelo da prvo odbacivana metoda introspekcije uz određene uvjete može imati dignitet znanstvene metode. Psiholgijski rječnik, ur. Petz, B. i sur., Prosvjeta, Zagreb, 1992., str. 38-39.

- na druge vrste organizacija, primjerice javnog sektora, ali prilagođen s obzirom na drugačiju vrstu i karakter organizacija.
5. *Sociologiji*: Organizacija, kao socijalni sustav predstavlja “društvo u malom”. Tako u razumijevanju mnogih oblika bitnih za upravljanje ljudskim resursima koriste se spoznaje koje pruža sociologija, primjerice: grupe, ponašanje pojedinca u malim i velikim grupama, teorije socijalizacije i drugo.
 6. *Antropologiji*: Antropologija, kao znanost koja proučava fizičke osobine čovjeka, i njezine su spoznaje posebno aktualne u zadnje vrijeme u okviru usredotočenosti organizacione teorije na kulturu organizacije,²³ kao jednu od temeljnih determinanti ponašanja u organizaciji.
 7. *Andragogiji*: Obrazovanje odraslih postaje također aktualno, ne samo kao obrazovanje, već i kao usavršavanje ili prekvalifikacija, zbog ubrzanih promjena i turbulentnosti društva i vremena u kojem živimo. U konceptu organizacije koja se stalno razvija, svaki pojedinac, odnosno zaposlenik ima potrebu za vlastitim razvojem kroz procese obrazovanja i obuke, pri čemu se spoznaje andragogije koriste u integraciji individualnog obrazovanja u procesu organizacionog učenja i razvoja.
 8. *Medicini rada*: Za ostvarivanje ciljeva bilo koje organizacije potrebni su fizički i psihički zdravi ljudi. Utjecaj radne sredine i vanjskih faktora na fizičko i psihičko zdravlje ljudi, zaštita na radu i profesionalne bolesti predmet su medicine rada, pa na taj način predstavljaju neizostavan sadržaj u okviru aktivnosti i pažnje upravljanja ljudskim resursima.
 9. *Pravu*: Odnosi poslodavaca i zaposlenika regulirani su zakonskim propisima radnog prava, pa na taj način pravo i njegove odredbe predstavljaju polazište u mnogim procesima kao što su zapošljavanje, plaće, beneficije, a naposljetku i otpuštanje, što je sve dio procesa upravljanja ljudskim resursima.²⁴

Iako su *ljudski resursi*, kao pojam, izazivali određene otpore u nekim državama i kod nekih autora, upravo je prepoznavanje tog oblika *resursa* dovelo do spoznaje da su ljudi kao *resurs* najvažniji za realizaciju ciljeva te da se upravljanju tog *resursa* treba posvetiti osobita pozornost u obliku proučavanja i znanstvenih istraživanja.

Mc Court i Eldridge **definiraju** upravljanje ljudskim resursima kao “način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje.”²⁵

²³ Više o organizacijskoj kulturi u javnoj upravi vidi kod: Koprić, I., Organizacijska kultura u javnoj upravi, Hrestomatija upravne znanosti, sv.1., Pravni fakultet, Zagreb, 1998., str. 149-189.

²⁴ Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002., str. 2.

²⁵ McCourt, W., Eldridge, D., Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003., str. 2.

Neki autori rade razliku između pojmova “Personnel” i “Human” Management.²⁶ Većina drugih autora, ne praveći razliku između ova dva pojma, smatraju te pojmove sinonimima. Ako se uzme u obzir da u riječ “čovjek” spadaju i zaposlenici, službenici te drugo osoblje u organizaciji, onda bi se moglo utvrditi da riječ “čovjek” u svakom slučaju ima šire značenje. Gledano na taj način naziv *upravljanje ljudskim potencijalima* uključuje obje riječi.²⁷

Upravljanje ljudskim potencijalima ne smije se poistovjećivati s kadrovskom funkcijom u organizaciji, čiji su ciljevi i zadaci, način obavljanja poslova osoblja/kadra te odgovornost za njih.²⁸

Upravljanje ljudskim potencijalima jedan je od elemenata funkcije upravljanja kojom se bave menadžeri na najvišem nivou. Isto uključuje brojna istraživanja i analize znanstvenika i stručnjaka, ima stratejski karakter i usmjereno je na razvoj ukupnih organizacijskih sposobnosti radi što efikasnijih i efektivnijih rezultata u ostvarenju ciljeva organizacije.

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima izvode se iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima.

U *privatnom (poslovnom) sektoru* ciljevi su organizacije: maksimalno ostvarivanje profita organizacije, što zahtijeva povećanje produktivnosti, snižavanje troškova proizvodnje, konkurentnost te općenito porast organizacijske uspješnosti, kao što su učinkovitost, uspješnost i prilagodljivost. Krajnji cilj je konkurentnost.²⁹

U upravljanju ljudskim potencijalima, organizacije u privatnom (poslovnom) sektoru moraju voditi brigu o:

- zadovoljavanju potreba zaposlenika,
- poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja,
- osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života,
- osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu, na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj te
- brizi za zdravlje zaposlenika.³⁰

Upravljanje ljudskim potencijalima ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, što znači da njegovi zadaci i aktivnosti nisu statične i međusobno odvojene djelatnosti, već zahtijevaju stalno promišljanje s aspekta ciljeva organizacije i povezivanje u svrsishodne aktivnosti.

²⁶ Torrington, Hall i Taylor, rade razliku između “human” i “personal”, pri čemu objašnjavaju različiti pristup upravljanju ljudima, uzevši u obzir je li se radi o “human” ili “personal”. S obzirom na to da dublja rasprava prelazi okvire ovog rada, koristi se stajalište većine drugih autora. Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S., *Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2002.*

²⁷ Ibidem, str. 5-6.

²⁸ Nekadašnja uporaba termina “kadrovska funkcija” ima puno uže značenje nego koncept upravljanja ljudskim potencijalima ili “politika ljudstva” koju koriste neki autori, na primjer Pusić. Pusić, E., *Nauka o upravi, Školska knjiga, Zagreb, 2002.*, str. 210.

²⁹ Pržulj, Ž., op. cit. (bilj. 24), str. 12.

³⁰ Ibidem, str. 12-13.

3.2. Značaj, aktualnost i specifičnost ljudskih potencijala u suvremenim organizacijama

Značaj upravljanja ljudskim potencijalima kao znanstvene discipline i prakse pokazuje to što je upravljanje ljudskim potencijalima danas općeprihvaćen koncept u skoro svim razvijenim državama u svijetu.

Prema Pržulj, o **aktualnosti** upravljanja ljudskim potencijalima svjedoče brojni pokazatelji:

1. sve bogatija literatura iz ovog područja temelj je dobre osnove za proučavanje i daljnji razvoj koncepta,
2. koncept upravljanja ljudskim resursima sve se više kao znanstvena disciplina proučava i studira na fakultetima u svijetu,
3. sve veći broj organizacija uviđa značaj, odnosno neophodnost da njihovi menadžeri ovladaju spomenutim konceptom te se često održavaju tečajevi i seminari iz spomenutog područja,
4. mnoge organizacije zapošljavaju stručnjake i timove stručnjaka iz ovog područja,
5. sve je veći broj agencija za pružanje usluga iz područja upravljanja ljudskim resursima,
6. plaće stručnjaka iz ovog područja vrlo su visoke i imaju stalni trend rasta i
7. sve više organizacija ima u glavnom upravnom odboru stručnjaka za upravljanje ljudskim resursima.³¹

Specifičnost ljudskih potencijala govori o kompleksnosti koji predstavlja koncept s obzirom na to da je u njemu temelj ljudski faktor.

