

Sveučilište u Rijeci
Ekonomski fakultet Rijeka
Poslijediplomski znanstveni studij Menedžment
Kolegij: UPRAVLJANJE I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA

UPRAVLJANJE I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA

Red. prof. dr. sc. Nada Karaman Aksentijević

OBAVEZNA LITERATURA:

- 1. Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.**
- 2. Deželjin, J.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Organizator, Zagreb, 1996., ispitna literatura obuhvaća stranice: 1-197 i 219-235**
- 3. Marušić, S.: Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Ekonomski institut Zagreb – Adeco Zagreb, Zagreb, 2001., ispitna literatura obuhvaća stranice: 94-200, 219-273 i 292-305**

IZBORNA LITERATURA:

- 1. Cascio, F.W.: Managing Human Resources, McGraw-Hill, New York, 1992.**
- 2. Epps, S.: Selecting and Managing Personnel, The Daily Telegraph, 1988.**
- 3. Higin, J.M.: Human relations, Random house, NY, 1987.**
- 4. Ivanchevic, J.M.: Human Resource Management – Foundations of personnel, IRWIN, Boston, 1992.**
- 5. Johns, G.: Organizational Behaviour-Understanding Life at Work, Harper Collins, New York, 1992.**
- 6. Mathis, R.L., Jackson, J.H.: Human Resource management – Personnel, West Publishing Company, St. Paul, 1992.**

IZBORNA LITERATURA:

- 7. Moberg, D.J.: Interactive Cases in Organizational Behaviour, Harper Collins, 1998.**
- 8. Nkmo, S.M. et. al.: Applications in Human Resource Management; South West College Publishing, 1995.**
- 9. Schwab, D.P. et. al.: Human Resource Management, Irwin, Boston, 1989.**
- 10. Towens, B. (ed.): The Handbook of Human Resource Management, Blackwell, Oxford, 1992.**

ZNAČAJ LJUDSKIH POTENCIJALA I FUNKCIJE LJUDSKIH POTENCIJALA

- Što su ljudski potencijali s motrišta poduzeća?
- Funkcija ljudskih potencijala
 - određenje
 - zadaci
- Upravljanje ljudskim potencijalima kao znanstvena grana
- Što čini funkciju LJ. P. I znanstvenu granu Upravljanje Lj. P. Složenim?
- Tipovi ljudi – suradnika
- Zadovoljstvo zaposlenika kao jedan od ključnih ciljeva modernog poduzeća
- Geneza Lj. P. i funkcije upravljanja Lj. P.
- Razlike između personalne funkcije i funkcije LJ.P.
- Kako se prema zaposlenicima ponašaju uspješna, a kako neuspješna poduzeća?

❖ **FAKTORI KOJI UTJEČU NA
MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**

❖ **GLAVNI PROCESI I FUNKCIJE LJUDSKIH
POTENCIJALA**

❖ **ORGANIZACIJA FUNKCIJE LJUDSKIH
POTENCIJALA**

❖ **ZAHTJEVANA ZNANJA, VJEŠTINE I
PONAŠANJE SUVREMENIH MENADŽERA**

Ljudski potencijali

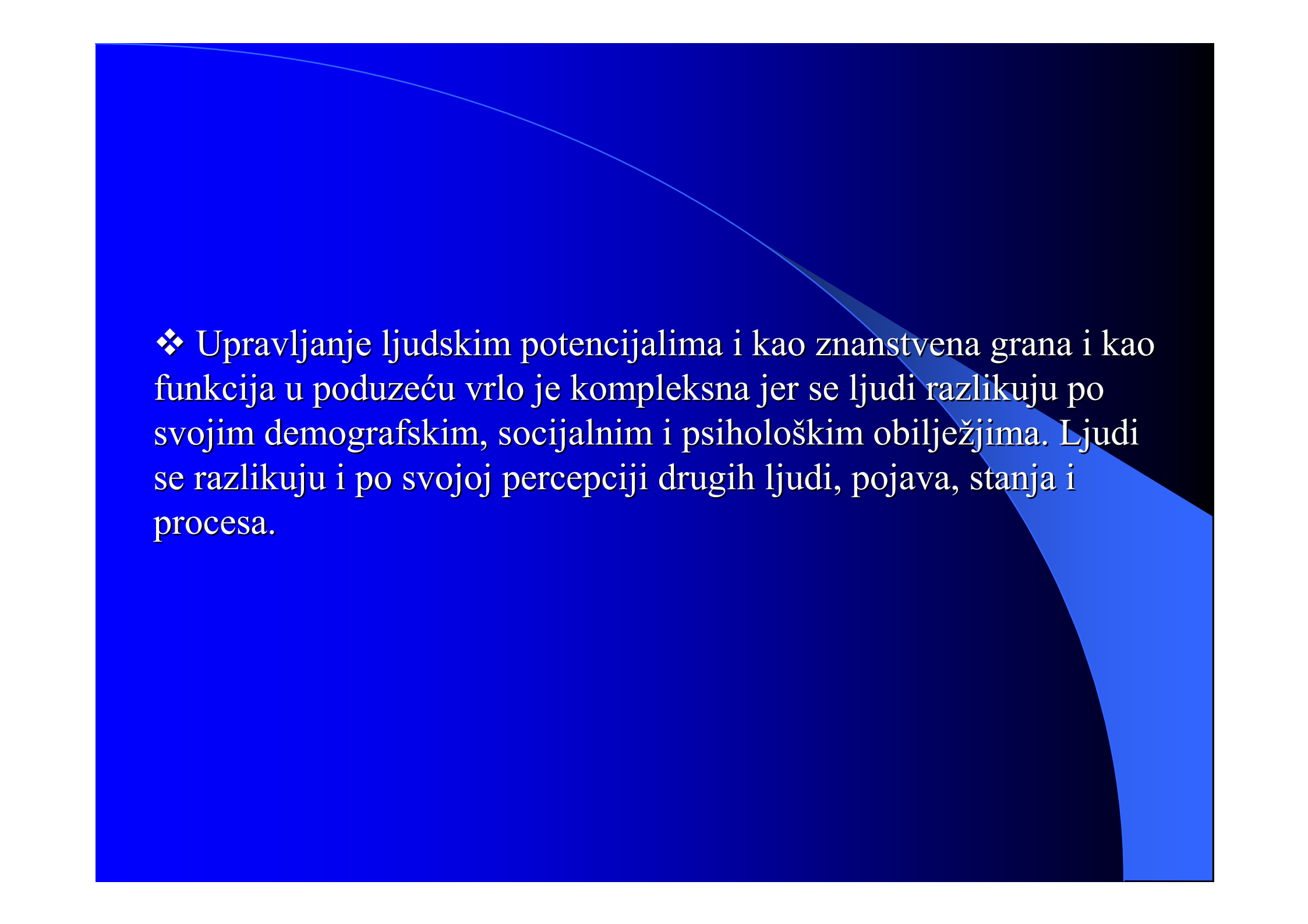
- UKUPNA INTELEKTUALNA I PSIHIČKA ENERGIJA KOJU PODUZEĆE MOŽE ANGAŽIRATI U OSTVARENJU SVOJIH POSLOVNIH I RAZVOJNIH CILJEVA

