



VISOKA ŠKOLA ZA SIGURNOST

s pravom javnosti

Karlo Krčelić

ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2015.

VISOKA ŠKOLA ZA SIGURNOST

s pravom javnosti

STRUČNI STUDIJ SIGURNOSTI

Smjer: Zaštita na radu

Znanstveno područje: Tehničke znanosti

Polje: Interdisciplinarne tehničke znanosti

ZAVRŠNI RAD

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA KAO KOMPONENTA MENADŽMENTA SIGURNOSTI

Student:

Karlo Krčelić

Mentor:

Antun Matija Filipović, mag.

Zagreb, 2015.



VISOKA ŠKOLA ZA SIGURNOST
s pravom javnosti

ZR-3

Na temelju zahtjeva kandidata i stečenih uvjeta te u skladu s odlukom Povjerenstva za završne ispite od 15.12.2014. izdaje se

RJEŠENJE O IZRADI ZAVRŠNOG RADA

koji se kandidatu: Karlo Krčelić JMBAG: 0257010365

odobrava izrada **završnog rada** s temom:

Upravljanje ljudskim resursima kao komponenta menadžmenta sigurnosti

Kandidatu se za mentora određuje: Antun Matija Filipović struč. spec. ing. sec.

Kandidat je dužan izraditi završni rad i predati zahtjev za ocjenu završnog rada Referadi za stručni studij najkasnije u roku godine dana od dana izdavanja ovog rješenja.

PROGRAMSKI ZADATAK

Imenovani mentor na temelju odobrene teme završnog rada kandidatu je zadao programski zadatak.

Opis zadatka:

Cilj završnog rada je prikazati važnost, karakteristike i utjecaj upravljanja ljudskim resursima kao komponente menadžmenta sigurnosti za sigurnost u cjelini te dati prijedlog mjera kojima se ukupna razina sigurnosti može poboljšati upravljanjem ljudskim resursima.

Za izradu zadataka treba koristiti metode deskripcije, analize, sinteze, indukcije i dedukcije.

Zadaci završnog rada:

- opisati i usporediti funkcije menadžmenta
- analizirati, opisati i prikazati upravljanje ljudskim resursima
- utvrditi i objasniti utjecaj upravljanja ljudskim resursima na sigurnost
- analizirati, opisati i utvrditi ulogu menadžera sigurnosti
- predložiti mjere za poboljšanje sigurnosti pomoću upravljanja ljudskim resursima
- zaključiti kakav utjecaj kvaliteta upravljanja ljudskim resursima ima na sigurnost.

U Zagrebu, 16.12.2014.

Dekanica

O tome obavijest:

- kandidatu
- mentoru
- Referadi za stručni studij



Liljana Dolšak

Liljana Dolšak, mr. sig.

Sažetak:

Tema upravljanje ljudskim resursima kao komponenta menadžmenta sigurnosti je odabrana zbog aktualnosti problema kojim se bavi. Vrlo je važno da menadžeri, kao i svi koji kroz svoj rad utječu na uspješnost poduzeća shvate da je u suvremenim uvjetima poslovanja neophodno ulagati i u one funkcije poduzeća koje ne ostvaruju direktnu (financijsku) dobit, već im je svrha pružanje potpore funkcijama koje poduzeću ostvaruje direktnu dobit jer će jedino tako biti stvoreni uvjeti za uspjeh poduzeća u današnjem okrutnom poslovnom okruženju. Menadžment sigurnosti i upravljanje ljudskim resursima spadaju upravo u te funkcije koje ostvaruju vrijednost za poduzeće svojim utjecajem na druge funkcije. Vrlo često se dovodi u pitanje opravdanost ulaganja u sigurnost i ljudske resurse što je razlog njihove učestale marginalizacije. Međutim dodatna vrijednost koju stvaraju i troškovi nekvalitetnog upravljanja koji se značajno smanjuju kroz upravljanje sigurnošću i ljudskim resursima opravdavaju svaki ulog u njihovo uspostavljanje, održavanje i razvoj. Stoga će u ovom radu biti promotrena problematika njihove integrativne uporabe, koja će se najvjerojatnije pokazati kao ekonomski najprihvatljivije rješenje za poduzeća koja žele ostvariti sve prednosti njihova sustavnog provođenja.

Ključne riječi:

menadžment sigurnosti, menadžer sigurnosti, upravljanje ljudskim resursima, integracija

SADRŽAJ:

1. PROJEKT ZAVRŠNOG RADA	6
1.1 Uvod u predmetno područje	6
1.2 Izbor problema za završni rad	6
1.3 Cilj i zadaci završnog rada	6
1.4 Metode korištene za izradu završnog rada.....	6
2. PRIKAZ REZULTATA RADA	8
2.1 Upravljanje ljudskim resursima kao komponenta menadžmenta sigurnosti	8
2.1.1 Menadžment sigurnosti	8
2.1.2 Menadžer sigurnosti	9
2.1.3 Rad menadžera sigurnosti.....	10
2.1.4 Definicija upravljanja ljudskim resursima	11
2.1.5 Područja preklapanja menadžmenta sigurnosti i upravljanja ljudskim resursima (zajednički ciljevi)	15
2.2 Elementi upravljanja ljudskim resursima	16
2.2.1 Stilovi rukovođenja.....	16
2.2.2 Psihologija otpora na promjene.....	17
2.2.3 Sustav motiviranja za rad.....	18
2.2.4 Analiza radnih mjesta	25
2.2.5 Planiranje ljudskih resursa	30
2.2.6 Pridobivanje kandidata.....	41
2.2.7 Selekcija i metode selekcije.....	46
2.2.8 Uvođenje u posao	55
2.2.9 Profesionalni razvoj	56
2.2.10 Sustav napredovanja.....	62
2.2.11 Ocjenjivanje uspješnosti.....	64
2.2.12 Stres i upravljanje stresom	70
2.2.13 Kreativnost i kreativne tehnike	74
2.2.14 Otkrivanje menadžerskih potencijala.....	76

2.2.15	Oblici neprilagođenog ponašanja.....	80
3.	ZAKLJUČAK.....	91
4.	LITERATURA.....	92

1. PROJEKT ZAVRŠNOG RADA

1.1 Uvod u predmetno područje

U današnjem dinamičnom vremenu koje odlikuju brze i česte promjene i koje zahtijevaju visoki stupanj integracije raznih tehničkih, prirodnih, društvenih i ekonomskih područja. Menadžeri sigurnosti u sklopu posla koji obavljaju i koji gotovo nikada nije ograničen isključivo na područje sigurnosti rade ili bi trebali raditi u menadžerskim timovima na najvišim razinama. Stoga moraju posjedovati široko znanje iz svih osnovnih funkcija menadžmenta. Upravo je upravljanje ljudskim resursima jedna od najvažnijih funkcija modernog menadžmenta koja svoju primjenu ima na svim razinama organizacija i čija se sustavna provedba mora odvijati sveobuhvatno na svim područjima kojima se u sklopu poslovnog procesa upravlja.

1.2 Izbor problema za završni rad

U ovom završnom radu biti će detaljno promotren problem uporabe funkcije upravljanja ljudskim resursima kao neodvojive komponente menadžmenta sigurnosti.

1.3 Cilj i zadaci završnog rada

Cilj završnog rada je prikazati važnost, karakteristike i utjecaj upravljanja ljudskim resursima kao komponente menadžmenta sigurnosti za sigurnost u cjelini te dati prijedloge kojima se ukupna razina sigurnosti može poboljšati upravljanjem ljudskim resursima.

Zadaci završnog rada su:

- opisati i usporediti funkcije menadžmenta
- analizirati, opisati i prikazati upravljanje ljudskim resursima
- utvrditi i objasniti utjecaj upravljanje ljudskim resursima na sigurnost
- analizirati, opisati i utvrditi ulogu menadžera sigurnosti
- predložiti mjere za poboljšanje sigurnosti pomoću upravljanja ljudskim resursima
- zaključiti kakav utjecaj kvaliteta upravljanja ljudskim resursima ima na sigurnost.

1.4 Metode korištene za izradu završnog rada

Za izradu završnog rada korištene su metode deskripcije, analize, sinteze, indukcije i dedukcije.

Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta te njihovih odnosa i veza. Metoda deskripcije je korištena je za opisivanje činjenica, predmeta, procesa te njihovih zakonitosti, uzročnih veza i odnosa.

Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove. Metoda analize korištena je kako bi se složeni pojmovi i zaključci raščlanili na jednostavnije i razumljivije dijelove koji su zatim zasebno proučavani.

Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja spajanjem jednostavnih misaonih tvorevina u složene, i složenijih u još složenije. Metoda sinteze korištena je kako bi se izdvojeni elementi, pojave i procesi povezali u jedinstvenu skladnu cjelinu. Metoda indukcije je sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica izvode općeniti zaključci. Metoda indukcije korištena je kako bi se od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva došlo do općenitih zaključaka.

Metoda dedukcije je sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize općenitih zaključaka izvode posebni i pojedinačni zaključci. Metoda dedukcije je korištena kako bi se od zapažanja općenitih zaključaka došlo do posebnih i pojedinačnih zaključaka.

2. PRIKAZ REZULTATA RADA

2.1 Upravljanje ljudskim resursima kao komponenta menadžmenta sigurnosti

U ovom poglavlju odnosno njegovim potpoglavljima bit će u kratkim crtama objašnjeno:

- što je menadžment sigurnosti
- što je upravljanje ljudskim resursima
- tko su menadžeri sigurnosti
- koja su zajednička područja interesa menadžmenta sigurnosti i upravljanja ljudskim resursima

2.1.1 Menadžment sigurnosti

Postoji više mogućih načina definiranja menadžmenta sigurnosti ovisno o tome gleda li se na menadžment sigurnosti kao na:

- znanstvenu disciplinu
- menadžersku funkciju
- posebnu poslovnu funkciju
- specifičnu filozofiju menadžmenta

Uzevši to u obzir za potrebe ovoga rada menadžment sigurnosti će biti definiran na slijedeći način:

Menadžment sigurnosti je menadžerska funkcija zadužena za stvaranje primjerene razine sigurnosti poslovnog sustava.