Bez ljudi, organizacija ne bi mogla funkcionirati, a ljudi kao temeljni resurs organizacije znatno su složeniji za proučavanje od svih drugih resursa.

Čovjek je misaono i svjesno biće, koje ima svoje vlastite potrebe, htijenja, motive i ambicije koje unosi u organizaciju te koji mogu utjecati na atmosferu u organizaciji, bilo pozitivno ili negativno. Zato je upravljanje ljudskim potencijalima (resursima) izrazito složeni posao, koji od menadžera zahtijeva više znanja i umijeća, nego kada se radi o drugim resursima.

Kod upravljanja ljudskim potencijalima, *individualan pristup* se smatra neophodnim.

Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je da se individualnim pristupom uspiju nadvladati eventualne poteškoće do kojih bi moglo doći zbog izražene osobnosti pojedinaca, koji istu unose u organizaciju te na taj način mogu utjecati na organizacijske ciljeve. Menadžeri koji su zaduženi za ljudske potencijale trebaju znati kako prepoznati moguće probleme te potaknuti pozitivnu, kreativnu energiju kod zaposlenika.

Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadatak otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobna

³¹ Ibidem, str. 18-19.

ulaganja zaposlenika ne predstavljaju frustracije, nego osobno zadovoljstvo. Postoji velika vjerojatnost da će se pojedinac u određenoj situaciji i u određenim okolnostima ponašati na određeni način, pa je stoga poželjno osigurati takve okolnosti.³²

Za upravljanje ljudskim potencijalima izrazito je bitno radno pravo koje daje temelje radnih odnosa, postavlja prava i obveze poslodavaca i posloprimaca te institucionalnih prava zaposlenika, ali i podloge zapošljavanja, otpuštanja te drugih specifičnih problema vezanih uz ljudske potencijale.³³

Temeljni zadaci menadžera u poduzećima nisu samo briga o poslovanju poduzeća te promoviranje poduzeća, već i briga o zaposlenicima. Poduzeće čine ljudi, a da bi ono bilo produktivno osnovne obveze menadžera su: osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, potaknuti u daljnjoj edukaciji, specijalizaciji te proširivanju i stjecanju novih znanja sa svrhom što većeg doprinosa ostvarenju organizacijskih ciljeva poduzeća. Ova nova funkcija menadžera – baviti se ljudima, postaje sve značajnija.

Još uvijek se često krivo smatra da je rad s ljudima posao kadrovske politike. To je posao menadžera jednako, kao i drugi poslovi upravljanja i to zato što se rad s materijalom, strojevima i svime ostalim u organizaciji može ostvariti samo s ljudima.³⁴

Da bi se bolje razumjelo upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) mora se reći što je zapravo sadržaj ULJP, dakle odgovoriti na pitanja što su ljudski potencijali, a što je upravljanje ljudskim potencijalima.

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja.³⁵

Upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja (menadžmenta) usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije.³⁶

Upravljanje ljudskim potencijalima ima svrhu ispunjenja ekonomskih ciljeva, na primjer porast proizvodnje i profitabilnosti, zatim efikasnost, efektivnost i fleksibilnost poduzeća, ali također i ostvarenje socijalnih ciljeva, poput zadovoljenja interesa zaposlenika, poboljšanje njihovog socioekonomskog položaja, podizanje kvalitete života te općenito razvitak individualnih sposobnosti svakog zaposlenika. *Jednostavna je formula efikasna, efektivna i ekonomična organizacija = zadovoljni zaposlenici.*

³² Ibidem, str. 18-22.

³³ Bahtijarević Šiber, op. cit. (bilj. 14), str. 6.

³⁴ Ibidem, str. 9.

³⁵ Ibidem, str. 16.

³⁶ Ibidem, str. 17.

Upravljanje ljudskim potencijalima utoliko je specifično i mora predstavljati izazov za svakog menadžera jer je svaki čovjek jedinstven, kao i svako poduzeće. Ne može se napraviti jedan standard koji bi predstavljao mjerilo i služio kao primjer svim ostalima. Ljudska znanja, vještine, kreativnosti, motivacije, osobine ličnosti, toliko su različiti da menadžeri moraju stalno stjecati nova znanja, odnosno raditi na vlastitom usavršavanju kako bi bili uspješni u obavljanju svojih zadataka. Utoliko se i od njih očekuje stalno proširivanje obrazovanja i specijalizacija seminarima i kongresima koji se u razvijenim državama redovito održavaju, a koje vode teoretičari i praktičari iz svih onih područja i znanstvenih disciplina koji menadžerima pomažu da upravljanje ljudskim potencijalima podignu na najviši mogući nivo.

3.3. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima

U svim aspektima društvenih odnosa postoje faktori koji utječu da se stvari odvijaju na jedan ili drugi način, pa tako i u prirodnim i u društvenim znanostima postoje određene skupine faktora koji svojim utjecajem pridonose određenim događajima.

Na upravljanje ljudskim potencijalima djeluju određeni faktori koje Bahtijarević Šiber dijeli na vanjske i unutrašnje.

Od vanjskih faktora posebno ističe: A- ekonomski sustav, B – institucionalne faktore, C – tržište rada i D – kulturu društva. Od unutarnjih faktora : A – upravljanje (menadžment), B – veličinu organizacije, C – vrstu djelatnosti i tehnološku opremljenost rada, D – faze razvoja organizacije i E – organizacijsku kulturu.³⁷

Radi preglednosti potrebno je objasniti svaki od tih faktora.

3.3.1. Vanjski faktori

A – Ekonomski sustav

Ekonomski sustav određuje temeljni položaj i odnose između ekonomskih subjekata i aktera ekonomske djelatnosti, opće uvjete privređivanja te globalne ekonomske kriterije povezane s poslovnim ponašanjem i uspješnošću poduzeća.

Po tim svojim značajkama on bitno određuje opći pristup poslovnim resursima, posebice pristup ljudima, položaju i pravima zaposlenika, a time pristup i praksu upravljanja ljudskim potencijalima.³⁸

B – Institucionalni faktori

Ovi se faktori odnose na niz zakona i podzakonskih akata kojima se uređuju različiti aspekti poslovanja. Za upravljanje ljudskim potencijalima osobito je bitno radno zakonodavstvo koje postavlja konkretne zahtjeve i pravila u području zapošljavanja i radnih odnosa. Utvrđuju se uvjeti zapošljavanja, prava

³⁷ Ibidem, str. 76.