ZADATAK FUNKCIJE LJUDSKIH POTENCIJALA:

- pribaviti adekvatan broj i strukturu zaposlenika za ostvarenje ciljeva poduzeća;
- stvarati uvjete za čim bolje korištenje psihofizičkih i intelektualnih sposobnosti zaposlenika;
- Stvarati uvjete za neprestano usavršavanje i razvoj zaposlenika

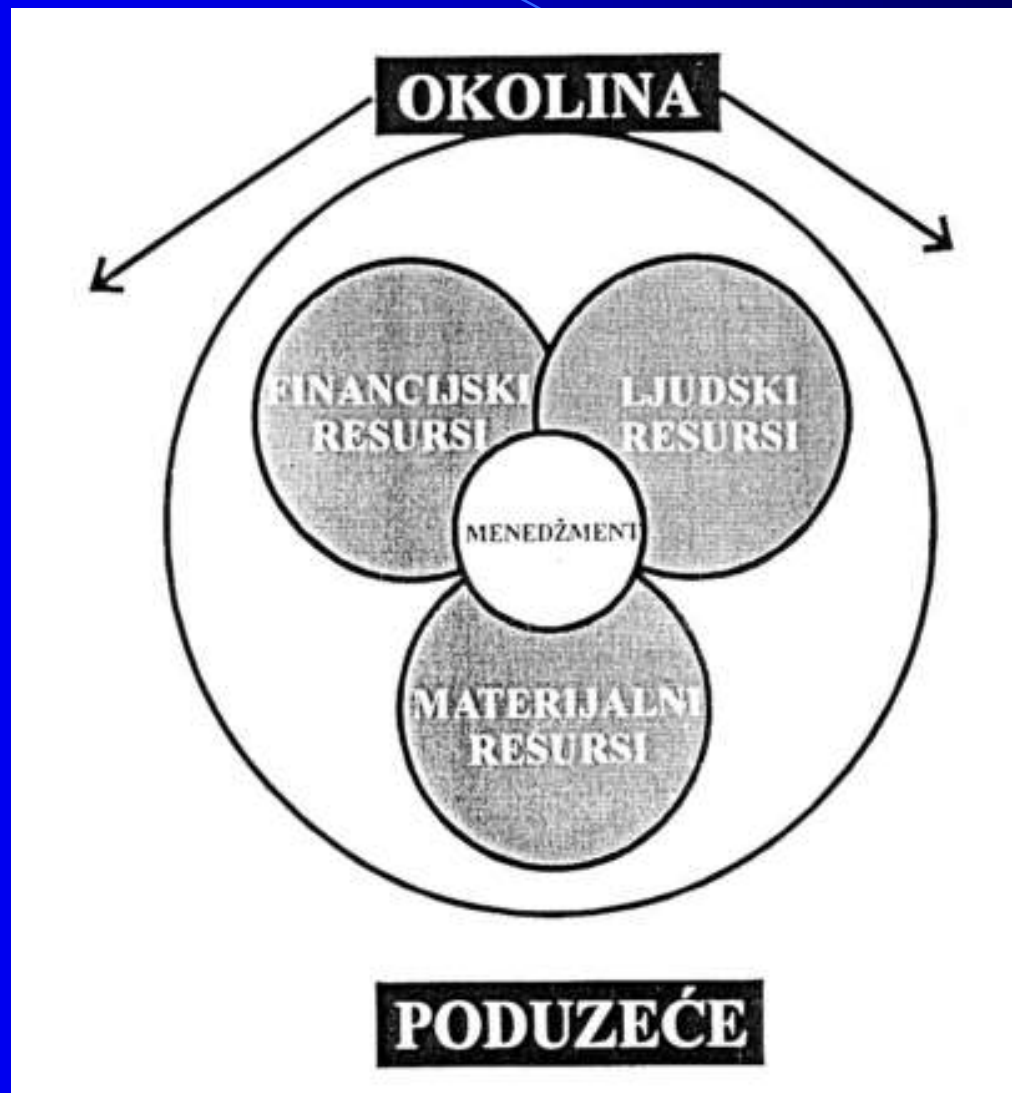
❖ **FUNKCIJA** upravljanja ljudskim potencijalima sastavnica je funkcije UPRAVLJANJA FAKTORIMA PROIZVODNJE I RAZVOJA (UPRAVLJANJA RESURSIMA PODUZEĆA)

❖ Upravljanje ljudskim potencijalima kao znanstvena grana vrlo je kompleksno jer se u njoj isprepliće više grana iz polja ekonomije i psihologije, a kao pomoćne javljaju se brojne znanstvene grane iz područja društvenih, humanističkih, medicinskih i biomedicinskih znanosti