Koristi od provođenja menadžmenta sigurnosti su u stvarnosti mnogo šire nego što to dočarava njegova osnovna svrha. Menadžment sigurnosti omogućava:

- učinkovitiju, djelotvorniju i potpuniju organizaciju rada.
- izbjegavanje ili barem smanjenje izravnih i neizravnih troškova i gubitaka (ne samo ekonomskih nego i društvenih i humanih) izazvanih nezgodama i neadekvatnom organizacijom rada.
- veću motiviranost i predanost radnika kroz stvaranje osjećaja odgovornosti kako za svoju tako i za sigurnost drugih.

Glavni cilj menadžmenta sigurnosti se ostvaruje uporabom:

1. Tehnika menadžmenta
2. Uporabom seta principa, metoda, aktivnosti i postupaka namijenjenima za postizanje prihvatljive razine sigurnosti koji proizlaze iz sastavnica sigurnosti:
 - zaštite na radu
 - zaštite od požara
 - zaštite okoliša
 - zaštite osoba i imovine
 - zaštite informacija
 - zaštite i spašavanja
3. Upravljanjem rizicima

Upravljanje rizicima je pristup kojim se identificiraju, kategoriziraju, procjenjuju i kojim se upravlja rizicima (izvorima rizika i razinom rizika) sa svrhom:

1. Smanjenja mogućnosti njihovog štetnog djelovanja.
2. Smanjenja razmjera njima izazvanih štetnih posljedica
3. Omogućavanje maksimalnog iskorištavanja dostupnih prilika i mogućnosti.

Upravljanje rizicima nije ograničeno samo na područje menadžmenta sigurnosti nego je primjenjivo na sve aspekte poslovanja (primjer takvog integrativnog pristupa je međunarodna norma ISO 31000), što čini ulaganja u menadžment sigurnosti jednim od najboljih načina za postizanje konkurentske prednosti.

2.1.2 Menadžer sigurnosti

Menadžer sigurnosti je titula koja se dodjeljuje sukladno ugovoru o radu osobi zaduženoj za provođenje integralne sigurnosti. Više o radu menadžera sigurnosti u slijedećem poglavlju. Menadžeri sigurnosti dolaze iz različitih polja znanosti i imaju različite razine obrazovanja (od srednjoškolskog preko raznih preddiplomskih, diplomskih/specijalističkih, postdiplomskih stručnih ili sveučilišnih studija). Najčešća znanstvena polja iz kojih proizlaze menadžeri sigurnosti su: kemijske znanosti, tehničke znanosti (strojarstvo i brodogradnja, elektrotehnika i računalstvo, geologija i rudarstvo i slično) i fizike.

Međutim u današnje vrijeme postoji sve više studija iz područja sigurnosti koji pružaju vrlo široku naobrazbu iz različitih područja:

- tehničkih znanosti (polje interdisciplinarnih tehničkih znanosti)
- kemijskih znanosti
- prava (osobito radnog prava)
- menadžmenta
- psihologije
- informacijskih znanosti

To čini inženjere sigurnosti jedinstveno osposobljenima ne samo za rad u području sigurnosti (kao menadžeri sigurnosti), nego i za rad u svim područjima u kojima su potrebna takva znanja.

2.1.3 Rad menadžera sigurnosti

Rad menadžera sigurnosti će uvelike ovisiti o poduzeću u kojem je zaposlen (njegovoj veličini, djelatnosti, kulturi sigurnosti, strukturi vlasništva i slično). Menadžer sigurnosti svoj rad započinje u strateškom planiranju koje se provodi u poduzeću pri čemu pruža podršku u svojoj sferi kompetencije. Menadžer sigurnosti mora raditi i na dizajniranju i uspostavljanju primjerenog sustava integralne sigurnosti te njime upravljati. Takav sustav sigurnosti mora zadovoljavati potrebe poduzeća a neke generalne potrebe su:

- zadovoljavanje zahtjeva određenih pravnim propisima
- zadovoljavanje zahtjeva tržišta i korisnika vezanih za sigurnost
- stvaranje prikladnog osjećaja zaštićenosti
- zadovoljavanje profesionalnih standarda sigurnosti
- upravljanje svakom sastavnicom sigurnosti sukladno njihovim zakonitostima u opsegu koji je prikladan uvjetima u poduzeću
- vođenje dokumentacije sukladno obavezama u svim područjima sigurnosti

Nakon dizajniranja i uspostave sustava, menadžer sigurnosti mora raditi na održavanju konstantne podrške najvišeg menadžmenta za provođenje, održavanje i razvoj sustava sigurnosti.

Menadžer sigurnosti u svom djelovanju mora poticati integraciju menadžmenta sigurnosti u sve aspekte poslovanja suradnjom sa drugim menadžerima u poduzeću.

Menadžer u svom radu mora djelovati na prevladavanju specifičnih problema često vezanih za područje sigurnosti:

- negativan stav prema sigurnosti i menadžerima sigurnosti
- nedostatak interesa radnika za svoju sigurnost i sigurnost drugih
- nedostatak suradnje sa drugim menadžerima
- pretjerana birokracija (pogotovo prisutna u većim državnim poduzećima)
- neusuglašenost pojedinih državnih tijela zaduženih za sigurnost
- neadekvatna organizacija rada (osobito vezano za nejasne podjele poslova)
- problematika rascjepkanosti određenih poslova sigurnosti koja je česta u praksi
- i slično

2.1.4 Definicija upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima je proces sustavnog osiguravanja i razvoja kvalitetnih visoko motiviranih radnika. Proces upravljanja ljudskim resursima mora biti sastavni dio strateškog plana poduzeća jer se bavi najvažnijim resursom koje poduzeće može imati. Ljudski resursi su središnji nositelji poslovanja poduzeća. Povijesni razvoj upravljanja ljudskim resursima je usko povezan sa razvojem industrije i razvojem prava radnika na bolje radne uvjete počevši od prve industrijske revolucije. Međutim u ovom radu će biti prikazana samo novija povijest odnosno faza razvoja koja je prethodila današnjoj. Nedugo nakon završetka drugog svjetskog rata pojavljuje se takozvana personalna faza čija se paradigma izrazito razlikovala u odnosu na kompleksnost, pristup, ciljeve i stupanj integracije u cjelokupno poslovanje u odnosu na današnju. Glavne razlike su bolje prikazane u tablici 1.

Tablica 1.: Razlike personalne faze i faze ljudskih resursa.

Značajke	Personalna faza	Faza ljudskih resursa
Poslovna filozofija	Ljudi–sredstvo, proizvodni faktor	Ljudi–kapital, razvojni resurs
Pristup	Tehničko–administrativni	Razvojno dinamički
Menadžerska filozofija	Sredstvo za postizanje ciljeva	Temeljna strateška prednost

Poslovni pristup	Trošak koji treba minimalizirati	Najisplativija investicija u razvoj
Priroda djelatnosti	Parcijalna, funkcijska	Holistička, integrativna
Način djelovanja	Standardiziran, kolektiviziran	Raznovrstan, individualiziran
Orijentacija	Kratkoročna	Dugoročna
Težište aktivnosti	Evidentiranje, planiranje, programiranje, kontrola	Strateško upravljanje ljudskim resursima, pribavljanje i selekcija, razvoj i obrazovanje, motiviranje pribavljanje i selekcija, razvoj i obrazovanje, motiviranje
Mjesto aktivnosti	Personalne jedinice (odjel)	Poduzeće i odjel ljudskih resursa
Odgovornosti	Personalne jedinice (odjel)	Menadžment
Ciljevi	Minimaliziranje troškova	Maksimaliziranje potencijala i njihove uporabe, povećanje ukupne organizacijske uspješnosti i fleksibilnosti.

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Menagment ljudskih potencijala. – Zagreb: Golden marketing, 1999. str. 16.

Sredinom šezdesetih godina prošlog stoljeća pojavljuje se kadrovska faza koju karakteriziraju: pravilno postavljanje čovjeka usred zbivanja, naglasak na planiranju, školovanju uz rad, samoupravljanju i slično. Razlike između pristupa karakterističnog za kadrovsku fazu i fazu ljudskih resursa su bolje prikazane u tablici 2.

Tablica 2.: Razlike između kadrovske faze i faze ljudskih resursa

Dimenzije	Kadrovska faza	Faza ljudskih resursa
Osnovna polazišta:		
Ciljevi	Odgovor na zahtjeve poduzeća, fiksirani, sigurni	Kreativni, opcije i alternative, prilagodljivi
Obilježja	Kvantitativna	Kvantitativna i kvalitativna
Povezanost	Odvojenost od drugih planova	Integriran
Faze	Strateška, taktička i operativna	Strateška, taktička i operativna
Zapošljavanje	Proširivanje broja radnika, puno radno vrijeme, stalni radni odnos	Smanjivanje i proširivanje broja radnika, puno radno vrijeme i skraćeno radno vrijeme, privremeni i rjeđe stalni radni odnos
Uvjerenje i pretpostavke:		
Radni odnosi	Dekret o postavljanju	Ugovor o radu
Pravilnik	Preciziran za svaku situaciju	Okvirna pravila s prostorom za osobne inicijative
Rukovođenje	Postupci kontrole izvršenja	Potrebe poslovanja, fleksibilnost, motivacija
Organizacija	Piramidalna	Centri profita i/ili stožasta piramida
Modeli ponašanja	Norme, običaji i praksa	Vrijednosti, zajednički ciljevi

Rješavanje konflikta	Po pravilniku	Delegirano na rukovoditelje
Standardizacija	Značajna	Manje značajna
Strateški aspekti:		
Ključni odnosi	Radnici–rukovoditelji	Poslovanje–korisnik
Inicijative	Rukovoditelji	Svaki radnik
Strateški plan poduzeća	Slabije vidljiv	Svi ga se drže
Najvažnije rukovodne osobine	Provođenje zadaća	Poticanje provođenja uz osobnu kreativnost
Poslovno upravljanje	Okomito	Vodoravno
Važne vještine	Provođenje	Pobuđivanje zanimanja
Važni pokretači za poslovanje:		
Intervencije	Postupci prema pravilniku	Kulturne, strukturne i individualne strategije
Plaća	Prema pravilniku, fiksne kategorije	Individualno ugovaranje
Odnos radnici–rukovoditelji	Jedan rukovoditelj	Svi su članovi tima
Komunikacije	Kontrolirani protok informacija, neizravne	Povećan protok informacija, izravna
Tip posla	Podjela rada	Timski pristup
Obrazovanje	Obrazovanje po odobrenju	Poduzeće koje uči

Izvor: Vlastita izrada prema: Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima. – Zagreb: Adeco, 2006, str. 144 i 145.