³⁸ Ibidem, str. 77.

zaposlenika, djelatnosti koje specificiraju pojedina radna mjesta, pravila o sigurnosti i zdravlju zaposlenika, oblici nagrađivanja (prekovremeni rad, rad blagdanom, noćni rad) i drugo.³⁹

C – Tržište rada

Tržište rada je postalo bojno polje na kojem se odvija borba za pribavljanje i osiguravanje kvalitetnih ljudi. Tržište općenito, a posebno tržište rada vrlo je važan i utjecajan faktor za upravljanje ljudskim potencijalima. Tu dolazi do zaoštavanja odnosa između konkurencije. Svakako treba spomenuti “odljev mozгова” iz nerazvijenih zemalja u razvijene (pri čemu nije izuzetak ni naša zemlja). Jeftinije je “kupiti” znanstvenike iz nerazvijenih zemalja, koji često nemaju ništa lošije obrazovanje od onih u razvijenim zemljama, a znanstvenici iz nerazvijenih zemalja će rijetko odbiti takve ponude jer iste ne mogu “dobiti” u vlastitoj zemlji. Ono što se doima ključnim faktorom u borbi za potrošače i opstanak na tržištu svakako je cilj osigurati što kvalitetnije ljude, sposobne, stručne i visoko motivirane te da se isto tako posveti puno pozornosti zadržavanju istih. Jedino tako se može biti konkurentan. Kod tržišta je važno spomenuti i uspostavljanje cijene rada. Danas razvijene zemlje sve više grade tvornice etabliranih proizvoda u nerazvijenim zemljama gdje je cijena rada puno niža od iste u vlastitoj zemlji. Na taj način dobivaju jeftiniju cijenu proizvoda, a zaposlenici se ne žale jer su sretni što uopće imaju posao.

Bitan čimbenik tržišta rada ponuda je radne snage.⁴⁰

Ima li pojedina zemlja dovoljno ili premalo radne snage, odnosno ima li dovoljno stručnjaka ili drugih deficitarnih zanimanja može biti uzrokovano različitim razlozima, primjerice demografskim kretanjima (pad nataliteta – Japan) diskrepancijama između zahtjeva rada, znanja i vještina na tržištu rada i drugo. Opći je trend smanjenje potreba za nekvalificiranim radom, a povećanje potreba za stručnim radom, odnosno visoko obrazovanim kadrovima – menadžerima, znanstvenicima, raznim stručnjacima i tehničarima.

D – Kultura društva

Kultura društva kao jedan od faktora koji utječu na upravljanje ljudskih potencijala specifična je upravo zbog svoje raznolikosti. Menadžeri se u cijelom svijetu bave upravljanjem, ali ne na isti način. Srž kulture čine vrijednosti pojedinog društva, a u različitim su kulturama različite vrijednosti, gledišta, mišljenja, ponašanja pa se tako i upravljanje ljudskim potencijalima mora prilagoditi određenoj kulturnoj sredini. Temeljne vrijednosti različitih kultura, potpuno su drugačije, primjerice američke i japanske (na suprotnim stranama stoji američki individualizam i japanski kolektivizam, zatim američko natjecanje – konkurencija i japanska suradnja – harmonija). U skladu s time treba se prilagoditi upravljanje ljudskim potencijalima.

³⁹ Ibidem, str. 78.

⁴⁰ Ibidem, str. 81.

3.3.2. Unutarnji faktori

A – Upravljanje

U analiziranju specifičnosti ljudskih potencijala i njihovog upravljanja ističe se da je to poslovna funkcija koja je najpodložnija djelovanju subjektivnih gledišta i uvjerenja menadžera. Općenito, menadžeri, njihove vrijednosti i uvjerenja daju presudan ton cijeloj organizaciji i njenom poslovnom ponašanju, izboru strategije, alokaciji resursa i slično.⁴¹

B – Veličina organizacije

Neovisno o veličini organizacije, prisutni su problemi koji se odnose na ljude. Treba odabrati zaposlenike, baviti se njihovom daljnjom izobrazbom, obučiti ih, pratiti njihovu radnu uspješnost, motivirati, nagrađivati i drugo. Nažalost, male organizacije često nemaju dobro razrađen stručni kadar menadžerskog osoblja, pa tu dolazi do poteškoća. Zapravo, što je organizacija veća to je funkcija ljudskih potencijala bolje razrađena i ima veću stručnu i organizacijsku infrastrukturu. Kod manjih organizacija nužno je svestranije obrazovanje ključnih ljudi za ljudske potencijale kako bi se izbjeglo preveliko oslanjanje na stručnu pomoć specijaliziranih vanjskih institucija.⁴²

C – Vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada

Što je djelatnost složenija i zahtjevnija, to je i upravljanje ljudskim potencijalima razvijenije, a problem pribavljanja, selekcije i razvoja ljudskih potencijala značajniji.⁴³

Organizacije, kao i ljudi imaju svoj životni ciklus, svoj proces nastajanja iz ničega u nešto. U tom svom procesu organizacije prolaze razne etape koje u konačnici dovode do stabilizacije. U ranoj fazi nastajanja organizacije, potrebno je privući najbolje stručnjake i talente, dakle osigurati kvalitetan kadar ljudi. Također, treba stvoriti okruženje i mehanizme za upotrebu i provođenje njihovih ideja te dovesti do podizanja opće poslovne razine. Kasnije, kada se može govoriti o razvijenoj organizaciji treba osigurati dotok novih ljudi i ideja kako bi se pokrenuo novi razvojni ciklus organizacije.

Ovdje se uočava razlika organizacija i ljudi. One se trebaju stalno obnavljati i restrukturirati da bi mogle trajati. Učmalost i neinventivnost dovodi do pada efikasnosti i efektivnosti organizacije.

E – Organizacijska kultura

Odgovarajuća organizacijska kultura je pretpostavka, ali i rezultat djelovanja funkcije ljudskih potencijala. Na organizacijsku kulturu utječe i kultura određenog društva koja osigurava široki okvir za njezino formiranje. Istodobno postoje bitne razlike u organizacijskim kulturama poduzeća u istom društvu jer

⁴¹ Ibidem, str. 100.

⁴² Ibidem, str. 106.

⁴³ Ibidem, str. 107.

one izražavaju specifične vrijednosti (poslovne i socijalne) usmjerene na ostvarivanje organizacijske misije i ciljeve. Organizacijska kultura označava, u kontekstu kulture društva, grupnu kulturu u kojoj, u svakom društvu, postoje bitne razlike.⁴⁴

4. Motivacija i motivacijski faktori kao pretpostavka uspješnosti poduzeća

4.1. Motivacija⁴⁵

Čovjekovim akcijama upravljaju njegova saznanja, mišljenja, vjerovanja i predviđanja. Kada se upita zašto on uopće stupa u akciju postavlja se pitanje motivacije. U odgovoru na pitanje o motivaciji govori se o aktivnim pokretačkim silama koje se označavaju riječima kao što su “trebati” i “bojati se”. Pojedincu je potrebna vlast, status, boji se društvenog ostrakizma, strahuje od prijetnji svom samopoštovanju. Pored toga, analizom motivacije utvrđuje se cilj za čije ostvarenje čovjek troši svoju energiju. U težnji za vlašću on ulaže napor, vrijeme i imovinu. U težnji za statusom pokušava osigurati put novcem u (primjerice) “odgovarajući mjesni klub”. Strahujući od društvenog ostrakizma, on izbjegava poznanike i prijatelje, koji ga mogu navesti da pomaže nepopularnu društvenu stvar. Zbog prijetnji samopoštovanju, izbjegava situacije u kojima bi njegova intelektualna sposobnost mogla biti osporena.⁴⁶

Kada se govori o *motivaciji* uvijek se ukazuje na *pokretačke sile u pojedincu*. Te pokretačke sile mogu biti pozitivne i negativne. Međutim, iako u biti različite, obje sile pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod čovjeka.