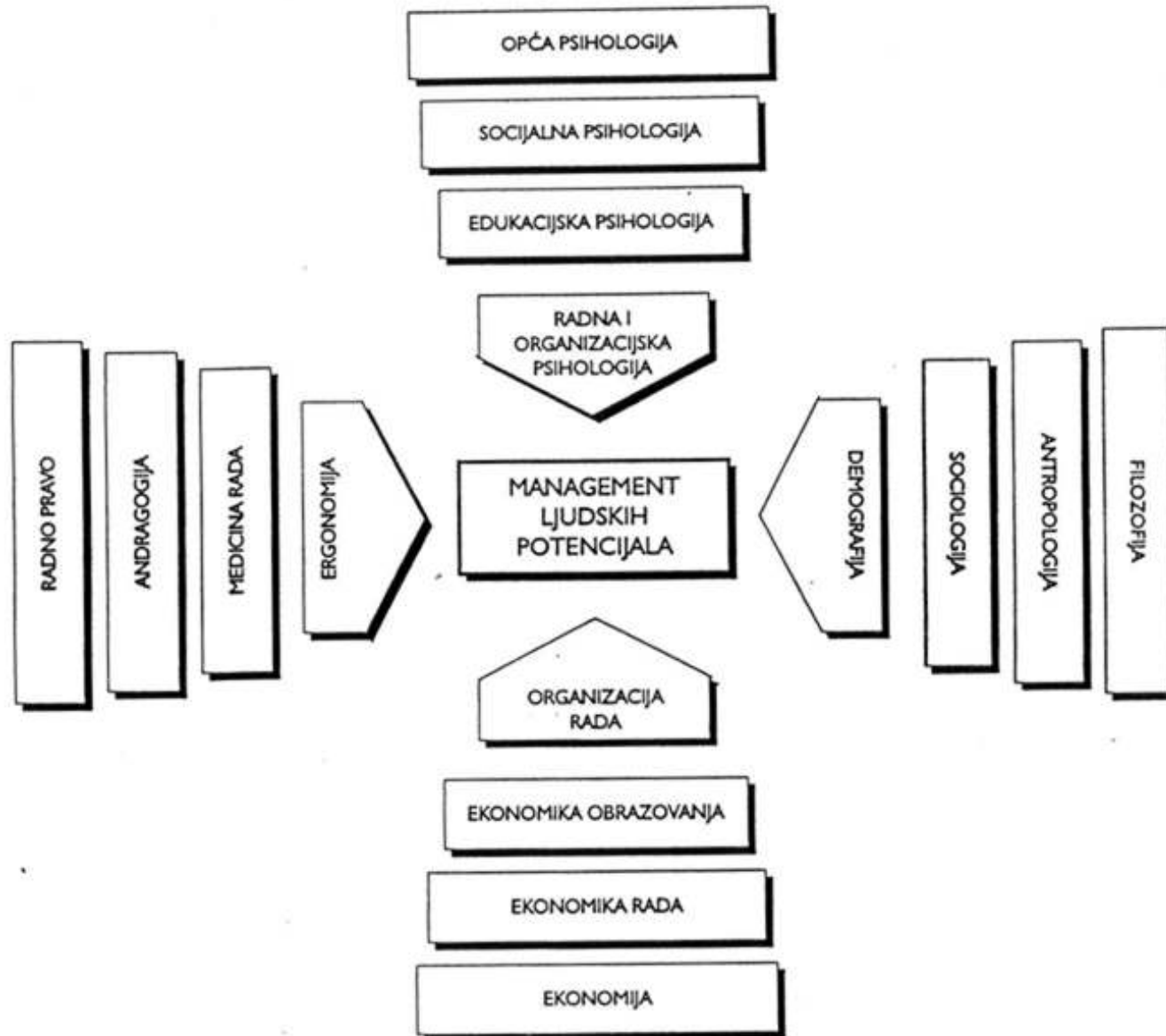


❖ Upravljanje ljudskim potencijalima i kao znanstvena grana i kao funkcija u poduzeću vrlo je kompleksna jer se ljudi razlikuju po svojim demografskim, socijalnim i psihološkim obilježjima. Ljudi se razlikuju i po svojoj percepciji drugih ljudi, pojava, stanja i procesa.