Uz naziv upravljanje ljudskim resursima u praksi i literaturi se često pojavljuju i drugi nazivi: menadžment ljudskih potencijala, upravljanje ljudskim potencijalima i slično. Stoga je da bi se izbjegla zabuna potrebno pažnju usmjeriti na sadržaj odnosno značenje koje netko pridodaje nazivu a ne na sam naziv.

2.1.5 Područja preklapanja menadžmenta sigurnosti i upravljanja ljudskim resursima (zajednički ciljevi)

Menadžment sigurnosti i upravljanje ljudskim resursima imaju funkciju potpore poslovanja poduzeća, odnosno stvaranje uvjeta za učinkovito i djelotvorno odvijanje poslovnih aktivnosti. Menadžment sigurnosti i upravljanje ljudskim resursima svaki sa svojim metodama utječu na dvije vrlo važne komponente poslovanja a to su strateško planiranje i organizacija rada.

Neka od područja djelovanja koja su zajednička menadžmentu sigurnosti i upravljanju ljudskim resursima su:

- analiza radnih mjesta
- utvrđivanje uvjeta koje radnici moraju ispunjavati
- proces uvođenje u posao
- administrativni poslovi
- prevladavanja otpora na promjene i raznih neprilagođenih oblika ponašanja
- ispunjavanje zakonskih obaveza
- obrazovanje
- ocjenjivanje uspješnosti
- izrada izvješća
- i slično

Provođenje menadžmenta sigurnosti i upravljanje ljudskim resursima zahtijevaju relativno slične kompetencije iz područja:

- tehničkih znanosti (polje interdisciplinarnih tehničkih znanosti)
- prirodnih znanosti
- prava (osobito radnog prava)
- menadžmenta
- psihologije
- informacijskih znanosti

Za bolje razumijevanje povezanosti i međuovisnosti menadžmenta sigurnosti i upravljanja ljudskim resursima u daljnjim poglavljima će biti detaljnije obuhvaćeni glavni elementi upravljanja ljudskim resursima.

2.2 Elementi upravljanja ljudskim resursima

U potpoglavljima koja slijede biti će prikazani važniji elementi upravljanja ljudskim resursima i (gdje je prikladno) njihova povezanost sa menadžmentom sigurnosti.

2.2.1 Stilovi rukovođenja

Stilovi rukovođenja se u pravilu odnose na pojedince ali se mogu odnositi i na cijelu organizaciju u slučaju kada ne postoji razvijena i sustavno provedena organizacijska kultura. Zbog toga im je u ovom radu posvećeno posebno poglavlje. Postoje različiti nazivi za rukovoditeljske stilove ali su svi oni u pravilu izvedenice tri osnovna generička stila:

1. Stil autoriteta
2. Demokratski stil
3. Laissez-faire stil

Stil autoriteta:

Centralna vrijednost je autoritet i moć menadžmenta. Ovaj stil rukovođenja se prema organizaciji može dodatno podijeliti na: karizmatski stil i birokratski stil.

Karizmatski stil:

Vođa na temelju karizme i utjecaja na druge koji proizlazi iz te karizme bazira svoju moć. Organizacije vođene na ovaj način su izrazito fleksibilne ali postoji problem odlaska kvalitetnih ljudi sa menadžerskim potencijalom. Ovaj način vođenja nije prikladan za veće organizacije.

Birokratski stil:

Baza moći je pozicija u hijerarhiji, a u njoj dominiraju pravila i procedure. Organizacije vođene na ovaj način (ako je provođenje efikasno) su pouzdane i djelotvorne, ali su i nesposobne za prilagodbu okolini i potiču odlazak inovativnih i dinamičnih ljudi. Ovaj stil rukovođenja je prikladan za velika poduzeća, a osobito je zastupljen u javnim službama.

Stil autoriteta se u negativnom kontekstu često naziva i diktatorskim stilom.

Demokratski stil:

Centralna vrijednost je uloga grupe zaposlenih i njihova međusobna suradnja. Oni pomažu vođi (menadžeru) u donošenju odluka i sudjeluju u njihovom donošenju. Ovaj stil zahtjeva relativno visoku čuvstvenu zrelost zaposlenih i sposobnost za suradnju, a menadžer mora posjedovati izraženu sposobnost za poticanje suradnje i razrješavanje potencijalnih konflikata.

Laissez-faire stil:

Drugi dobar naziv za laissez-faire (doslovan prijevod: laissez-pustiti, faire-raditi) stil bi bio slobodan stil. Centralna vrijednost je samostalnost. Vođa (menadžer) određuje granice slobode radnika i uz minimalno uplitanje u njihov rad po potrebi pomaže i usmjerava. Ovaj stil je osobito uspješan u organizacijama koje zapošljavaju iskusne stručnjake na poslovima obavljanja kreativnih i istraživačkih poslova.

U stvarnom životu treba koristiti „prilagodljivi stil” odnosno uzimati dijelova prethodno navedenih stilova koji su praktično primjenjivi na ciljane organizacije ili njihove dijelove, uzimajući u obzir psihološku strukturu pojedinaca unutar organizacije. Ilustrativni primjer: U menadžerskom timu primjenjivati demokratski stil, prema istaknutim i specijaliziranim radnicima laissez-faire stil a prema ostalima stil autoriteta.

2.2.2 Psihologija otpora na promjene

Otpor na promjene je nešto s čime se svatko u većoj ili manjoj mjeri susreo u svom životu te on nije vezan isključivo za poslovni svijet. Otpor na promjene nastaje zbog potrebe pojedinca za sigurnošću (to jest psihološkog osjećaja sigurnosti koji ne mora nužno biti stvarno stanje sigurnosti) koja dolazi kroz sposobnost kontroliranja svoje okoline i predviđanja događaja koji u njoj mogu nastati.

Stoga je poznavanje psihologije otpora na promjene vrlo važno za upravljanje ljudskim resursima i za menadžment sigurnosti (a i za život općenito) jer u svakoj organizaciji prije ili kasnije mora doći do određenih promjena. (Dobar primjer promjena i otpora na promjene u Republici Hrvatskoj je provedba propisa o zaštiti na radu.). Na razinu otpora na promjene utječe nekoliko faktora: organizacijska kultura, organizacijska struktura, generacijske razlike, percepcija uspjeha, neformalne grupe, opseg promjena ali vjerojatno najvažniji faktor su pojedinci.

Pojedince se u kontekstu otpora na promjene generalno može podijeliti u tri tipa.

1. Prilagodljivi
2. Sporije prilagodljivi
3. Ne prilagodljivi

Po Marušiću¹ zastupljenost tipova je:

- tip 1: 20%
- tip 2: 60%
- tip 3: 20%

Pojava otpora na promjene se može podijeliti u tri predvidive faze:

1. Kontakt s novim
2. Prilagođavanje
3. Savladavanje promjena

Gore navedeni tipovi će različitom brzinom i na različiti način prolaziti kroz faze otpora na promjene.

Prilagodljivi će uz dobro vodstvo ostati podjednako produktivni i motivirani, a promjene će doživjeti kao izazov. Faze prilagođavanja i savladavanja promjena će biti relativno kratke.

Sporije prilagodljivi će ispočetka pružati otpor i promjene će doživljavati kao frustracije ali će s vremenom promjene savladati.

Neprikladni će pružati izraziti otpor i ometati će okolinu izbjegavanjem posla, agresivnim ponašanjem prema drugima (prvenstveno psihološkim ali i fizička agresija ne može biti isključena). Faza prilagođavanja traje dugo a do savladavanja promjena možda nikada ni ne dođe.

U fazi prilagođavanja sporije prilagodljivi i neprikladni će se vjerojatno podijeliti u grupe koje će tražiti zajedničkog neprijatelja, nekoga koga krive za promjene i prema kojem će usmjeriti neprijateljsko ponašanje. Zajednički neprijatelji će vjerojatno biti: rukovoditelji, radnici koji su se prilagodili promjenama ili netko izvana (vlada, ministarstva, pojedini ministri ili njihovi zamjenici, predstavnici sindikata, sudovi, država i tako dalje).

2.2.3 Sustav motiviranja za rad

Sustav motiviranja za rad će biti prikazan sa gledišta motivacijske kompenzacije a ne sa gledišta motivacijskih teorija zbog jednostavnosti i veće praktične primjenjivosti.

¹ Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima. – Zagreb: Adeco, 2006, str. 49

Motivacijska kompenzacija se dijeli na dvije sastavnice (koje se dijele na još dvije pod sastavnice) financijske i nefinancijske kompenzacije (često još nazivane materijalne i nematerijalne kompenzacije).