Misao i akcija pojedinca odraz su njegovih potreba i ciljeva.⁴⁷

Potrebe i ciljevi pojedinca stalno se razvijaju i mijenjaju. Maslow je izložio svoju teoriju specifičnog redosljeda u razvoju potreba u kojoj objašnjava kako “više” potrebe ne mogu biti izražene ako prije toga nisu zadovoljene “niže”.

⁴⁴ Ibidem, str. 113

⁴⁵ Motivacija je stanje u kojem smo “iznutra” pobudeni nekim porivima, težnjama, željama, može se reći motivima, a usmjereni na postizanje nekog cilja, koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje. Organizam nije dakle samo “gurnut” u aktivnost unutrašnjim porivima, već ga izvana potiču i “privlače” neki okolni predmeti i situacije. Iako među navedenim izrazima (potrebe, porivi itd.) postoje izvjesne konotativne, pa donekle i denotativne razlike, u literaturi o motivaciji te razlike nikako nisu jasne, pojedinci različito doživljavaju i interpretiraju te male razlike i većina je tih izraza u svakodnevnom govoru pa i u psihološkoj literaturi, izmjenično u upotrebi. Sve što čovjek svjesno radi, radi zato jer je “motiviran” da tako radi. Čak i kada nas netko prisili da radimo “protiv svoje volje”, i onda radimo tako jer smo odlučili da to radimo, jer je takvo rješenje još uvijek bolje od alternative. Pri tomu, dakako, to ne znači da nas to što radimo veseli. Tek novije teorije motivacije su razjasnile zašto čovjekovo ponašanje u životu često nije u skladu s njegovim glavnim željama i interesima. Njegova konačna odluka je posljedica nekoliko faktora, a ne samo toga koliko ga neki cilj “privlači”. U konačnoj odluci on je izabrao onaj cilj, za koji je relativno najviše motiviran. Petz i sur., op. cit. (bilj. 22), str. 251-252.

⁴⁶ Krech, D., Crutchfield, R.S., Ballachey, E.L., Pojedinaac u društvu, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Srbije, Beograd, 1972., str. 70.

⁴⁷ Ibidem, str. 72.

Redosljed potreba prema Maslowu: 1. zadovoljenje fizioloških potreba (kao što su glad i žeđ), 2. zadovoljenje potrebe za sigurnošću (na primjer da se netko brine za nas), 3. zadovoljenje potreba za ugledom (prestiž, uspjeh, samopoštovanje) i 4. zadovoljenje potrebe za afirmacijom (želja za samoaktualizacijom).⁴⁸

Potrebe su poredane tim redom jer zadovoljenje potrebe “niže” kategorije uvjetuje “višu”. Naime, ako je čovjek gladan sigurno neće razmišljati o potrebi za ugledom i slično.

Tri su uobičajena motivacijska izraza: “motiv”, “svrha” i “razlog”.⁴⁹

Te riječi ne predstavljaju sinonime, ali su usko vezane uz ljudsko ponašanje. Što nas motivira na neko ponašanje; koja je svrha da nekuda idemo; koji je razlog da nešto želimo. Sigurno je, da je motivacija, kao pokretačka sila u čovjeku, vrlo bitna jer ima veliki utjecaj, u pozitivnom ili negativnom smislu.

4.2. Motivacija zaposlenika

Jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća. O motivaciji zaposlenika se puno piše i psiholozi održavaju brojne seminare gdje pokušavaju objasniti važnost uloge motivacijskog faktora za zaposlenika i njegovo zadovoljstvo. Produkt istog je kvalitetniji rad, veća kreativnost i drugo.

Menadžeri ljudskih potencijala znaju da se u suvremenom poslovnom svijetu najveća borba vodi na području učinkovitosti organizacije. Učinkovitost, dakle odnos uloženi resursa i ostvarenih rezultata, tema je oko koje se vode najvažnije poslovne, pa i znanstveno-gospodarske rasprave. Najviše je rasprava usmjereno na ulogu zaposlenika u procesu povećanja učinkovitosti. Učinkovitost se često objašnjava kao umijeće kojim se sa što manje resursa može napraviti što više rezultata ili s dodatno angažiranim resursima napraviti značajno povećanje rezultata (pri čemu resursi mogu biti različiti, kao na primjer novac, tehnologija i drugo). Pritom se često zaboravlja najvažniji *resurs*, a to su ljudi, zaposlenici u organizaciji. Zaboravlja se na ulaganje u znanje zaposlenika kako bi bili spremni svojim zalaganjem povećati opseg poslovanja poduzeća, ali i dobro razrađen sustav upravljanja ljudskim potencijalima.

Suvremene znanosti kao što su komunikologija, psihologija i sociologija pridonijele su novim pogledima na sustav učinkovitog upravljanja i motivacije ljudi. Saznanja spomenutih znanosti su toliko dobro argumentirana da su popustili čak i tehnokrati te počeli poštivati određene zakonitosti. Te su zakonitosti oduvijek bile prisutne jer su određivale način ljudskog djelovanja, ali činjenica da dosad nisu prepoznate i nije postojala potreba razumjeti ih i uvažavati.

⁴⁸ Maslow, A.H., *Motivation and personality*, Harper, New York, 1954.

⁴⁹ Evans, Ph., *Motivacija*, Nolit, Beograd, 1978.

Sama tehnologija nije dovoljna za podizanje razine učinkovitosti. Bez ljudskog čimbenika tehnologija ne donosi puno. Upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika spadaju u najvažnije čimbenike gospodarskog razvitka poduzeća.

4.3. Motivacija i zadaci menadžera ljudskih potencijala

Menadžeri bi trebali biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i “izvući” iz svakog pojedinog zaposlenika ono najbolje, ali na najmanje stresan⁵⁰ način.

Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihovog posla “naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način.”⁵¹ Temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima postaje, nakon pronalaženja “pravih ljudi”, učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad, odnosno da se uspješno “nose” sa problemima koji se ispred njih postavljaju te da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti nebitne. Sposoban čovjek ne smije se učiniti slabim ni nesigurnim, jer su slabost i nesigurnost trajan izvor nezadovoljstva i izravna prijetnja ljudima zaposlenim u organizaciji, kao i organizaciji samoj.

Menadžeri si često postavljaju sljedeća pitanja:

- zašto neki ljudi rade puno i dobro, dok drugi rade što je manje moguće,
- kako kao menadžer mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika i
- zašto se ljudi promijene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično.⁵²

Odgovori na sljedeća pitanja nalaze se u sferi motivacije i njezina razumijevanja, što se od dobrog menadžera i očekuje. Dobro razumijevanje motivacije i teorija motivacije daju odgovore na sporna pitanja i pomažu menadžerima bolje suočavanje s tim problemima poznavajući njihovu pozadinu.