Poduzeće i njegovi resursi



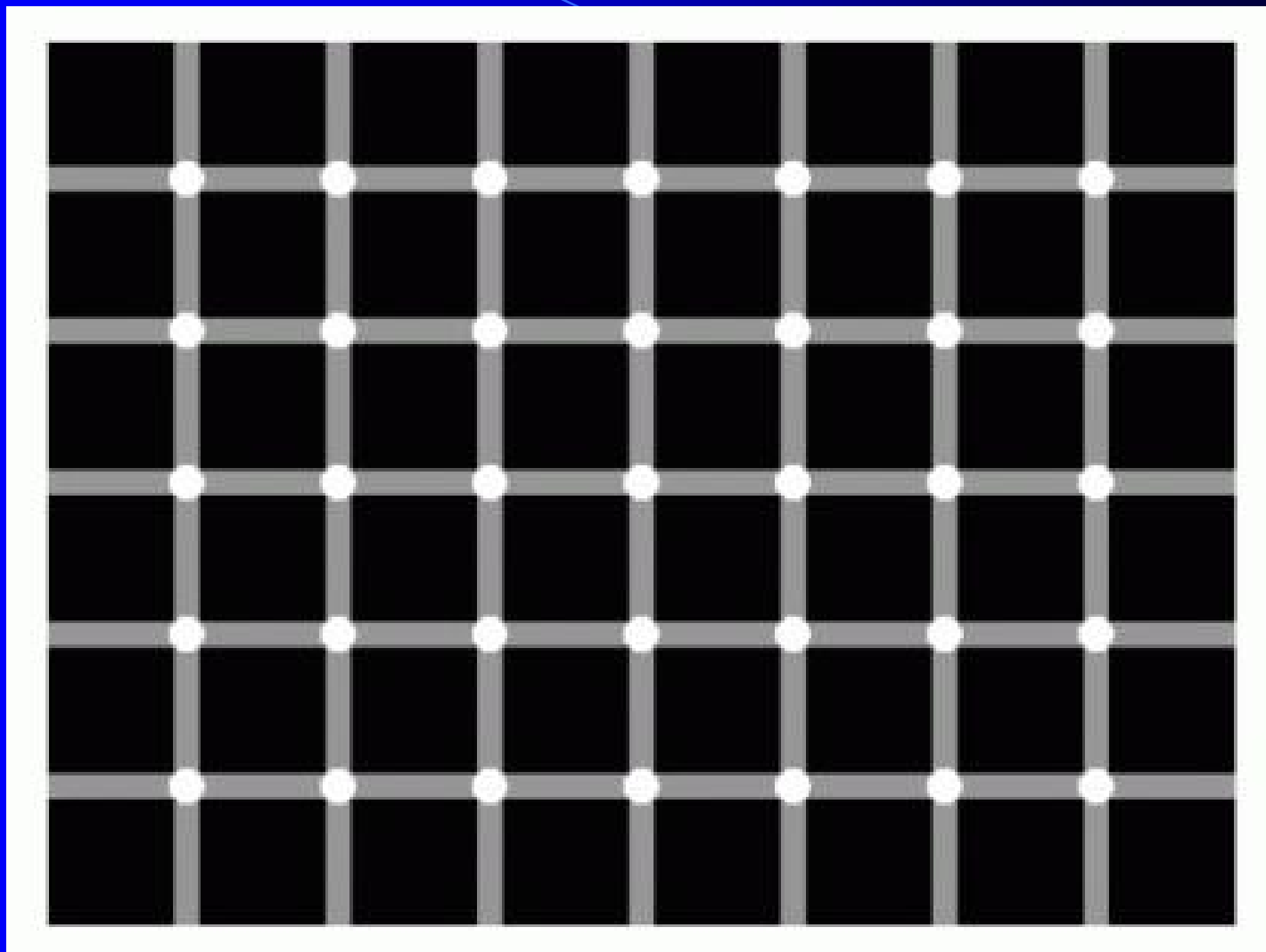
Područje spoznaja integrirano u menadžmentu ljudskih potencijala







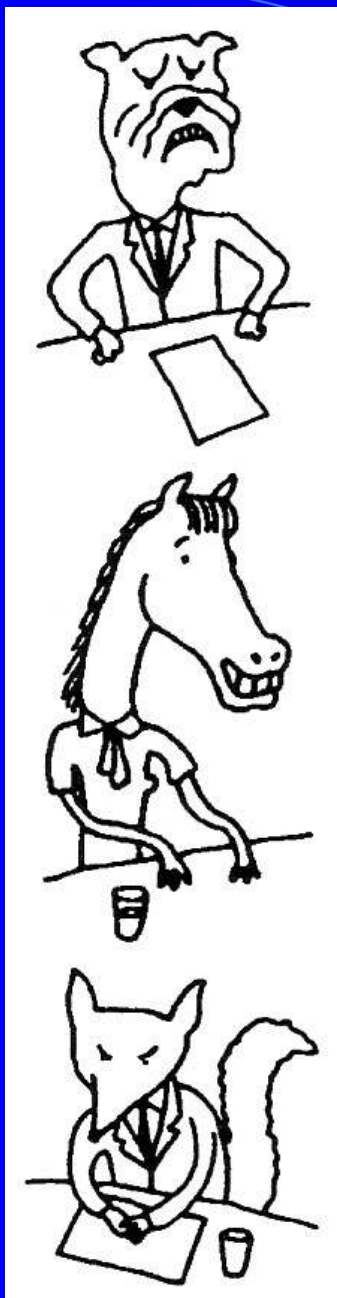




Prebrojite bijele točke!

Osnovni “idealni” tipovi sugovornika (suradnika) i njihov tretman





SVADALICA

Ostati u stručnoj domeni

- **Prepustiti ostalim sugovornicima da obore njegove tvrdnje**

POZITIVAC

Dopustiti mu da zaokruži rezultate razgovora

- **Odmjereno se uključiti u diskusiju**

PITALICA

Njegova pitanja usmjeriti na ostale partnere u razgovoru



SVEZNALICA

Zahtijevati od ostalih sugovornika da zauzmu stav o njegovim tvrdnjama



ODBOJNI

Priznati mu njegovo znanje i iskustvo



PLAŠLJIVKO

Postaviti mu laka, diskretna pitanja

Pojačati mu samopouzdanje



BRBLJAVAC

Prekinuti ga s puno takta

Ograničiti vrijeme izlaganja

NEZAINTERESIRANI

Raspitati se o njegovom radu

Navesti primjere iz njegovog kruga interesa

VELIKA ZVJERKA

Ne upražnjavati direktnu taktiku

Upotrijebiti “da ali” metodu

Jeste li dobar manager?

Vjerojatno ste se pitali kakav ćete manager jednom postati! Jeste vođa ili ne? Odgovor je vrlo složen, no uz pomoć malog upitnika možete otkriti tko ste

1. Što biste radije bili?