1. Financijske kompenzacije:

Mogu se podijeliti na izravne i neizravne.

a. Izravne:

- plaća
- poticajni oblici
- putni troškovi

b. Neizravne:

- povlastice
- obrazovanje

2. Nefinancijske kompenzacije:

Mogu se podijeliti na posao i radnu okolinu

a. Posao:

- zanimljive zadaće
- izazov
- odgovornost
- samopotvrđivanje
- izobrazba
- napredovanje
- postignuće
- kontakti

b. Radna okolina:

- suradnici i međuljudski odnosi
- politika poduzeća
- radni uvjeti
- radno vrijeme
- rad kod kuće
- podjela posla
- status

Formiranje sustava financijskih kompenzacija:

Specifični detalji formiranja sustava financijskih kompenzacija će ovisiti o pojedinim poduzećima (uspješnosti, grani gospodarstva, organizaciji, broju zaposlenih i slično), nacionalnim zakonima o radu (na primjer: obaveza ugovaranja kolektivnim ugovorom, minimalna plaća, prekovremeni rad, naknade plaća i slično), poreznim propisima i slično.

Generalno gledajući sustav financijskih kompenzacija se može formirati na tri načina.

- I. Osnovnom plaćom (koja sadrži sve kompenzacije)
- II. Kompenzacijskim paketima (osnovica, stimulacije, bonusi i povlastice)
- III. Plaćanjem po učinku

I. Formiranje sustava osnovnom plaćom:

Najčešće se provodi tako da se radnika plaća po satu rada ili da se utvrdi fiksna mjesečna plaća za određeno radno vrijeme i opseg poslova. Vrijednost radnog sata ili fiksne plaće može se odrediti tako da se sukladno analizi radnog mjesta pojedinom radnom mjestu dodjele bodovi koji odražavaju njegovu zahtjevnost. Pretvorbu vrijednosti bodova u novčanu vrijednost moguće je provesti uz pomoć mnogih metoda. Ovdje će biti objašnjene tri metode: direktna pretvorba, pretvorba koeficijentom složenosti i indirektna pretvorba.

1. Direktna pretvorba:

Planom poduzeća se utvrdi vrijednost boda i s tom se vrijednošću množe bodovi dodijeljeni pojedinom radnom mjestu.

2. Pretvorba koeficijentom složenosti:

Koeficijentom složenosti određuje se podjelom broja bodova pojedinog radnog mjesta sa brojem bodova radnog mjesta sa najmanje bodova. Zatim se minimalna zajamčena plaća (koju odredi menadžment poduzeća) množi dobivenim koeficijentom.

3. Indirektna pretvorba:

Na temelju bodova ili koeficijenta složenosti odrede se platne kategorije kojima se dodjeli odgovarajuća novčana vrijednost.

Vrijednost novčanog sata ili fiksne plaće može se utvrditi i bez uporabe bodova tako da menadžment iskustveno odredi njihov iznos. Iskustveno određivanje je u pravilu primjenjivije za mala poduzeća a bodovno za srednja i velika.

U planiranju financijskih kompenzacija potrebno je razmisliti o uvođenju broadbandinga. Broadbanding je pojam koji se koristi za definiranje plaća u širokim rasponima kako bi se zadržalo radnike na mjestima na kojima su zaista uspješni i kako bi se spriječila želja za „penjanjem po ljestvici“ samo da bi se dobila veća plaća (Više o ovom problemu u poglavlju sustav napredovanja).

II. Kompenzacijski paket:

Može se sastojati od osnovice, stimulacija, bonusa i povlastica.

Osnovica se odredi na isti način kao i da se sustav plaća formira isključivo osnovnom plaćom.

Stimulacije:

Stimulacije se mogu dodjeljivati na osnovu premija i dijeljenjem ušteda i dobiti.

1. Premije:

Premije se moraju odrediti sa gledišta cilja koji se želi postići i moraju se odrediti osnove za njihov izračun.

Primjeri premija su:

- premija za količinu
- premija za kvalitetu
- premija za inovacije
- premija za uštede
- premija za rokove
- premija za sigurnost

Od navedenih premija ovdje će biti pobliže obrađena samo premija za sigurnost.

Cilj premije za sigurnost je poticati radnike na siguran rad u svrhu smanjenja nezgoda. Za utvrđivanje premije za sigurnost potrebno je uzeti u obzir: broj i težinu nezgoda, broj izgubljenih radnih sati uzrokovan nezgodama, broj ozljeda, ponašanje u radnoj sredini.

2. Dijeljenje ušteda i dobiti:

Dijeljenje ušteda i dobiti se u praksi provodi: planovima podjele uštede iz proizvodnosti, planovima podjele dobiti, planovima udjela u vlasništvu.

Planovi podjela ušteda iz proizvodnosti su modeli po kojima zaposleni sudjeluju u određenom postotku ostvarene uštede. Neki od najčešće korištenih su: Scalonov plan, Ruckerov plan, Improshare plan.

Planovi podjele dobiti su procedure kojima se radnicima pod određenim uvjetima isplaćuje određeni iznos dobiti poduzeća. Taj iznos može biti fiksni (na primjer: 5%) ili varijabilni ovisno o odabranom omjeru (na primjer: stopi povrata). Način podjele dobiti može se izvršiti prema različitim osnovama (na primjer: osnovica plaće, duljina radnog staža u poduzeću, u jednakim iznosima, kombinacijom više osnova i tako dalje). Isplata dobiti može biti neposredna isplata, tekuća isplata, odgođena isplata.

- a. Neposredna isplata – U pravilu se provodi na kraju fiskalne godine najčešće se radi o jednokratnom iznosu koji dobivaju radnici.
- b. Tekuća isplata – Iznos dobiti namijenjen radnicima polaže se u poseban fond iz kojeg se tijekom godine isplaćuje zaposlenima. Najčešće uz plaću.
- c. Odgođena isplata – Iznos dobiti namijenjen radnicima se polaže u poseban fond gdje se s odgodom isplaćuje radnicima. Odgoda može biti određeni broj godina (u pravilu 2 do 5 godina) ili stupanje na snagu određenih uvjeta (prestanak radnog odnosa, odlazak u mirovinu i slično).

Planovi udjela u vlasništvu su planovi namijenjeni motiviranju radnika za dugoročno stvaranje vrijednosti. Mogu se podijeliti na neposredne i posredne planove.

- a. Neposredni planovi – Dionice su individualizirane (podijeljene radnicima sukladno određenom udjelu). Tri osnovne vrste planova su:
 - besplatna podjela dionica zaposlenima – umjesto dijeljenja dobiti isplatom radnicima se podjeli određeni broj dionica
 - prodaja dionica zaposlenima po povoljnijim cijenama – radnicima se svake godine ili svakih nekoliko godina omogući kupnja određenog broja dionica po cijeni nižoj od tržišne.
 - dioničke opcije – daju pravo radnicima da nakon određenog vremena (3 do 5 godina) kupe neku količinu dionica pod određenim uvjetima i po fiksnoj cijeni (najčešće tržišnoj) u trenutku davanja opcije. Neke od uobičajenih dioničkih opcija su: kvalificirane dioničke opcije, nekvalificirane dioničke opcije, fantomske dionice, dionice s pravima porasta vrijednosti, dioničke opcije s premijskom cijenom.

- b. Posredni planovi – Dionice nisu individualizirane (podijeljene radnicima) nego ih drži i njima upravlja grupni trust i za radnike sudjeluje u upravljanju poduzećem.

Bonusi:

Bonusi se mogu dodjeljivati iz mnogo razloga. Ovdje će biti navedeni samo neki primjeri bonusa koje se u praksi može upotrijebiti: diskrecijski bonusi, bonusi za smjenski rad, bonusi za prekovremeni rad, bonusi za uspješnost (na primjer: na temelju ocjene uspješnosti), bonusi za povremeno otežane uvjete, božićnice, jubilarni bonusi i slično.

Povlastice:

Povlastice su različite pogodnosti koje poduzeće pruža svojim zaposlenicima kao poticaj, nagradu ili pomoć. Neki primjer su:

- naknada troškova prehrane za vrijeme radnog vremena
- naknada troškova prijevoza
- naknade troškova godišnjeg odmora
- naknada troškova (ili dijela troškova) stanovanja
- stipendije
- razne novčane pomoći (zbog slabog materijalnog statusa, velik broj djece, bolest u obitelji, smrtni slučaj u obitelji, zbog posljedica prirodnih katastrofa i slično)
- davanje kredita ili jamstva za kredite
- uporaba službenog vozila
- dopunsko zdravstveno osiguranje
- specijalizirana osiguranja (životna, mirovinska, putna i slično)
- parking
- članstva u organizacijama

III. Plaćanje po učinku:

Plaćanje po učinku ima svoje prednosti i nedostatke. Glavna prednost im je motivacija zaposlenih jer njihova primanja direktno i u pravilu isključivo ovise o radnoj djelatnosti. Glavni nedostaci su: neprimjenjivost u određenim granama gospodarstva, zahtijevaju više vremena za organiziranje nego drugi načini formiranja motivacijskih kompenzacija, zahtijevaju menadžment sa iskustvom u njihovom organiziranju, zahtijevaju izrazito visok stupanj suradnje između menadžmenta i

radnika. Plaćanje po učinku najčešće se organizira poznatim sustavima plaćanja po učinku koji se dijele u četiri kategorije:

1. Proporcionalni:

Plaća je proporcionalna razini ostvarenog učinka. Drugim riječima osnovica raste ili pada sukladno visini ostvarenog učinka. Primjeri: plaćanje po vremenskoj normi, plaćanje po komadnoj normi.

2. Degresivni:

U pravilu je zajamčen iznos plaće do određene visine ostvarenja radnog učinka (iznimka je sustav Barth) a tek tada se primjenjuje plaćanje po učinku. Primjeri: sustav Halsey, sustav Rowan, sustav Barth, sustav Bedaux.

3. Progresivni:

Usmjereni su na intenzifikaciju rada i maksimalizaciju učinka neovisno o drugim efektima. Primjeri: sustav visokog stava, parabolični sustav stimulacije, sustav stimulacije po hiperboli.

4. Diferencijalni:

Visina stimulacije nije konstantna već ovisi pojedinim zonama učinka. Primjeri: Taylorov diferencijalni sustav plaćanja po učinku, sustav Merrick, sustav Gantt i sustav Emerson.

Gore navedeni sustavi plaćanja po učinku mogu se koristiti zasebno ali i kombinirano.