Za bilo koje područje ljudskog i profesionalnog djelovanja uz sposobnosti i znanja te osobna svojstva, potrebna je motivacija. Što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija, to je uloga motivacije značajnija. Osim motivacije zaposlenika, osobito je bitna i motivacija menadžera.

Mnogi autori smatraju da samo visoko motivirani menadžeri mogu uspješno obavljati svoj posao. Bitno je odrediti specifične motive vezane uz menadžment.⁵³

Analiza motivacije za menadžere ima dvije važne dimenzije, odnosno pitanja pragmatičnog značaja:

⁵⁰ Stres (dolazi od engleske riječi stress, koja znači napor, odnosno pritisak) je riječ koja je skoro svakodnevno prisutna u današnjem društvu, u svakodnevnom govoru, na skoro svakom poslu. Stres je svakako važan faktor i to čimbenik koji ozbiljno može ugroziti motivaciju i čovjeka. Petz i sur., op. cit. (bilj. 22), str. 431.

⁵¹ Bahtijarević Šiber, F., op. cit. (bilj.14), str. 556.

⁵² Ibidem, str. 557.

⁵³ Bahtijarević Šiber, F., Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti, Računovodstvo revizija i financije br. 1, Zagreb, 1996., str. 232.

1. *Utvrdjivanje motivacijskih pretpostavki i motivacije za izbor menadžerske karijere*

ovdje se radi o tomu zašto neki ljudi žele postati menadžeri te postoje li neki specifični razlozi, potrebe i motivi koji to objašnjavaju. Značaj navedenog je u otkrivanju menadžerskog potencijala. Angažiranje menadžera u organizacijama je postalo nužno, kao i raspolaganje kapitalom ili pružanjem usluga. Naprotiv, postoji uvjerenje da je sam menadžment važniji. Zato je posve razumljivo da svaka organizacija nastoji osposobiti vlastite menadžere, jer bez njih je ugrožena trajnost poslovanja organizacije.

2. *Druga dimenzija je vezana uz motivacijsku strukturu menadžerske uspješnosti*

ovdje se radi o tomu, postoji li neka jedinstvena potreba, motiv ili struktura međusobno povezanih potreba koje se mogu odrediti i gledišta koja su potrebna za postizanje uspješnosti u tom poslu. To se pitanje odnosi na razlikovanje uspješnih od neuspješnih menadžera u svezi s njihovom motivacijskom strukturom.

Menadžerska motivacija je kompleksan problem koja traži detaljna istraživanja, ali ima dosta tvrdnji u prilog postojanja specifične motivacije za posao upravljanja kao pretpostavka za ulazak u područje menadžmenta i razvoja menadžerske karijere.⁵⁴

Motivacija postignuća je želja za postizanjem uspjeha vlastitim naporom i radom, preuzimanja odgovornosti i zasluga za rezultate uz želju izbjegnuti neuspjeh. Bitna svojstva ljudi s razvijenom tendencijom i potrebom postignuća su:

- vole situacije u kojima mogu preuzeti osobnu odgovornost za rješavanje problema;
- pouzdaju se u osobne sposobnosti, a ne u sreću ili slično;
- teže postavljanju optimalnih ciljeva i preuzimaju rizik jer aktivnost bez rizika nije izazov, kao što i prevelik rizik umanjuje mogućnosti za ostvarivanje ciljeva te
- nužna im je povratna informacija o postignutim rezultatima, odnosno uspjehu.⁵⁵

Neka stajališta i motivi ipak su se iskristalizirali, a koji pridonose izboru menadžerske karijere, uspjehu na tom položaju i brzjoj promociji na menadžerskoj ljestvici:

1. pozitivna gledišta prema autoritetu i ljudima na toj poziciji,
2. želja za nadmetanjem,
3. želja za dokazivanjem i potvrđivanjem,
4. želja za iskazivanjem moći,
5. želja za različitom i značajnom pozicijom i ponašanjem te
6. želja za dužnošću i osjećaj odgovornosti⁵⁶

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ Ibidem, str. 233.

⁵⁶ Ibidem, str. 234.

4.4. Stres kao faktor suprotan motivaciji i upravljanje njime

Stres je naziv za stanje u kojem se nalazi određena osoba zbog djelovanja različitih, najčešće štetnih, agensa, koji djeluju na strukturu ili funkciju organizma. Iako se razlikuje fiziološki, sociološki i psihološki stres, u ovom će se radu zadržati na psihološkom stresu, koji je presudan za kvalitetno djelovanje i aktivnosti organizacija, a kojem je često izloženo osoblje zaposleno u organizaciji.

Psihološki stres, najčešće se definira kao štetna transakcija između pojedinca i određenog svojstva okoline. Takva transakcija uključuje i podražaj i reakciju, stoga pojam stresa obuhvaća uzroke, reakcije i njihove posljedice. Nastanak psihološkog stresa uvjetovan je procjenom pojedinca, o kojoj ovisi hoće li neki podražaj ili situacija djelovati kao stresor⁵⁷ ili ne.

Važnost individualnih procjena za nastanak stresa prikazana je nizom istraživanja, koja su, osim toga, ukazala i na važnost osobina ličnosti, koje pridonose različitosti interpretacija iste situacije ili stresora sa strane različitih osoba.

O postojanju stresa zaključuje se na osnovu indikatora koji mogu biti fiziološki (primjerice: promjena krvnog pritiska, povišena razina tjelesnih hormona u tjelesnim tekućinama, dijabetes i drugo), doživljajni (na primjer: neugodna čuvstva straha, srdžbe, bespomoćnosti) ili se očitovati u ponašanju, (primjerice promjene u kognitivnom funkcioniranju na primjer, u efikasnosti rješavanja problema).

Posljedice stresa mogu, ukoliko se pojedinac uspješno nosi sa stresom, sasvim izostati ili čak biti pozitivne (primjerice, povećana otpornost pri susretu s novim stresorima).

U slučaju neuspješnog suočavanja sa stresom, osobito ako se radi o intenzivnom i dugotrajnom djelovanju, moguća je pojava niza negativnih efekata, od neprilagođenog ponašanja do pojave psihičkih ili tjelesnih poremećaja ili bolesti.⁵⁸

Stres je nesumnjivo postao nezaobilazna činjenica modernog života i rada. Obično se kaže da samo mrtvi nisu izloženi stresu. On se danas smatra jednim od najvažnijih uzročnika mnogih radnih i organizacijskih problema, međutim i cijelog niza bolesti (kardio-vaskularnih, mentalnih i drugih). Posebno stresnim se smatra menadžerski posao, pa se uz to razvio termin “menadžerska bolest”.⁵⁹

Stres, nije samo obilježje menadžerskog posla, nego je vezan uz mnoge poslove i radne situacije. Razlozi za to su višestruki: oštra konkurencija, smanjivanje i restrukturiranje organizacija, stalne promjene u tehnologiji, ukidanja radnih mjesta, agresivan odnos poslodavaca prema zaposlenima i drugo.