- a) govornik svoje grupe
- b) vođa tima
- c) zapovjednik vojske

2. Savjetujete li se sa svojim suradnicima prije donošenja važnih odluka koje će utjecati na njihov rad?

- a) gotovo uvijek – cijenim njihovo iskustvo
- b) ponekad – ovisi o tome koliko vremena imam
- c) nikada – vjerujem da manager mora sam donositi odluke

3. Dozvoljavate li svojim suradnicima da sudjeluju u postavljanju vlastitih ciljeva?

- a) uvijek – mislim da je to presudno za stjecanje njihovog povjerenja
- b) ponekad – kod manje važnih ciljeva
- c) nikada – oni me nastoje nagovoriti na niže standarde

4. Koja je po Vašem mišljenju najvažnija korist od delegiranja ovlasti?

- a) olakšava šefu život**
- b) pomaže razvoju individualnih sposobnosti**
- c) pruža šefu više vremena za složenije poslove**

5. Koliko vjerujete svojim suradnicima? Želite li da se:

- a) konzultiraju s Vama prije donošenja važnih odluka**
- b) sami odluče kada se trebaju s Vama konzultirati**
- c) najprije odluče i djeluju te Vas naknadno obavijeste**

6. Vaš je suradnik ostvario jedan značajan uspjeh:

- a) odmah mu osobno čestitate**
- b) ništa mu ne kažete jer bi možda tražio veću plaću**
- c) čestitate mu ako ga sretnete**

7. Morate ljudima u Vašem odjelu obznaniti važnu promjenu u politici tvrtke. Hoćete li:

- a) poslati svima opće pismo s kopijom teksta o novoj politici**
- b) ukratko obavijestiti svog zamjenika i reći mu da to prenese**
- c) sazvati sastanak i sve objasniti osobno**

8. Vaš je suradnik odjednom počeo loše raditi. Hoćete li:

- a) zaprijetiti kažnjavanjem ako se odmah ne popravi**
- b) nastojati otkriti uzroke i o tome s njim porazgovarati**
- c) zatražiti od odjela ljudskih potencijala da istraži slučaj**

9. Vaš suradnik sugerira radikalno novu ideju – koju smatrate lošom. Hoćete li:

- a) istaknuti nedostatak, ali ga ohrabriti da pokuša ponovno**
- b) reći mu da je ideja preskupa, nepraktična i da nije vrijeme za nju**
- c) obećati da ćete o njoj razmisliti i odmah to zaboraviti**

10. Suradnik je nesretan i depresivan jer ga je mimoišlo unapređenje. Hoćete li:

- a) reći mu da se ne brine – svakom se to može dogoditi**
- b) uputiti ga što treba da ne bi propustio sljedeću priliku**
- c) reći mu da on jednostavno nije dorastao tom poslu**

Zbrojite bodove prema Vašem odabiru:

Pitanje broj	a	b	c
1.	0	10	5
2.	10	5	0
3.	10	5	0
4.	0	5	10
5.	0	10	5
6.	10	0	5
7.	5	0	10
8.	0	10	5
9.	10	5	0
10.	5	10	0

0-20 bodova

Vi ne biste smjeli uopće rukovoditi ljudima

25-50 bodova

Previše ste oprezni i previše gušite razvoj svojih ljudi. Pokušajte imati više povjerenja u sebe i svoje ljude.

55-75 bodova

Imate pozitivan pristup prema rukovođenju ljudima, vaše greške u procjeni suradnika nisu česte. Povremeno bi mogli biti odvažniji.

80-100 bodova

Vi ste izvanredan vođa koji zna kako treba motivirati svoje ljude da bi dali najbolje što mogu. Svaka grupa koju vode ostvarit će visoku razinu poslovanja i ostvarenja.

Izvor: Manager, ožujak, 2001.

Geneza ljudskih potencijala

Personal

Kadrovi

Ljudski potencijali

Ključne godine u razvoju ljudskih potencijala i funkcije koja se njima bavi:

1924.	1946.	1947.	1956.	1970.	1972.	1978.
		1980.	1987.	1990.		

PERSONALNA POLITIKA obuhvaćala je skup djelatnosti koje su bile usredotočene na tekuće (svakodnevne) zadaće ljudi u poduzeću (to je uglavnom administriranje podataka).

KADROVSKA DJELATNOST - stavlja čovjeka ispred ostalih resursa i formira osnovne funkcije njegova razvoja.

UPRAVLJANJE I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA:

- **integralna sastavnica strategije poduzeća usmjerena na postizanje motivacije i zadovoljstva zaposlenih , a kroz to i na proizvodnost poduzeća i zadovoljenje želja i potreba potrošača**
- **obuhvaća veći broj procesa (funkcija) koje obavljaju stručnjaci ljudski potencijala i rukovoditelji svih razina**

Razlike između socijalizma i procesa tranzicije

SOCIJALIZAM	PROCES TRANZICIJE
1. Državno vlasništvo	Privatno vlasništvo
2. Državni plan	Tržišno gospodarstvo
3. Autarkična razvojna politika	Izvozno-uvozno orijentirano gospodarstvo
4. Socijalizacija dobitka i gubitka	Rizik, dobit i gubici su individualni
5. Motivacija povezana s pozicijom u društvu	Bitni su rezultati na tržištu i profit
6. Uravnilovka	Širok raspon plaća
7. Banke kontrolirane od države	Banke su financijske tržišne organizacije
8. Državno planska istraživanja i znanstveni razvoj	Utjecaj države, ali i privrede na istraživanja i razvoj
9. Veliko poduzeće	Mala i srednja poduzeća
10. Monopol zaposlenih na posao	Nesigurno radno mjesto
11. Preferiraju se politički podobne osobe	Profesionalnost
12. Država, nacija	Pojedinac, građanin
13. Jednostranački sustav	Višestranački sustav

Izvor: Crkvenac, Mato: Ekonomska politika i tranzicijski problem Hrvatske
 "Susreti na dragom kamenu" 1992, str. 88.