Nefinancijske kompenzacije:

Odnose se na kompenzacije vezane za posao i radnu okolinu. Da bi nefinancijske kompenzacije bile uspješne one moraju:

1. Omogućiti pojedinom radniku da obavlja poslove koji će maksimalno iskoristiti njegove prirodne talente odnosno omogućiti mu da radi ono u čemu je najbolji cijelo vrijeme ili barem većinu vremena. To je moguće ostvariti samo dobrim planiranjem radnog mjesta i kvalitetnom selekcijom koja će prvenstveno biti usmjerena na otkrivanje talenata i za njih vezanih znanja i vještina.
2. Omogućiti pojedinom radniku da sa osjeća dijelom grupe i da smatra da se uvažavaju njegova individualnost, njegovi ciljevi, potrebe i mišljenja odnosno da osjeća da je njegovom nadređenom i/ili grupi zaista stalo do njega kao osobe.

3. Omogućiti pojedinom radniku da razvija svoja znanja i vještine kako bi maksimalno iskoristio talente koje prirodno ima.

Ostvarenje ovih ciljeva se može postići jedino dobrim planiranjem, kvalitetnom selekcijom i prikladnim obrazovanjem radnika i menadžera.

Zaključak o sustavu motiviranja za rad:

Zbog broja mogućih varijabla i specifičnih okolnosti koje se mogu pojaviti u nekom poduzeću nemoguće je odrediti jedan generički sustav motiviranja za rad koji će funkcionirati u svakom poduzeću. Stoga je potrebno dizajnirati za svako poduzeće individualni sustav koji će odgovarati njegovim potrebama.

2.2.4 Analiza radnih mjesta

Analiza radnih mjesta je proces prikupljanja informacija o poslovima koji se obavljaju u poduzeću. Analiza radnih mjesta je neophodna za planiranje ljudskih resursa, selekciju zaposlenih, planiranje profesionalnog razvoja, ali i za izradu ostalih planova važnih za poduzeće (na primjer: financijske planove, organizacijske planove, planove upravljanja sigurnošću i slično).

Analiza radnih mjesta bi se trebala sastojati od: opisa poslova koji se na pojedinom radnom mjestu obavljaju, popisa sredstava rada koja se koriste na pojedinom radnom mjestu, organizaciji rada i radnog vremena, uvjete rada i zahtjeva koji iz njih proizlaze, popisa zahtjeva o potrebnim znanjima i nivo obrazovanja za pojedino radno mjesto.

Najčešće upotrebljavane metode analize rada su: strukturirani upitnici, studije radnih performansi, opservacija, intervju, analiza kroz kritične incidente. Metode analize rada se često rabe kombinirano.

1. Strukturirani upitnici:

Priprema ih grupa stručnjaka a zaposleni ispunjavaju upitnike i sami identificiraju poslove i zadatke koje obavljaju. Najčešće se koristi serija upitnika.

Prednosti: niža cijena provedbe od ostalih metoda, brzina provedbe.

Nedostaci: individualna mišljenja radnika i potencijalna nezainteresiranost mogu utjecati na kvalitetu podataka, potrebno vrijeme za pripremu upitnika.

2. Studije radnih performansi:

Ispitivač proučava svaki pojedini posao i njegove aspekte.

Prednosti: poslove ocjenjuju stručnjaci, mogućnost upoznavanja stvarnih zahtjeva radnog mjesta, uvid u sve aspekte pojedinog radnog mjesta (socijalni, psihološki i slično).

Nedostaci: neprikladna za analizu radnog mjesta koja zahtjeva dugo prethodno obrazovanje i/ili koje je potencijalno opasno.

3. Opservacija:

Analitičar promatra pojedinog radnika ili grupu radnika i bilježi informacije na standardni način.

Prednosti: pruža mogućnost za izvlačenja preciznih zaključaka o zahtjevima radnih mjesta.

Nedostaci: nemogućnost prikupljanja informacija o poslovima mentalnog tipa, zahtjevi posla koji se rijetko pojavljuju a mogu biti od izrazite važnosti (snalaženje u konfliktnim situacijama i/ili iznenadnim situacijama) najvjerojatnije neće biti zabilježeni.

4. Intervju:

Najčešće se upotrebljava za analiziranje radnih mjesta na kojima nije moguće upotrijebiti studiju performansi ili opservaciju, a koristi se i kao nadopuna drugim metodama. U svrhu što veće preciznosti preporučljivo je upotrebljavati standardizirana pitanja. Specifična pitanja će se odabirati sukladno vrsti radnih mjesta koja se analiziraju, a trebala bi generalno dati informacije o: svrsi posla na radnom mjestu, značenju radnog mjesta, poziciju radnog mjesta u strukturi poduzeća, organizaciju podređenih radnih mjesta, ključne probleme koje rješava radno mjesto, kontrola ili sloboda u donošenju odluka, organizacija posla.

Prednosti: prikupljaju se podaci potencijalno nedostupni promatraču, prikupljaju se podaci o nestandardnim aktivnostima.

Nedostaci: moguća nepovjerljivost radnika prema analitičaru, prikupljanje iskrivljenih informacija iz neznanja ili namjernog davanja pogrešnih informacija od strane radnika.

5. Analiza kroz kritične događaje:

Bilježenjem posebno pozitivnih i posebno negativnih događaja i njihovom analizom moguće je dobiti poprilično točnu analizu.

Prednosti: moguće je mjeriti ponašanje kroz incidente, naglašava se ono što zaposleni rade na poslu.

Nedostaci: potrebno je mnogo vremena za prikupljanje podataka o događajima i analizu događaja, mogućnost ne obuhvaćanja događaja koji se nisu pojavili u ispitnom intervalu, nemogućnost utvrđivanja prosječnih zahtjeva.

U svrhu analize radnih mjesta moguće je upotrijebiti i procjene iz područja menadžmenta sigurnosti. Procjene iz područja menadžmenta sigurnosti su često i zakonska obaveza poduzeća (Procjenu rizika iz zaštite na radu i procjenu ugroženosti od požara i tehnoloških eksplozije mora izraditi svako poduzeće. Procjenu ugroženosti iz privatne zaštite obavezno je izraditi pri provedbi tehničke zaštite).

Najčešće upotrebljavane procjene su: procjena rizika iz zaštite na radu, procjena ugroženosti od požara i tehnološke eksplozije, procjena ugroženosti iz privatne zaštite, procjena ugroženosti informacijskih sustava. U daljnjem tekstu biti će prikazani osnovni podaci o svakoj od gore navedenih procjena.

Procjena rizika iz zaštite na radu:

Postupak koji provodi poslodavac za sve poslove, kojim se utvrđuje razina opasnosti, štetnosti i napora u smislu nastanka ozljede na radu, profesionalne bolesti, bolesti u svezi s radom te poremećaja u procesu rada koji bi mogao izazvati štetne posljedice za sigurnost i zdravlje radnika.

Postupak procjenjivanja rizika sastoji se od:

1. Prikupljanja podataka na mjestu rada
2. Analize i procjene prikupljenih podataka:
 - a. Utvrđivanje opasnosti, štetnosti i napora.
 - b. Procjenjivanje opasnosti, štetnosti i napora.
 - c. Utvrđivanje mjera za uklanjanje odnosno smanjivanje opasnosti, štetnosti odnosno napora.

3. Plana mjera za uklanjanje odnosno smanjivanje razine opasnosti, štetnosti i napora koji mora sadržavati:
 - a. Rokove
 - b. Ovlaštenike odgovorne za provedbu mjera
 - c. Način kontrole nad provedbom mjera
4. Dokumentiranja procjene rizika

Podaci koji se prikupljaju na mjestu rada za izradu procjene rizika su:

1. poslovi koji se obavljaju na mjestu rada
2. broj radnika koji obavljaju iste poslove
3. mjesta rada gdje se poslovi obavljaju
4. uređenje mjesta rada
5. popis radne opreme
6. popis izvora fizikalnih, kemijskih i bioloških štetnosti
7. organizaciju rada i raspored radnog vremena

Procjena ugroženosti od požara i tehnološke eksplozije:

Postupak utvrđivanja razine ugroženosti od požara i/ili tehnološke eksplozije i zaštitnih mjera. Procjena ugroženosti sastoji se od:

1. prikaza postojećeg stanja
2. numeričke analize požarne ugroženosti
3. stručno mišljenje o postojećem stanju, ustroju službe za zaštitu od požara te profesionalnih i dobrovoljnih vatrogasnih postrojba
4. prijedlog mjera
5. zaključak
6. grafički prilozi

Prikaz postojećeg stanja obuhvaća sljedeće podatke:

- površinu
- broj uposlenih djelatnika
- broj i naziv građevina
- vrste tehnologije po građevinama
- količine tvari po proizvodnim i skladišnim građevinama
- brojnost osoba po građevinama

- osnovne podatke o tvarima koje se koriste u tehnološkom procesu glede opasnosti za nastajanje i širenje požara
- pregled skladišta zapaljivih tekućina, plinova i drugih opasnih tvari glede količina i vrsta
- pregled opasnih zona glede ugroženosti od nastajanja tehnološke eksplozije
- pregled tehnoloških mjesta glede vjerojatnosti za nastajanje i širenje požara
- pouzdanost sustava za zagrijavanje prostora ili pripremu tehnološke pare, vode ili drugog medija glede opasnosti za nastajanje i širenje požara
- pouzdanost i vrijeme eksploatacije tehnološkog postrojenja i građevina obzirom na opasnosti od nastajanja i širenja požara
- stanje građevinskog dijela građevine i izolacijskog materijala glede opasnosti za nastajanje i širenje požara
- pregled požarnih sektora po građevinama
- pregled internih prometnica i pristupa za vatrogasna vozila
- razvod plina, zapaljive tekućine, vodovoda, hidrantske mreže i sustava za dojavu i gašenje požara
- stanje vodoopskrbe
- situacijski raspored građevina, internih i vanjskih prometnica
- etažnost građevina
- ustroj vatrogasne službe za zaštitu od požara i udaljenost od susjednih profesionalnih vatrogasnih postrojba
- nacrt energetike s glavnim ventilima
- pregled sustava telefonskih i radio veza
- pregled fizičko–tehničke zaštite
- pregled zališnih izvora za opskrbu vodom za gašenje požara
- raspored i smještaj opreme i sredstava za gašenje požara
- broj profesionalnih i dobrovoljnih vatrogasnih postrojba i djelatnika stručno osposobljenih za gašenje požara
- požarno opterećenje po građevinama
- stanje službe za pružanje prve pomoći ozlijeđenim u gašenju požara
- pregled registriranih požara s uzrocima nastajanja u zadnjih 10 godina

Procjena ugroženosti iz privatne zaštite:

Izrađuje se na temelju podataka o: Vrsti, namjeni, veličini i izgledu objekta, lokaciji i okruženju te građevnim i ostalim svojstvima objekta vrsti i broju stalnih i povremenih korisnika, režimu rada i načinu korištenja objekta, opremi, predmetima i dokumentima koji će se u objektu nalaziti ili se već nalaze te o stupnju rizika od njihova oštećenja, otuđenja ili uništenja.