⁵⁷ Stresor je svaki vanjski ili unutarnji podražaj, koji od organizma traži udovoljavanje određenim zahtjevima, rješavanje problema i pojačanu aktivnost ili jednostavno neki novi izvor prilagodbe. Postoje različite klasifikacije stresora, bilo na osnovi njihova trajanja (kratkotrajni, dugotrajni), intenziteta (slabi, umjereni, jaki) ili reakcija koje izazivaju Petz i sur., op. cit. (bilj. 22), str. 432.

⁵⁸ Ibidem, str. 431-432.

⁵⁹ Bahtijarević Šiber, F., *Izvori stresa u suvremenim radnim uvjetima*, Slobodno poduzetništvo, br.4., Zagreb, 1999.

Neupitno je, da je stres skup, da izaziva ne samo smetnje i bolesti zaposlenika, već posredno time i izuzetno velike materijalne gubitke organizacija.⁶⁰

5. Sukobi u poduzeću

5.1. Definicija konflikta

Konflikti su svakodnevna pojava i bitan segment organizacijskih odnosa, ponašanja i života uopće, a uspješno upravljanje njima jedna je od temeljnih pretpostavki organizacijske i menadžerske uspješnosti.⁶¹

Ima puno različitih definicija konflikta. Bahtijarević Šiber definira konflikt “kao proces socijalne interakcije i socijalnu situaciju u kojoj se interesi ili aktivnosti sudionika (pojedinaca ili grupa) međusobno stvarno ili prividno suprotstavljaju, blokiraju i onemogućavaju ostvarivanje njihovih ciljeva. Obično uključuje borbu za osiguranje resursa, moći, statusa ili nekih drugih povlastica, želja, interesa i ciljeva pojedinaca, grupa ili organizacija. Konflikt je uvijek vezan uz ljudske i grupne interakcije.”⁶²

Konflikt je dinamičan proces koji se odražava na različitim razinama, a može se pojavljivati u latentnom ili manifestnom obliku. Kada se radi o neslaganju u mišljenjima, osoba na nižem hijerarhijskom položaju u organizaciji, uglavnom prešućuje neslaganje s osobom na višoj hijerarhijskoj ljestvici sve dok ipak ne dođe do kulminacije i otvorenog konflikta. Dakle, konflikti koji se mogu riješiti, pogotovo ako se radi o neslaganju mišljenja i ako se u cijeloj situaciji može naći kompromis. Međutim, postoje i otvoreni konflikti koji uključuju različite oblike ponašanja, primjerice agresivne istupe kada kompromis više ne može biti djelotvorno rješenje.

Izobrazba menadžera za upravljanje ljudskim potencijalima i ostalog osoblja treba pomoći pri prepoznavanju latentnog oblika konflikta na vrijeme te adekvatnim mjerama spriječiti prijelaz u aktivni, odnosno manifestni oblik.

5.2. Upravljanje konfliktima u poduzećima i njihovo rješavanje

Konflikti su neizbježni (ne samo u organizacijama, već i svakodnevnom životu), ali nije svaki konflikt nužno negativan, odnosno destruktivan. Naime, upravo konfliktne situacije mogu dati odgovor na neke probleme te ukazati na moguća rješenja. Konflikti verbalne prirode očituju se većom otvorenošću komunikacije između određenih osoba, sudionika u konfliktnom procesu.

Nedostatak otvorene komunikacije jedan je od uzroka nastanka konflikta. Mnogo je čimbenika koji nas sprječavaju da se komunikaciji pristupi otvoreno (na primjer: odgoj, pristojnost, strah od reakcije suprotne strane, hijerarhija u

⁶⁰ Ibidem.

⁶¹ Bahtijarević Šiber, F., op. cit. (bilj. 59.), str. 55.

⁶² Ibidem, str. 55.

organizaciji i drugo). Kada bi se u samom početku nastajanja konflikta pristupilo otvorenoj komunikaciji do konflikta, ili uopće ne bi došlo, ili bi bio u znatnoj mjeri smanjen. Ima trenutaka kada ni otvorena komunikacija ne bi predstavljala izlaz iz nastalog problema, primjerice: suprotnost interesa, borba za “prestiz”, odnos s nadređenim u kojem strana, koja je u podređenom položaju “nema pravo glasa” i slično. To su nerješive situacije koje će uvijek postojati.

*Učinci konflikata u organizaciji mogu biti pozitivni i negativni.*⁶³

- *Pozitivni* potiču: nužne socijalne promjene, razvoj kreativnih ideja i uvođenje inovacija, osvjetljavanje važnih problema, kvalitetnije odluke i rješenja problema, reformiranje organizacije, razvoj osjećaja solidarnosti i kohezije grupe.
- *Negativni* učinci sukoba imaju i negativne aspekte i troškove jer otežavaju i sprječavaju koordinaciju i kooperaciju te zahtijevaju puno energije i vremena koji bi se mogli upotrijebiti produktivnije.⁶⁴

Uspješno upravljanje sukobima i konfliktnim situacijama zahtijeva od menadžera ljudskih potencijala stalno praćenje i analizu organizacijske situacije te poticanje sukoba u stanju organizacijske stagnacije, apatije i odsustva ideja, a reduciranje konflikata kada prijete oduzimanju energije i vremena pri čemu je šteta u odnosu na korist koju konflikt može izazvati prevelika.⁶⁵

Tendencija u suvremenim organizacijama treba biti na rješavanju konflikata, iako ne treba gajiti preveliki optimizam jer teorija i praksa često znaju svojom oprečnošću iznenaditi, pogotovo kada je u pitanju ljudska priroda.

6. Suvremeni trendovi upravljanja ljudskim potencijalima

Važnost upravljanja ljudskim potencijalima za poslovanje poduzeća postaje u suvremenoj situaciji sve naglašenija.⁶⁶

Opći porast značenja ljudskih potencijala, koji se danas smatraju ključnim čimbenikom gospodarskog razvoja te promjene koje se događaju u okolini još više naglašavaju značaj ljudskih potencijala te potrebu planskog i dobro organiziranog upravljanja njima.⁶⁷

U skladu s time mijenjaju se i sadržaj i metode djelovanja na području upravljanja ljudskim potencijalima što je logično s obzirom na to da upravljanje ljudskim potencijalima ima za cilj maksimalno doprinijeti uspješnom radu i poslovanju poduzeća.

Goić iznosi zaključke koji se tiču suvremenih trendova u organizaciji vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima:

⁶³ Bahtijarević Šiber, F., *Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzećima*, Računovodstvo i financije br. 5, Zagreb, 1993., str. 57.

⁶⁴ *Ibidem*, str. 57.

⁶⁵ *Ibidem*, str. 65.

⁶⁶ Goić, S., *Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja*, Ekonomski fakultet u Splitu, 1998., str. 347.

⁶⁷ *Ibidem*, str. 347.

Upravljanje ljudskim potencijalima dobiva ravnopravno mjesto u organizacijskom i strateškom smislu: ljudski potencijali postaju ključni čimbenik poslovnog uspjeha poduzeća, a ona poduzeća koja ljudskim potencijalima pridaju strateški značaj i koja toj domeni pristupaju planski i dugoročno, postižu najbolje rezultate.

