



Andreja  
Marcetić

# Upravljanje ljudskim resursima u tvrtkama 21.st.

Upravljanje ljudskim potencijalima (*Human Resources Management*) je funkcija koja pomaže organizaciji u ostvarivanju ciljeva postizanjem i održavanjem efektivnosti zaposlenih.

Postoji niz specifičnih ciljeva usko vezanih upravo za područje upravljanja ljudskim potencijalima, a to su:

- poboljšanje motivacije i radne uspješnosti pojedinca
- razvoj individualne karijere i planiranje napredovanja
- osiguravanje poticajnog sustava nagrađivanja
- prepoznavanje i razvoj potencijala, kako na individualnoj, tako i na cjelokupnoj, organizacijskog razini
- utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja
- profesionalno usmjeravanje i raspoređivanje ljudi na radna mjesta koja bolje odgovaraju njihovim mogućnostima i preferencijama

## Upravljanje učinkom (*Performance management*)

Praćenje i ocjenjivanje radnog učinka i uspješnosti ključna je pretpostavka čitavog niza procesa upravljanja ljudskim potencijalima. Odnosi se na sve managerske aktivnosti i metode koje omogućuju postizanje strateških ciljeva organizacije kroz kontinuirani proces praćenja i usmjeravanja ponašanja djelatnika te vrednovanja njihovih rezultata rada, kako bi se kroz uspješnost pojedinaca osigurala i uspješnost organizacije ipodizanja opće organizacijske sposobnosti za ostvarivanje strateških ciljeva. Umjesto termina "*Performance Management*" ponegdje se koristi i termin BPM (*Business Performance Management*), CPM (*Corporate Performance Management*) ili EPM (*Enterprise Performance Management*), ali smisao je isti. Važno je ne miješati "*Performance Management*" s "*Business Process Managementom*", odnosno upravljanjem, optimizacijom i reinženjeringom pojedinih poslovnih procesa, koje ima sličnu skraćenicu, ali bitno drugačiji smisao.

## Upravljanje učinkom kroz sustav nagrađivanja postignuća

Sustav nagrađivanja zaposlenika prema postignutom poslovnom rezultatu razvile su gotovo sve veće tvrtke koje više gotovo i ne poznaju kategoriju samo fiksne plaće. Upravljanjem troškovima takvi poslodavci teže smanjiti fiksne troškove plaće uvodeći varijabilni dio plaće, najčešće u vidu nagrade, za postignuti bolji poslovni rezultat. I manjim tvrtkama sustavi nagrađivanja mogu itekako pomoći u upravljanju troškovima, motivacijskim tehnikama i poslovnim rezultatom.

Nagrađivanje za postignuti rezultat je jak motivacijski faktor zaposleniku, a poslodavcu veća šansa za ostvarenje ciljeva. Zadovoljstvo zaposlenika i pravična plaća jedni su od najvažnijih pokretača posla, a danas je tendencija ponuditi zaposlenicima dobre i izazovne poslovne planove i pravičnu zaradu.

Kroz poslovnu praksu većih tvrtki do danas su ustanovljeni razni vidovi nagrađivanja, od mogućnosti napredovanja i preuzimanja atraktivnih radnih mjesta, edukacija i usavršavanja, putovanja, razvijanja kontakata, korištenje automobila tvrtke, kliznog radnog vremena i dr. do čisto financijskih kategorija: stimulacija, bonusi, honorari, poslovne kartice, osiguranja, pozajmice, participacije u ostvarenoj dobiti ili u konačnici ulazak u partnerstvo s poslodavcem - ne postoji jedan, jedinstveni, dobar model nagrađivanja. Međutim, postoje različita iskustva i

velike mogućnosti kreiranja sustava i modela. Struktura uprave, ciljevi i poslovna politika različiti su od tvrtke do tvrtke pa je na poslodavcima, kako odluka o razvijanju sustava nagrađivanja tako i kreiranje svog najboljeg modela.

## Organizacijski model kreativnosti i inovativnosti

Organizacijska klima i kultura sve se više u literaturi povezuje sinovativnošću u organizaciji. Organizacijska klima uglavnom se definira kaopercepcija ili doživljaj organizacijske okoline. Organizacijska kultura definira se kao niz vrijednosti, normi i uvjerenja te skup ceremonija, simbola i mitova. Organizacija ne može biti inovativna bez rukovodstva spremnog na promjene (*transformational leadership*). U literaturi je općeprihvaćena definicija kreativnosti kao proizvodnjenojivih i korisnih ideja ili rješenja. Kreativnost se obično odnosi na razinukreativnog izražavanja pojedinca, a inovativnost na razinu kreativnog izražavanja organizacije. Inovativnost se općenito definira kroz uspješnu implementaciju kreativnih ideja u organizaciji.

## Kreativnosti i inovativnosti u organizacijama

Postoje različiti aspekti kreativnosti i inovativnosti u organizacijama koje možemo podijeliti na eksterne i interne. Eksterni obuhvaćaju podrškudruštvenog sustava, a to je, u slučaju RH, obuhvaćeno kroz postojeću Strategiju Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore (HGK) "Hrvatska u 21. stoljeću" (2003.) te EU fondove za poticanje inovativnosti. Interni aspekti ispituju se kroz mreženu kreativnost (kreativnost pojedinaca, grupa/timova i organizacije ucjelini) te kroz strategiju upravljanja ljudskim resursima specifičnima zainovaciju (motivacija/nagrađivanje), inovativno pismeno rukovodstvo spremno napromjene i organizacijsku klimu i/ili kulturu. Važna je i karizma kroz koju rukovoditelj pridobiva naklonost, poštovanje i lojalnost, što utječe na važnost posjedovanja kolektivnog osjećaja zamisli organizacije. Rukovodstvo treba postići da zaposlenici imaju u vidu misiju organizacije te da vjeruju da ih je menadžment spreman poticati u razvoju kreativnosti.

## Emocionalna inteligencija, konflikti u organizaciji i pismenostza inovaciju

Emocionalna inteligencija povezana je s kreativnošću rukovoditelja iz zaposlenika, a uključuje sljedeće značajke: jasno izražavanje emocija, svjesnost verbalnom i neverbalnom izražavanju emocija, upravljanje emocijama u sebi i u interakciji s drugima, korištenje emocija prilikom fleksibilnosti u planiranju, kreativnost u razmišljanju, motivaciju i sposobnost da se preusmjeri pozornost. Sudjelovanje u kreativnosti u organizacijama neizbježno stvara konflikt i emocionalnošćunabijene rasprave, no konflikti nisu nužno negativna pojava jer potiču kompetitivnost i onemogućuju učmalu i nestimulativnu atmosferu u organizacijama koja često ne pridonosi razvoju inovativnosti. Rukovodstvom organizaciji treba biti inovativno opismenjeno što znači da poznaje procese i procedure za zaštitu intelektualnog vlasništva na lokalnom, ali i globalnom nivou te raspolaze potrebnim informacijama. Brojne su tehnike razvoja kreativnih sposobnosti, poput analitičkih u koje se ubrajaju tehnika listinga, input-output tehnika, tehnika "za" i "protiv", tehnike slobodnog toka asocijacija, brain storming te Gordonova tehnika.