Procjena ugroženosti informacijskih sustava:

Za izradu procjene ugroženosti informacijskih sustava koriste se priznate metode analize i procjene rizika. Rezultat procjene ugroženosti (rizika) informacijskih sustava je popis prijetnji, načina njihova djelovanja, vrsta i oblika poslovne ranjivosti, nesreća koje iz njih proizlaze te njima dodijeljene kvalitativne i kvantitativne veličine i njihov detaljan opis.

Iz kratkog opisa navedenih procjena vidljivo je da je njima već izrađena vrlo detaljna i kvalitetna analiza radnih mjesta.

2.2.5 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa je proces kojim se donosi plan ljudskih resursa. Plan ljudskih resursa služi kao osnova za ispitivanje zahtjeva poduzeća i za provođenje potrebnih radnji za potporu poslovnom planu poduzeća. Specifične pojedinosti plana ljudskih resursa će ovisiti o okolnostima u pojedinom poduzeću i njegovom okruženju. U ovom poglavlju biti će prikazan jedan od mogućih načina izrade plana ljudskih resursa.

Planiranje ljudskih resursa može se podijeliti na tri etape (u ovom radu će biti prikazane samo prve dvije jer se treća ne odnosi isključivo na upravljanje ljudskim resursima).

I. Priprema plana ljudskih resursa

II. Izrada plana ljudskih resursa

III. Izvršenje i kontrola izvršenja plana poduzeća (samim time i plana ljudskih resursa)

I. Priprema plana ljudskih resursa:

Pri pripremi plana uzimaju se u obzir informacije iz poduzeća i njegova okruženja. Najvažnije su: životni ciklus poduzeća, organizacijska kultura, poslovni plan poduzeća, poslovna strategija poduzeća i stanje tržišta rada.

Životni ciklusi poduzeća:

Svako poduzeće za vrijeme svog životnog ciklusa prolazi kroz pet faza: uvođenje, rast, zrelost, pad, zaokret.

1. Uvođenje:

Ovu fazu karakteriziraju sljedeća obilježja: ograničena financijska sredstva, nestrukturirana i neformalna komunikacija, fleksibilna pravila, visoka razina rizika, izražen poduzetnički duh, izostanak školovanja radnika, zapošljavanje stručnih talenata, ograničene aktivnosti upravljanja ljudskih resursa.

2. Rast:

Ova faza može se odvijati brzo ili sporo (ovisno o poduzeću i njegovoj okolini) a karakteriziraju ga sljedeća obilježja: značajniji uspjesi, širenje djelatnosti, dolazak novih radnika, optimizam, unaprjeđenje poslovne kulture, pridobivanje i selekcija adekvatnih stručnjaka, pojavljuju se problemi vezani uz prebrzi rast, neodgovarajuće osoblje postaje glavna briga i prepoznaje se potreba za strukturiranim planiranjem ljudskih resursa.

3. Zrelost:

Ova faza se pojavljuje na najvišem stupnju rasta i razvijenosti a karakteriziraju ga: stabilnost i sigurnost, ubiranje plodova rizika i ulaganja, smanjenje zapošljavanja, organizirano školovanje i osposobljavanje, pravila i standardi poduzeća su propisana internim aktima, kontrola troškova, pojavljivanje viškova zaposlenih.

4. Pad:

Ovu fazu karakterizira: smanjenje dobiti, broja radnika, broja kupaca, atmosfera nesigurnosti i nostalgije, reorganizacija cijelog poslovanja, naglasak na strogoj kontroli i smanjenju troškova.

5. Zaokret:

Ova faza se može odvijati na jedan od dva načina: zatvaranjem poduzeća ili njegovim spašavanjem restrukturiranjem, inoviranjem znanja, prekvalifikacijama i slično. To ovisi o dugoročnom planiranju provedenom u prethodnim ciklusima i procjeni isplativosti.

Organizacijska kultura:

Organizacijska kultura je sustav vrijednosti, uvjerenja i rutina koja zaposlenima osigurava pravila ponašanja. Postoje različite tipologije organizacijske kulture ali s obzirom na činjenicu da je organizacijska kultura direktno vezana za faze životnog ciklus poduzeća vjerojatno najkorisnija je ona Deala i Kennedyja² koja opisuje četiri tipa organizacijske kulture.

1. Macho kultura:

Pojavljuje se u fazi rasta i zaokreta. Ona je svijet individualista spremnih na rizike koji očekuju brze povratne informacije o posljedicama svojih poteza. Ona potiče: privlačenje najboljih stručnih talenata, izjednačavanje ili približavanje plaće konkurenciji, definiranje budućih potreba za stručnim znanjima i uspostavljanje ljestvice napredovanja uspostavljanje filozofije međuljudskih odnosa i organizacije.

2. Tvrda kultura:

Pojavljuje se u fazi rasta i ističe izbjegavanje velikih rizika i promovira rad i zadovoljstvo radom. Ona potiče: na zapošljavanje odgovarajuće strukture zaposlenika i poticanje pozitivnog kretanja na unutarnjem tržištu rada, uspoređivanje plaća sa konkurencijom, mir u međuljudskim odnosima i primjerni moral zaposlenika.

3. Kultura dugoročnih ulaganja:

Relativno sporo prima informacije iz svoga okruženja a pojavljuje se u fazi zrelosti. Potiče: dugoročna ulaganja koja trebaju dovesti do dugoročnog uspjeha, odlazak starijih zaposlenika (ponekad uz dokup pune mirovine), otvaranje novih radnih mjesta, inoviranje znanja, kontrolu troškova, zanimanje radnika za povećanje proizvodnosti.

4. Procesna (birokratska) kultura:

Pojavljuje se u fazi pada naglašava procedure, hijerarhiju i autoritet. Ona potiče: smanjenje broja zaposlenih, strogu kontrolu plaća i troškova, fleksibilnost pravila međuljudskih odnosa u svrhu zadržavanja produktivnosti.

Ovdje prikazane kulture su modalne kulture i kao takve se neće u potpunosti pojaviti u stvarnim poduzećima ali su vrlo korisne kao alat za planiranje ljudskih resursa

² Deal, T., Kennedy, A.: Corporate cultures. – Cambridge: Bellenger 1982.

uzimajući u obzir stilove rukovođenja. Osim toga organizacijsku kulturu treba proaktivno isplanirati i izgraditi tako da odgovara individualnom poduzeću jer će samo takva organizacijska kultura omogućiti ostvarivanje ciljeva poduzeća.

Poslovni plan poduzeća:

Izrađuje se na tri razine: strateškoj, taktičkoj i operativnoj.

Strateška razina:

Na strateškoj razini definira se vizija, misija, ciljevi doneseni na temelju strateške analize i utvrđuju se prikladne poslovne strategije kojima se određuje skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje određenih ciljeva.

Taktička razina:

Na taktičkoj razini strateški ciljevi pretvaraju se u specifične ciljeve pojedinih funkcijskih dijelova poduzeća (I&R, marketing, proizvodnja, financije i slično) drugim riječima definiraju se glavne aktivnosti svake funkcijske jedinice.

Operativna razina:

Na operativnoj razini određuju se procedure za ispunjavanje rutinskih zadataka (na primjer: planiranje isporuka, raspored radnog vremena i slično).

Vremenski period na koje se pojedine razine planiranja odnose su: dugoročno planiranje (strateška), srednjoročno planiranje (taktička) i kratkoročno planiranje (operativna). Najčešće korišteni vremenski periodi u godinama su: 5–3–1 a ponegdje ovisno o specifičnim uvjetima (grani gospodarstva, vrsti djelatnosti i slično) 3–2–1.

Sve radnje izvršene planiranjem prikazuju se poslovnim planom. Iz toga proizlazi da se poslovni plan sastoji od tri pod plana strateškog plan, taktičkog plan i operativnog plana.

Poslovna strategija:

Poslovna strategija je element poslovnog plana poduzeća kojim se određuju načini ostvarivanja i održavanje konkurentske prednosti. Konkurentska prednost prema Michaelu Eugeneu Porteru³ je izrazita temeljna vrijednost koju je poduzeće sposobno stvoriti a koja nadilazi troškove potrebne za njeno stvaranje.

Vrste poslovnih strategija: Ovdje će biti prikazane generičke poslovne strategije i njihov utjecaj na upravljanje ljudskim resursima. Postoje različite generičke vrste

³ Porter, M. E.: Competitive advantage. – New York: Free Press, 1985.

strategija: strategija fokusa, strategija diferencijacije, strategija troškovnog vodstva, strategija branitelja, strategija istraživača, strategija analitičara, strategija reaktora i druge slične strategije. U ovom radu biti će detaljnije prikazane slijedeće tri strategije: strategija inovacija, strategija jačanja kvalitete i strategija snižavanja troškova.