Temeljne razlike između personalne funkcije i funkcije ljudskih potencijala

ZNAČAJKE	PERSONALNA FUNKCIJA	FUNKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA
Poslovna filozofija	Ljudi – sredstvo; proizvodni faktor	Ljudi – kapital; razvojni resurs
Pristup	Tehničko-administrativni	Razvojno-dinamički
Managerska filozofija	Sredstvo za postizanje ciljeva	Temeljna strategijska prednost
Poslovni pristup	Trošak treba minimizirati	Najrentabilnija investicija u razvoj
Priroda djelatnosti	Parcijalna, funkcijska	Holistička, integrativa
Način djelovanja	Standardiziran; kolektiviziran	Raznovrstan; individualiziran
Orijentacija	Kratkoročna	Dugoročna
Težište aktivnosti	Evidentiranje, planiranje, programiranje, kontrola	Strategijsko MLJP, pribavljanje i izbor, razvoj i obrazovanje, motiviranje
Mjesto aktivnosti	Personalna jedinica (odjel)	Manageri i jedinica (odjel) ljudskih potencijala
Odgovornost	Personalna jedinica (odjel)	Management
Ciljevi	Minimiziranje troškova	Maksimiziranje potencijala i njihove uporabe; povećanje ukupne organizacijske uspješnosti i fleksibilnosti

Temeljne razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća

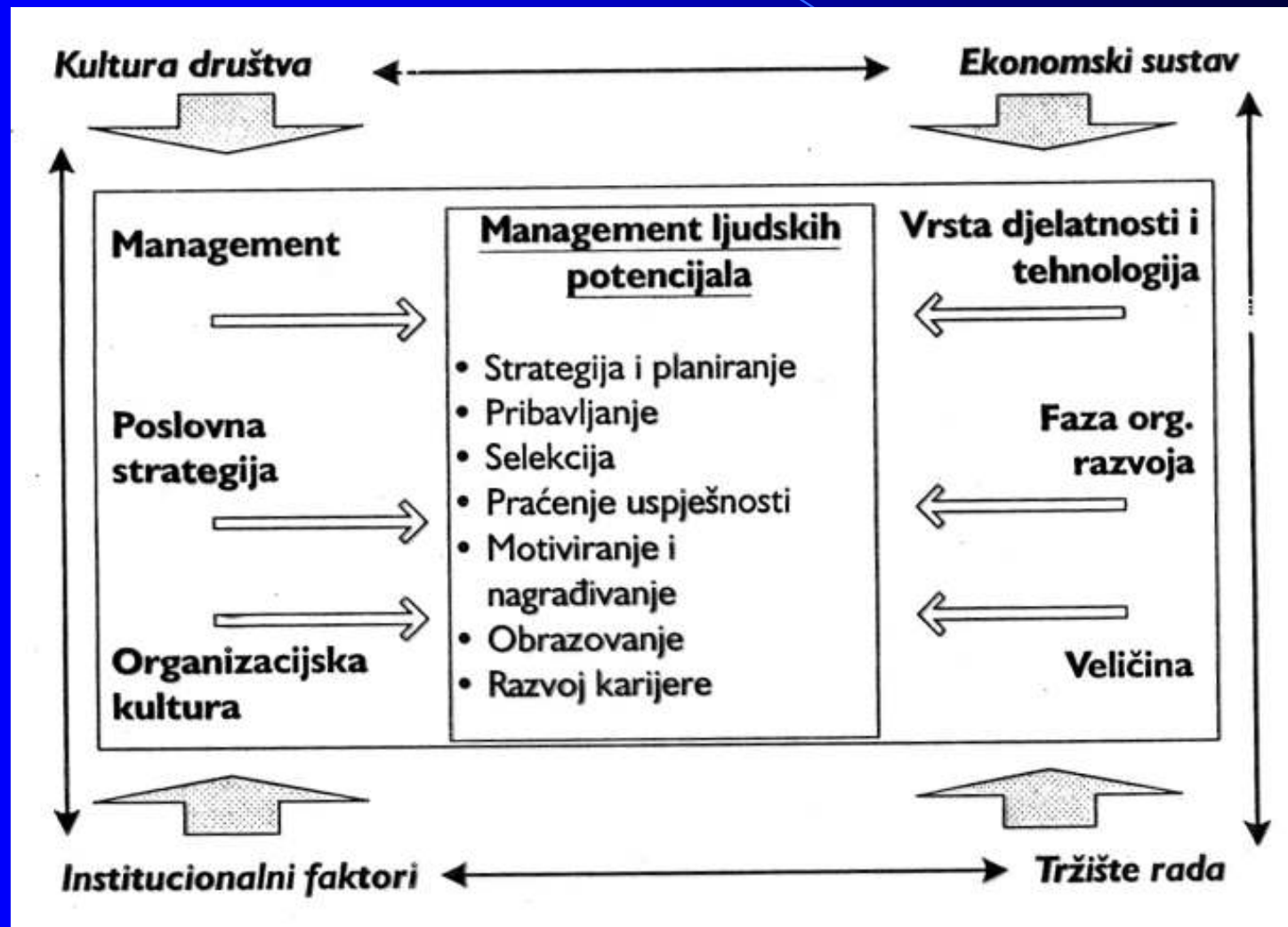
USPJEŠNA PODUZEĆA

Stvarni interes za ljude – ljudi najvrjednija imovina
Dobar trening, razvoj, praćenje i mogućnost napredovanja
Dobri programi nagrađivanja
Sposobne zadržati zaposlene; mala fluktuacija
Vrhovni management je posvećen i daje podršku ljudima
Razvijaju i potiču participaciju zaposlenih