Sve je veći naglasak na ulogu linijskih menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima.

Može se govoriti o određenom “raslojavanju” poslova upravljanja ljudskim potencijalima unutar poduzeća. S jedne strane značajan dio poslova obavljaju linijski menadžeri, a s druge stručni poslovi kadrovske funkcije sve se više specijaliziraju i dobivaju na značaju.

Eksternalizacija značajnog dijela poslova upravljanja ljudskim potencijalima. U novije vrijeme javljaju se specijalizirane vanjske agencije kojima se povjера obavlanje dijela poslova, ali dakako poslovi samog strateškog odlučivanja ne mogu se i ne smiju eksternalizirati. Eksternalizacija stručnih poslova kadrovske funkcije moguća je i korisna samo kod povremenih poslova manjeg i fluktuirajućeg obujma te kada se radi o visoko specijaliziranim poslovima za koje poduzeće nema vlastite adekvatne kadrove niti ih se isplati angažirati.

Informatizacija kadrovske funkcije – informatička tehnologija omogućava poduzeću pristup vanjskim bazama podataka i usluga, a također zajedno s razvojem specijaliziranih vanjskih agencija, pruža na ovom planu poduzeću iznimne mogućnosti unaprijeđene kvalitete i efikasnosti upravljanja ljudskim potencijalima.

Relativno smanjenje obujma poslova kadrovskih službi. Kadrovske službe u poduzeću postaju sve stručnije (smanjuje se rutinski i administrativni karakter rada u tim službama), a raste obujam specijaliziranih, stručnih i kreativnih poslova koji im se stavljaju u zadatak.

Nove prakse u skoro svim područjima kadrovske funkcije – težište aktivnosti kadrovske funkcije i kadrovskih službi premješta se prema kreativnijim poslovima i kreativnijem pristupu.

Kao sažetak svega navedenog, Goić daje prikaz stanja pravaca i perspektive budućeg razvoja organizacije kadrovske funkcije u velikim poduzećima u Hrvatskoj.

Dakle, a) u Hrvatskoj treba podići upravljanje ljudskim potencijalima na razinu koju zahtijeva suvremena situacija; b) u velikim poduzećima u kojima su kadrovske službe u ovom trenu uglavnom uništene i gdje je obujam te kvaliteta njihovog rada srezana upravo u onim područjima gdje bi njihov kreativni rad trebao biti najviše izražen, uglavnom su svedene na operativno-administrativne poslove. Potrebno je raditi na novom konceptu rada kadrovske funkcije i njenom jačanju posebno u segmentu “linijskog” menadžmenta; c) u velikim poduzećima, novonastalim uslijed procesa privatizacije, kadrovska funkcija najčešće ni ne postoji kao cjelovita funkcija. Primarni je zadatak organizacijsko objedinjavanje i formiranje kadrovske funkcije – definiranje njene organizacijske koncepcije, strategije te povezivanje i usklađivanje postojećih dijelova.⁶⁸

⁶⁸ Ibidem, str. 321-353.

Pološki Vokić postavila je hipotezu kako hrvatska poduzeća nemaju razvijenu praksu menadžmenta ljudskih potencijala. Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala u hrvatskim poduzećima poput pribavljanja i selekcije osoblja, obuke, praćenja radne uspješnosti (zaposlenika, ali i menadžera), nagrađivanje zaposlenika te stvaranje odgovarajuće organizacijske klime i kulture još su “u zamecima”. Praksa stimulativnog plaćanja i nagrađivanja u Hrvatskoj također nije razvijena.⁶⁹

U Hrvatskoj postoje, međutim podružnice suvremenih inozemnih poduzeća koje primjenjuju suvremene trendove koncepcije upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno njihovi menadžeri, stručnjaci za upravljanje ljudskim potencijalima primjenjuju u potpunosti sve elemente koji čine sastavni dio koncepta upravljanja ljudskim potencijalima što je rezultat uspješnog poslovanja istih.⁷⁰

7. Zaključak

Svrha je ovog rada osvrt na suvremenu problematiku kojom se zadnjih desetljeća sve više bave znanstvenici i teoretičari raznih profila te povodom koje se izdaje sve više publikacija, s istim ciljem *poboljšanja poslovanja poduzeća*, a time i rasta nacionalnog gospodarstva općenito.

Upravljanje ljudskim potencijalima i isticanje vrijednosti ljudskog faktora u poslovanju organizacije je smjer koji će zasigurno s vremenom dovesti do pozitivnih pomaka u poslovanju poduzeća te napretku gospodarstva.

I u Hrvatskoj se znanstvenici i teoretičari već duže bave tom problematikom. Donose se zakoni i podzakonski akti koji imaju za svrhu podići opću razinu gospodarskog poslovanja (smanjenjem birokratizacije i poboljšanjem funkcioniranja javnog sektora što se posredno odražava i na poslovni, odnosno privatni sektor).⁷¹

Okolina u kojoj živimo turbulentna je i u njoj se svakodnevno susrećemo s većim ili manjim novim problemima. Brzina i kakvoća njihovog rješavanja utječu na učinkovitost poduzeća. Dobro rješenje, odnosno dobra ideja može poboljšati prodaju, marketing, upravljanje, vrijeme, sredstva, energiju i druge oblike angažmana.

Za Hrvatsku je značajno da zakoni koji se velikom brzinom donose (iako često brzopleto i stihijski) zažive te da hrvatska poduzeća što prije počnu funkcionirati po uzoru na razvijena poduzeća zapadnoeuropskih zemalja.

⁶⁹ Pološki Vokić, N., Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled, sv. 55 (5-6), Zagreb, 2004.

⁷⁰ Primjer uspješne podružnice stranog poduzeća u Hrvatskoj, koje ima svoje podružnice i u četrnaest država u Europi je njemačko poduzeće OVB Allfinanz. Spomenuto poduzeće primjenjuje sve spomenute elemente ULJP-a, kao i stimulativno nagrađivanje zaposlenika te kongrese i seminare za usavršavanje zaposlenika i menadžera.

⁷¹ Kvalitetna, stručna i brza javna uprava pretpostavka je ubrzanju gospodarskog razvoja na što stalno upozoravaju gospodarstvenici. Reforma javne uprave, Ekonomist, www.uprava.hr, 13. 03. 2008.