Strategija inovacija služi za postizanje konkurentske prednosti proizvodnjom novih i različitih proizvoda. Provedba strategije zahtjeva ljude inovativnog pristupa radu.

Strategija jačanja kvalitete služi za postizanje konkurentske prednosti osiguravanjem više razine kvalitete proizvoda i usluga. Provedba strategije jačanja kvalitete zahtjeva ljude pedantnog pristupa radu.

Strategija snižavanja troškova služi za postizanje konkurentske prednosti maksimalizacijom djelatnosti i minimalizacijom troškova kroz ekonomiju obujma i potpunu kontrolu troškova. Provedba strategije snižavanja troškova zahtjeva ljude predanog pristupa radu.

Specifičnosti pojedine strategije u odnosu na traženo ponašanje radnika nalaze se u tablici 3.

Tablica 3.: Razlika zahtjeva za ponašanje radnika s obzirom na vrstu strategije

Strategija inovacija	Strategija jačanja kvalitete	Strategija snižavanja troškova
Visoki stupanj kreativnog ponašanja	Relativno repetitivno i predvidljivo ponašanje	Relativno repetitivno i predvidljivo ponašanje
Dugoročna usmjerenost	Srednjoročna ili dugoročna usmjerenost	Kratkoročna usmjerenost
Visoka razina suradnje i međuovisnog ponašanja	Prosječna razina suradnje i međuovisnog ponašanja	Pretežito neovisne aktivnosti
Prosječna briga za kvalitetu	Visoka briga za kvalitetu	Prosječna briga za kvalitetu
Prosječna briga za kvantitetu	Prosječna briga za kvantitetu	Visoka briga za kvantitetu
Podjednaka briga za proces i rezultat	Visoka briga za proces	Visoka briga za rezultat

Visoki stupanj preuzimanja rizika	Niski stupanj preuzimanja rizika	Niski stupanj preuzimanja rizika
Visoka tolerancija na neizvjesnost	Privrženost organizacijskim ciljevima	Visok stupanj želje za stabilnošću

Izvor: Vlastita izrada prema: Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala. – Zagreb: Golden marketing, 1999. str: 162, 163

Specifičnosti pojedine strategije u odnosu na pristup upravljanju ljudskim resursima prikazane su u tablici 4.

Tablica 4.: Razlike u upravljanju ljudskim resursima s obzirom na vrstu strategije.

Strategija inovacija	Strategija jačanja kvalitete	Strategija snižavanja troškova
Poslovi koji zahtijevaju visoku razinu suradnje i koordinacije unutar timova i između njih. Poslovi koji omogućavaju razvoj individualnih vještina korisnih i za druge položaje u poduzeću.	Relativno fiksni i precizni opis poslova. Visok stupanj sudjelovanja zaposlenih u odlučivanju u svezi s poslom i radnim uvjetima.	Fiksni i precizni opis poslova. Usko oblikovani poslovi i uski putovi karijere koji potiču specijalizaciju i efikasnost.
Procjena uspješnosti usmjerena na dugoročne timske rezultate.	Procjena uspješnosti temelji se na individualnim i grupnim kriterijima i kratkoročnim rezultatima.	Procjena uspješnosti usmjerena na kratkoročne rezultate.
Sustav nagrađivanja naglašava više unutarnju pravednost nego jednakost s konkurentima, niže plaće i stimuliranje kroz dionice i prilagodljivi individualizirani paket nagrada.	Jednak tretman zaposlenih i neka jamstva sigurnosti zaposlenja.	Plaće i kompenzacije na razini konkurencije.

Široke mogućnosti razvoja karijere koje potiču razvoj raznolikog znanja i vještina.	Opsežan i stalan trening i razvoj zaposlenih.	Minimalan stupanj treninga i razvoja.
---	---	---------------------------------------

Izvor: Vlastita izrada prema: Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala. – Zagreb: Golden marketing, 1999. str: 162, 163

Niti jedna od ovih generičkih strategija se neće u ovakvom idealnom obliku pojaviti u stvarnom poduzeću već će se pojaviti različite kombinacije ovih strategija. S toga je potrebno u planiranju ljudskih resursa upotrijebiti prikladne aspekte i povezati ih u primjenjivu cjelinu.

Stanje tržišta rada:

Analiza stanja tržišta rada obavezna je za planiranje ljudskih resursa a obuhvaća dvije razine unutarnju i vanjsku.

Unutarnja razina obuhvaća tržište radne snage unutar poduzeća. Primjeri obuhvaćenih podataka: broj zaposlenih njihova dob i kvalifikacije, mogućnost za rotacije radnika, obrazovanje uz rad, napredovanja, ocjena uspješnosti, posebne sposobnosti pojedinaca.

Vanjska razina obuhvaća tržište radne snage izvan poduzeća. Primjeri obuhvaćenih podataka: stopa nezaposlenosti u mjestu i regiji, nezaposlenost po strukama, obrazovne institucije (njihovi profili) u mjestu i regiji, fluktuacije stručnjaka iz poduzeća u poduzeće i u inozemstvo.

II. Izrada plana ljudskih resursa:

Plan ljudskih resursa izrađuje se po istom principu kao i poslovni plan poduzeća na strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini. Plan ljudskih resursa mora se dovezivati na poslovni plan poduzeća kako bi mu pružao potporu. Izrada plan ljudskih resursa zahtjeva sustavnu integraciju osnovnih elemenata upravljanja ljudskim resursima (od kojih su svi važniji obuhvaćeni zasebnim poglavljima ovoga rada) uzimajući u obzir specifičnosti pojedinog poduzeća i njegove okoline. Zbog toga u nastavku ovog poglavlja neće biti izrađen konkretan plan ljudskih resursa nego će biti u kratko opisani oni elementi i metode koji nisu uzeti u obzir u ostalim poglavljima.

Metode predviđanja broja i profila ljudi:

Za predviđanje broja i profila ljudi koriste se raznolike metode a dijele se na kvantitativne, kvalitativne i kombinacijske.

Kvantitativne metode: Baziraju se na povezanost faktora poslovanja i razine zaposlenosti u nekom vremenu (prošlost i sadašnjost).

- metoda standarda – Jedna od najjednostavnijih kvantitativnih metoda. Njome se odredi standard koji pojedini radnik mora ispuniti u planiranom razdoblju te se na temelju određenog standarda (na primjer: standardno vrijeme potrebno za izradu proizvoda ili obavljanje neke usluge) predviđa broj potrebnih radnika.
- metoda prošlih trendova – Odabire se nekoliko pokazatelja poslovne aktivnosti (na primjer: prihodi od prodaje, troškovi, ulaganja, razina proizvodnosti, razina fluktuacije, broj izgubljenih sati, broj ozljeda i slično) čiji će izbor ovisiti o djelatnosti i okolnostima specifičnim za pojedino poduzeće. Temeljem odabranih pokazatelja i razine zaposlenosti u određenom vremenskom periodu predviđa se potreban broj radnika.
- analitička metoda – Prate se gospodarska kretanja i promjene te njihov utjecaj na razinu zaposlenosti. U pravilu se provodi u sklopu strateške analize.

Kvalitativne metode: Baziraju se na procjenama stručnjaka i menadžera

- metoda stručne grupe – Grupa je sastavljena od nekoliko (u pravilu oko 5) stručnjaka koji na zajedničkom sastanku izlažu svoje procjene i mišljenja. Nakon što svi članovi grupe izlože svoje procjene i mišljenja grupa zajednički raspravlja o svakoj te ih po potrebi proširuju. Nakon što je svaka procjena raspravljena svaki član grupe rangira procjene po vlastitom viđenju. Procjene koje su sudionici najviše rangirali usvajaju se kao grupna procjena.
- procjene stručnjaka – Vrlo slična metodi stručne grupe ali glavna razlika je to što stručnjaci međusobno nemaju kontakta. Stoga je na menadžmentu da rangira procjene i raspravi o prednostima i manama pojedine te ih po potrebi proširi.

Kombinacijske metode:

- metoda simulacije – Metoda kojom se predviđa kako će promjena jednog parametra utjecati na druge parametre odnosno što će se dogoditi ako se promjene uvjeti okoline u kojoj se provodi neki plan. Osnova simulacije je imitacija

stvarnosti i postavljanje pitanja: Što ako? Najveća prednost metode simulacije je činjenica da obuhvaća i kvalitativne i kvantitativne faktore.

- metoda scenarija – Vrlo slična metodi simulacije (često se koriste i zajedno). Koriste se scenariji koji opisuju moguću budućnost a u sebi sadrže niz kvantitativnih i kvalitativnih faktora. Ova metoda omogućava menadžmentu da utvrde mogući slijed budućih događaja odnosno predvide faktore koji na njih mogu djelovati i razviju prikladne planove (strateške, taktičke i operativne).

Odabir metoda će biti uvjetovan specifičnostima poduzeća koje ih primjenjuje. Međutim neovisno o specifičnostima poduzeća potrebno je upotrijebiti nekoliko metoda iz različitih skupina. Ovdje navedene metode nisu primjenjive samo na područje ljudskih resursa nego i na gotovo sva područja poslovanje uz male prilagodbe.

Planiranje radnih mjesta:

Na temelju analize radnih mjesta kojom su prikupljene potrebne informacije o poslovima koji se na radnom mjestu obavljaju i uvjetima koje radnici trebaju zadovoljiti. Potrebno je identificirati specifične talente koji su u sama srž obavljanje pojedinog posla. Da bi to bilo moguće potrebno je definirati talent. U literaturi postoji mnogo definicija talenata ali vjerojatno najbolja i najprimjenjivija ona koju navode Marcus Buckingham i Curt Coffman⁴: Talent je neiscrpan obrazac misli, osjećaja ili ponašanja koja mogu biti produktivno primijenjena.

Oni nude i podjelu talenata u tri kategorije: Natjecateljski talent, misaoni talent i talent za odnose te primjere za svaku kategoriju. Navedeni primjeri i njihove kratke definicije su prikazane u tablici 5.