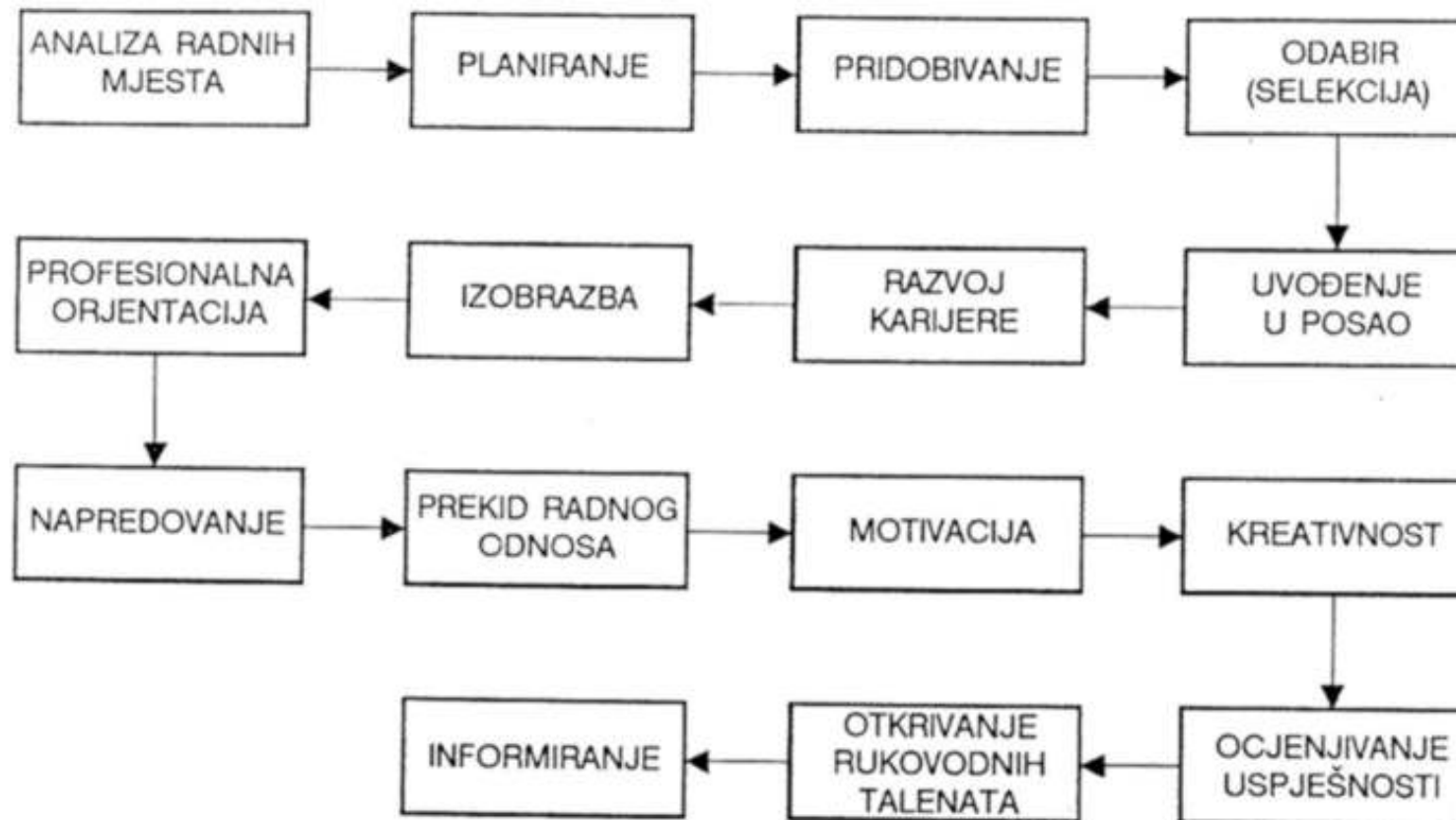
NEUSPJEŠNA PODUZEĆA

Ne smatraju zaposlene važnom imovinom i pokazuju malo brige za ljude
Upravljaču na autokratski i birokratski način; rigidna su i nefleksibilna
Nimalo ili malo obrazuju i razvijaju zaposlene
Imaju loš sustav internog napredovanja
Slabe interne komunikacije
Nejasna ili zastarjela politika; nekonzistentna primjena
Visoka fluktuacija

Faktori koji utječu na management ljudskih potencijala



Glavni procesi i funkcije ljudskih potencijala



Funkcije ljudskih potencijala

Analiza radnih mjesta - opis poslova radi utvrđivanja potreba za zaposlenicima. Opisuje se:

- Što zaposlenik radi na određenom radnom mjestu;
- S čim radi (s kojim sredstvima za rad i predmetima rada);
- Kako radi (kojim se postupcima i metodama služi);
- Koja znanja i vještine su potrebne za obavljanje poslova na određenom radnom mjestu;
- S kim zaposlenik i kako komunicira u obavljanju svojih poslova;
- Što je rezultat rada.

Rezultati analize radnih mjesta imaju primjenu kod zapošljavanja, ocjenjivanja zaposlenika, napredovanja, utvrđivanja potreba za doškolovanjem (stjecanje višeg stupnja obrazovanja) , usavršavanjem (osuvremenjivanje stečenih znanja) i specijalizacijom (postizanje visokog stupnja stručnosti u nekom segmentu određene struke).

Planiranje -utvrđivanje budućih potreba za zaposlenicima (prema profilima, broju i obrazovnoj strukturi) u skladu s postavljenim poslovnim i razvojnim ciljevima poduzeća. Obuhvaća pripremu i donošenje strategijskog, operacijskog i akcijskog plana ljudskih potencijala.

Pridobivanje zaposlenika - privlačenje potencijalnih zaposlenika u poduzeću i izvan poduzeća radi njihovog zapošljavanja na radnim mjestima na kojima je utvrđena potreba za novim djelatnicima.

Selekcija - odabir novih zaposlenika između većeg broja prijavljenih. Uobičajeno se odvija u dvije faze (inicijalna selekcija i selekcija) primjenom više metoda i tehnika selekcije.

Profesionalna orijentacija - u širem smislu je neprestano usmjeravanje zaposlenika u razvoju njihove karijere, a u užem smislu to je pomoć («usmjeravanje») mladom zaposleniku da se opredijeli između ponuđenih opcija, a u skladu sa svojim sposobnostima i željama.

Uvođenje u posao - aktivnosti koje omogućuju da se novozaposleni adaptira na novu radnu sredinu i novi posao. To je zapravo socijalna i profesionalna adaptacija koja ima ekonomski, organizacijski, sociološki i psihološki aspekt.

Razvoi karijere -kontinuitet u zaposlenju koji uključuje različite etape razvoja i napredovanja, a završava prestankom rada u poduzeću.