Literatura

1. Bahtijarević Šiber, F., Upravljanje organizacijskim razvojem i zadaci managera, RFIN br. 2, Zagreb, 1993., str. 66-75.
2. Bahtijarević Šiber, F., Zadaci managera u upravljanju konfliktima u poduzećima, RFIN br. 5, Zagreb, 1993., str. 55-65.
3. Bahtijarević Šiber, F., Poduzetnička organizacija i management-biheviornalni pristup, RFIN br. 2, Zagreb, 1994., str. 95-104.
4. Bahtijarević Šiber, F., Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti, Računovodstvo revizija i financije br. 1, Zagreb, 1996., str. 231-235.
5. Bahtijarević Šiber, F., Strategijski menadžment i upravljanje ljudskim potencijalima, Organizacija i menadžment, Zagreb, 1997., str. 11-18.
6. Bahtijarević Šiber, F., Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima: značenje i uloga u suvremenoj teoriji i praksi, Ekonomski pregled 48 (1), Zagreb, 1997., str. 38-54.
7. Bahtijarević Šiber, F., Informacijska tehnologije i upravljanje ljudskim potencijalima, SP 7/98, Zagreb, 1998., str. 121-130.
8. Bahtijarević Šiber, F., Prednosti i nedostaci intervjua kao selekcijske metode, SP 21-22/98, Zagreb, 1998., str. 265-275.
9. Bahtijarević Šiber, F., Izvori stresa u suvremenim radnim uvjetima, SP 4/99, Zagreb, 1999., str. 265-27.
10. Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
11. Bahtijarević Šiber, F., Uloga organizacija i managera u razvoju karijere, SP 6/2000, Zagreb, 2000., str. 194-203.
12. Bahtijarević Šiber, F., Reinženjering funkcije ljudskih potencijala, SP 23-24/2000, Zagreb, 2000., str. 192-200.
13. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Novi aspekti položaja i načina rukovođenja žena managera u hrvatskim poduzećima – empirijska analiza, SP 9/2003, Zagreb, 2003., str. 184-193.
14. Evans, Ph., Motivacija, Nolit, Beograd, 1978.
15. Fromm, E., Čovjek za sebe, Naprijed, Zagreb, 1989.
16. Fromm, E., Zdravo društvo, Naprijed, Zagreb, 1989.
17. Foucault, M., Znanje i moć, Nakladni zavod Globus, Zagreb, 1994.
18. Fulgosi, A., Psihologija ličnosti, teorije i istraživanja, Školska knjiga, Zagreb, 1990.
19. Haralambos, M., Uvod u sociologiju, Nakladni zavod Globus, Zagreb, 1994.
20. Goić, S., Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet, Split, 1998.
21. Hobsbawn, E., Doba kapitala, Školska knjiga – Stvarnost, Zagreb, 1989.
22. Karner, H.F., Osobna i strukturalna strana intelektualnog kapitala, Ekonomija 1/97 RFIN, Zagreb, 1997., str. 1-38.
23. Koprić, I., Organizacijska kultura u javnoj upravi, u: Pusić, E., Ramljak, M., Koprić, I., Kregar, J., Perko-Šeparović, I., Blažević, R., Lozina, D. Hrestomatija upravne znanosti sv. 1, Pravni fakultet, Zagreb, 1998., str. 149-189.
24. Krech, D., Crutchfield, R.S., Ballachey, E.L., Pojedinaac u društvu, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Srbije, Beograd, 1972.

25. Marčetić, G., *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*, doktorska disertacija, Zagreb, 2006.
26. McCourt, W., Eldridge, D., *Global Human Resource Management*, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003.
27. Petz, B., *Psihologija rada*, Školska knjiga, Zagreb, 1987.
28. Perko Šeparović, I., *Novi javni menadžment – britanski model*, *Politička misao*, br. 4, Zagreb, 2002., str. 31-43.
29. Pološki, N., "Ženski stil" vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima, *Ekonomski pregled sv. 54 (1-2)*, Zagreb, 2003., str. 38-53.
30. Pološki Vokić, N., *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima*, *Ekonomski pregled sv. 55 (5-6)*, Zagreb, 2004., str. 455-478.
31. Pržulj, Ž., *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
32. Pulić, A., *Upravljanje intelektualnim kapitalom*, *Ekonomija 1/97*, RFIN, Zagreb, 1997., str. 89-115.
33. Pusić, E., *Nauka o upravi*, Školska knjiga, Zagreb, 2002.
34. Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S., *Menadžment ljudskih resursa*, *Data status*, Beograd, 2002.

Ostalo

1. ProPro, *Poslovni časopisi za 2004. godinu*.
2. Večernji list – *Poslovni svijet*, 27. 10. 2004., str. 36.
3. Internet stranica: *Reforma javne uprave*, *Ekonomist*, www.uprava.hr, 13. 03. 2008.

Summary

MANAGING HUMAN RESOURCES IN COMPANIES – THE HUMAN FACTOR AND EMPLOYEE MOTIVATION AS THE MOST IMPORTANT ASPECTS OF SUCCESSFUL COMPANY OPERATIONS

In their paper, the authors make an effort to provide an overview of the concept of human resource management in companies, the interdisciplinary character of this concept and the general importance of its systematic implementation in modern companies with the aim to achieve a maximum efficiency. They stress the recognition of the human factor as the most important resource in a company and the importance of employees' and managers' motivation and managers as one of the important factors for success (effectiveness, efficiency and economy). They also address conflicts in the company, how useful or harmful they can be, how to recognize them in time and how to manage them. Finally, contemporary trends in company management are mentioned.

Key words: *concept of human resource management in companies, human factor, motivation, conflict, contemporary management trends.*

Zusammenfassung

PERSONALMANAGEMENT IN UNTERNEHMEN – FAKTOR MENSCH, MITARBEITERMOTIVATION ALS WICHTIGSTE ERFOLGSFAKTOREN EINES UNTERNEHMENS

In ihrer Arbeit versuchen die Autoren eine Konzeptdarstellung des Personalmanagements in Unternehmen zu geben, ferner den interdisziplinären Charakter des genannten Konzeptes sowie die Bedeutung seiner systematischen Anwendung in modernen Unternehmen, mit dem Ziel eines größtmöglichen Unternehmenserfolgs, darzustellen. Sie heben das Erkennen des Faktors Mensch, als wichtigste Ressource im Unternehmen, und die Wichtigkeit der Mitarbeitermotivation, aber auch der Manager, als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren (Effektivität, Effizienz und Wirtschaftlichkeit) hervor. Ferner sprechen sie über Konflikte in Unternehmen, inwiefern sie nützlich bzw. schädlich sind und wie sie rechtzeitig erkannt und gemanagt werden können. Am Ende werden derzeitige Trends im Unternehmensmanagement aufgezeigt.

Schlüsselwörter: *Konzept des Personalmanagements in Unternehmen, Faktor Mensch, Motivation, Konflikt, moderne Führungstrends.*

Sommario

**GESTIONE DEL POTENZIALE UMANO NELLE IMPRESE –
FATTORE UMANO, MOTIVAZIONE DEI DIPENDENTI QUALI
FONDAMENTALI COMPONENTI PER IL BUON
RISULTATO DELL'IMPRESA**

Gli autori nel presente lavoro cercano di offrire una visione del concetto di gestione del potenziale umano, come pure del carattere interdisciplinare del concetto medesimo e, in generale, del significato del suo sistematico cambiamento nelle imprese di oggi, al fine di perseguire un risultato quanto migliore. Rilevano, altresì, l'individuazione del fattore umano, quale fondamentale risorsa nell'impresa, come pure l'importanza della motivazione dei dipendenti e dei *managers* come una delle fondamentali componenti del successo (effettività, efficacia ed economia). Parlano anche dei conflitti nell'impresa, di quanto sono utili o dannosi e di come individuarli in tempo e gestirli. Infine, si menzionano gli attuali *trends* nella gestione dell'impresa.

Parole chiave: concetto di gestione del potenziale umano nell'impresa, fattore umano, conflitto, attuali trends nella gestione.