Izobrazba - obuhvaća izradu plana školovanja i osposobljavanja te provođenje toga plana odnosno praćenje i vrednovanje različitih oblika izobrazbe.

Promocija zaposlenika (napredovanje) -obuhvaća utvrđivanje politike napredovanja u poduzeću koja čini «okvir» za napredovanje pojedinca te provođenje te politike u okviru razvoja karijere.

Prekid radnog odnosa -obuhvaća sve aktivnosti vezane uz odlazak u mirovinu, samovoljno napuštanje poduzeća, «čekanje» ili otkaz.

Ocjenjivanje uspješnosti - potfunkcija ULJP čije je sadržaj odabir metoda ocjenjivanja i provođenje ocjenjivanja koje je podloga za nagrađivanje, promociju i otkaz. U okviru ove funkcije rješavaju se i najučestaliji problemi pri ocjenjivanju te pravne posljedice ocjenjivanja.

Motivacija potfunkcija ULJP koja obuhvaća identifikaciju motivacijskih čimbenika, izgradnju motivacijskog sustava poduzeća te donošenje plana motivacije.

Kreativnost - potfunkcija koja obuhvaća prepoznavanje kreativnih djelatnika te izradu i primjenu programa i tehnika za razvoj kreativnosti.

Otkrivanje rukovodnih potencijala - potfunkcija koja obuhvaća identifikacijske postupke za prepoznavanje potencijalnih rukovoditelja te njihovu dopunsku izobrazbu i usavršavanje.

Procesi i funkcije ljudskih potencijala u firmi

Mala firma



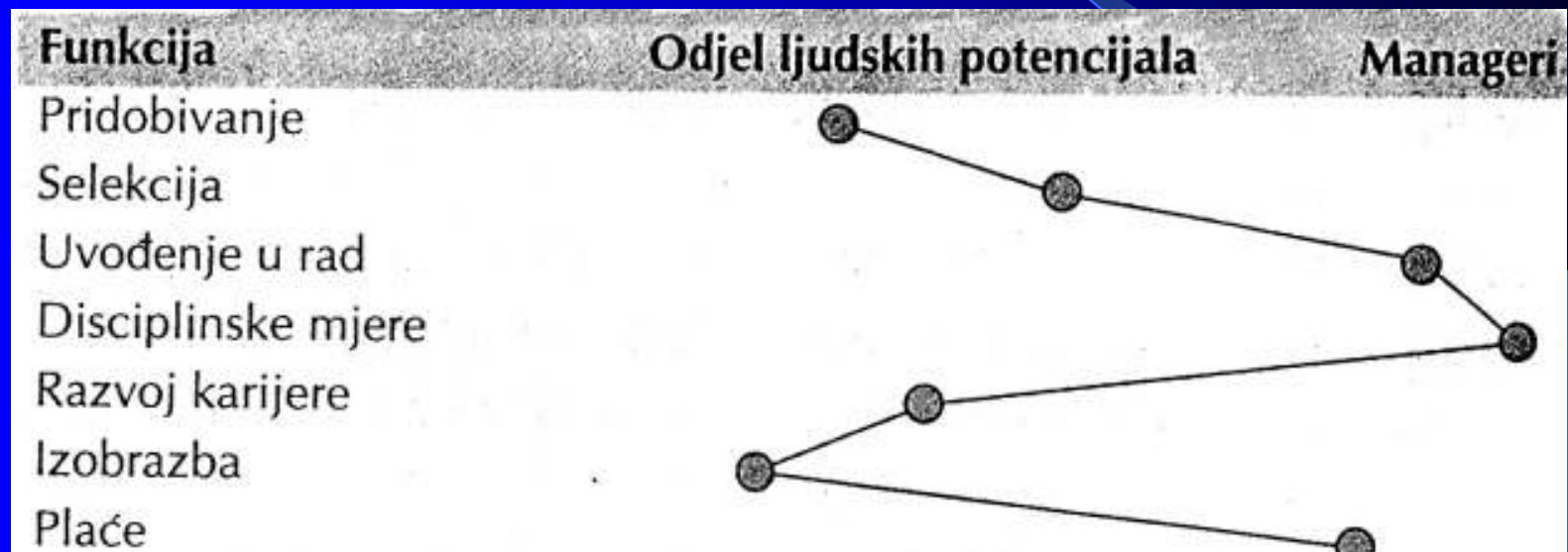
- Funkcija ljudskih potencijala -

Srednja i velika firma



- Funkcija ljudskih potencijala -

Centralizacija i decentralizacija



OSOBI NE VRHOVNI H MANAGERA KONCEM 20. I POČETKOM 21. STOLJEĆA

PONAŠANJE	DEVEDESETE (%)	2000. GODINE (%)
Prenošenje snažnog osjećaja i vizije	75	98
Povezivanje rezultata i nagrada	66	92
Često komuniciranje sa zaposlenima	59	89
Naglašavanje etike	74	85
Planiranje sukcesije managementa	56	85
Često komuniciranje s potrošačima	41	78
Oslobađanje od loših djelatnika	34	71
Nagrađivanje lojalnosti	48	44
Donošenje glavnih odluka	39	21
Konzervativno ponašanje	32	13

OSOBI NE VRHOVNI H MANAGERA KONCEM 20. I POČETKOM 21. STOLJEĆA

ZNANJA I VJEŠTINE	DEVEDESETE (%)	2000. GODINE (%)
Formuliranje strategije	68	78
Upravljanje ljudskim potencijalima	41	53
Međunarodna privreda i politika	10	19
Znanost i tehnologija	11	15
Računalna pismenost	3	7
Marketing i prodaja	50	48
Pregovaranje	34	26
Računovodstvo i financije	33	24
Mediji i javni nastupi	16	13
Proizvodnja	21	9

Napomena: Postotak označava broj onih koji ističu neko ponašanje ili znanje i vještinu dominantnu za vrhovne menadžere (CEO)