Tablica 5.: Podjela talenata

Natjecateljski talenti:	Misaoni talenti:	Talenti za odnose:
Postignuće – motivacija koja je unutarnja, konstantna i samonametnuta.	Fokus – sposobnost postavljanja ciljeva i njihovo korištenje u svakodnevnom djelovanju	Udvaranje – potreba za dobivanjem prihvaćanja od strane drugih.

⁴ *Buckingham, M., Cofman, C.: Što najbolji svjetski menadžeri rade drugačije – Zagreb: Masmedia, 2004 str: 63.*

<p>Kinestetički – potreba za trošenjem fizičke energije.</p>	<p>Disciplina – potreba za postavljanjem strukture u život i rad.</p>	<p>Empatija – sposobnost identificiranja osjećaja i stanovišta drugih.</p>
<p>Izdržljivost – kapacitet za fizičku izdržljivost.</p>	<p>Aranžiranje – sposobnost stvaranja aranžmana.</p>	<p>Građenje odnosa – Sposobnost za građenje odnosa koji traju.</p>
<p>Potreba za natjecanjem – potreba za mjerenjem uspjeha i njegove usporedbe sa uspjehom drugih.</p>	<p>Orijentacija na rad – potreba za mentalnim uvježbavanjem i provjerom.</p>	<p>Multigrađenje odnosa – sposobnost građenja široke mreže poznanstava.</p>
<p>Čežnja – potreba za dobivanjem važnosti kroz neovisnost, izvrsnost, rizik i priznanje.</p>	<p>Gestalt – potreba da se vidi red i preciznost.</p>	<p>Interpersonalni – sposobnost promišljenog kapitaliziranja na osnovu odnosa.</p>
<p>Kompetencija – potreba za stručnošću ili vladanjem.</p>	<p>Odgovornost – potreba za preuzimanjem osobne odgovornosti za svoj posao.</p>	<p>Individualizirana percepcija – svijest i pozornost na razlike među pojedincima.</p>
<p>Uvjerenje – potreba za orijentacijom života prema određenim prevladavajućim vrijednostima.</p>	<p>Koncepcija – sposobnost za razvijanje okvira koji stvarima daje smisao.</p>	<p>Razvijač – potreba da se investira u druge.</p>
<p>Misija – motivacija za ostvarenje uvjerenja.</p>	<p>Orijentacija uspješnosti – potreba za objektivnošću i mjerenjem uspješnosti.</p>	<p>Stimulator – sposobnost stvaranja entuzijazma i drame.</p>

Usluga – motivacija da se bude drugima na usluzi.	Strateško razmišljanje – sposobnost odigravanja alternativnih scenarija u budućnosti.	Tim – potreba građenje osjećaja zajedničke podrške.
Etika – jasno razumijevanje onoga što je ispravno i onoga što je krivo, što vodi vaše djelovanje.	Poslovno razmišljanje – financijska primjena talenta za strateško razmišljanje.	Pozitivnost – potreba pozitivnog gledanja na stvari.
Vizija – motivacija za izražavanje vrijednijih slika o budućnosti.	Rješavanje problema – sposobnost analiziranja stvari uz nepotpune podatke.	Uvjeravanje – sposobnost logičkog uvjeravanja drugih.
	Formulacija – sposobnost pronalaženja suvislih obrazaca unutar nesuvislih podataka.	Zapovijedanje – sposobnost preuzimanja kontrole.
	Numerika – afinitet za brojeve.	Aktivator – nestrpljenje za pokretanje drugih.
		Hrabrost – sposobnost korištenja emocija za prevladavanje otpora.

Izvor: Vlastita izrada prema: Buckingham, M., Cofman, C.: Što najbolji svjetski menadžeri rade drugačije str: 221

Ovakva podjela talenata je dobra za razumijevanje talenta i može biti korisna za njegovu identifikaciju. Međutim postoji kompleksniji i sustavniji pristup identificiranju talenata. Ali na žalost za njegovo opisivanje u ovom radu nema dovoljno prostora.

Planiranje sukcesije:

Sukcesija je usko povezana s napredovanjem, profesionalnim razvojem, selekcijom, apsentizmom i fluktuacijom. Sukcesija se planira za ona radna mjesta koja su ključna

za poduzeće. Radnici na ključnim pozicijama iz određenih razloga mogu ne biti u mogućnosti obavljati poslove svog radnog mjesta (mijenjaju radno mjesto, odlaze u mirovinu, napuštaju poduzeće, zdravstveni razlozi i slično) stoga je neophodno planirati razvoj njihovih zamjena (nasljednika). Za planiranje sukcesije nužno je identificirati ključna radna mjesta, provesti selekciju kandidata te isplanirati prikladan proces profesionalnog razvoja odabranih kandidata.

Planiranje sastanaka sa zaposlenicima:

Menadžer ljudskih resursa treba redovito kontaktirati sa svakim zaposlenikom iz nekoliko razloga:

- dobiva direktan pristup relevantnim informacijama (sposobnosti zaposlenika, ambicije zaposlenika, organizacijski problemi s kojim se susreću, sigurnosni problemi)
- takvim pristupom se stvara osjećaj pripadnosti i podiže radni moral
- moguće je ublažiti percepciju kritika tako što ih se iznosi kroz duži vremenski period (češće u manjim dozama)
- stvara bolje radne odnose s svakim pojedinim zaposlenikom
- jedino kroz redoviti kontakt je moguće primjenjivati individualizirani pristup svakom zaposleniku
- niz poslova koji spadaju pod upravljanje ljudskim resursima i pod menadžment sigurnosti nije moguće obaviti bez učestalog kontakta sa zaposlenima

Učestalost sastanaka ovisiti će o: potrebama zaposlenika (neki žele i trebaju manje kontakta a neki više), organizacijskim uvjetima, broju zaposlenika i slično. Maksimalni vremenski period između dva sastanka ne smije biti veći od četiri mjeseca. Sastanci ne moraju nužno biti formalni oni mogu biti i informalni (kratak razgovor uz kavu ili u prolazu) ali bez obzira na prirodu sastanaka moraju se stvoriti uvjeti za „opuštenu atmosferu“ kako bi se izbjegla bojazan zaposlenika o mogućim posljedicama razgovora sa menadžerom.

2.2.6 Pridobivanje kandidata

Pridobivanje kandidata je proces privlačenja pojedinaca koji imaju sposobnosti, znanja, vještine i prikladne osobine ličnosti potrebne za obavljanje poslova radnog mjesta. Svrha pridobivanja kandidata je stvaranje velike kvalifikacijske skupine

kandidata (engl. Candidate Pool) za proces selekcije. Prije početka pridobivanja kandidata potrebno je utvrditi strategiju koja će odgovoriti na pitanja:

- Kakve ljude poduzeće treba?
 - individualiste ili timske igrače
 - specijaliste ili generaliste
 - stručnjake sa točno određenim vještinama, znanjima i iskustvima ili talentirane pojedince sa općim sposobnostima i visokim razvojnim potencijalom.
- Preferirani izvor pribavljanja?
- Koliko je poduzeće spremno ulagati u pridobivanje i razvoj potrebnih ljudi?

Metode pridobivanja ovisiti će o izvoru pribavljanja. Izvori pribavljanja dijele se na: unutarnje i vanjske svaki od njih ima svoje prednosti i nedostatke.

1. Unutarnji izvor:

Čine ga pojedinci (kandidati) koji već rade u poduzeću.

Prednosti:

- ekonomičnost – jer se koriste dosadašnja ulaganja u profesionalni razvoj i skraćuje se vrijeme prilagodbe jer zaposleni već poznaju prednosti i nedostatke poduzeća.
- moral – otvara mogućnost napredovanja unutar organizacije i jača percepciju brige o dobrobiti zaposlenih što dovodi do višeg morala, motivacije, odanosti i ubrzava proces poistovjećivanja sa poduzećem.
- poznavanje kandidata – menadžeri poznaju kandidata njegove snage i slabosti.

Nedostaci:

- gušenje inovacija i promjena – promocija zaposlenih može dovesti do učvršćivanja uobičajenog načina djelovanja i time spriječiti promjene i inovacije.
- moral – promoviranje zaposlenih može dovesti do sukoba za promociju i izazvati nezadovoljstvo onih koji nisu dobili promociju.
- percepcija zaposlenih – ako se nekoga tko je prije radio kao dio grupe postavi na rukovodeću poziciju grupa ga može ne prihvatiti kao rukovoditelja.

Metode pridobivanja:

- a. Evidencija ljudskih resursa – Obuhvaća podatke o obrazovanju, ocjeni uspješnosti, planovima sukcesije, planove razvoja karijere, biografske informacije, ponegdje i psihološke profile zaposlenih. Jedna je od najobjektivnijih i najjeftinijih metoda pridobivanja. Nakon određivanja kandidata koji su kvalificirani za određeno radno mjesto potrebno je prikupiti mišljenja i preporuke menadžera u poduzeću i utvrditi jesu li kandidati zainteresirani za novo radno mjesto.
- b. Oglašavanje – U današnje vrijeme najčešće se obavlja preko internetske stranice poduzeća i s njome vezanog sustava (pretinca) i/ili elektroničkom poštom. U određenim situacijama se koriste i oglasna ploča i publikacija poduzeća (tvornički list, tvornički tjednik i slično) ako postoji, ali ovaj oblik oglašavanja se sve manje koristi zbog tehnološkog napretka i sve manjeg broja računalno nepismenih ljudi. Računalni sustav oglašavanja se pokazao kao efikasniji i jeftiniji.

2. Vanjski izvor:

Čine ga pojedinci (kandidati) izvan poduzeća (pojedinci sa tržišta rada, obrazovnih institucija, zaposleni u drugim poduzećima).

Prednosti:

- veći broj potencijalnih kandidata – tržište rada i obrazovne institucije obuhvaćaju puno veći broj ljudi nego prosječno poduzeće
- moral – neće doći do unutarnjih sukoba i napetosti zbog potencijalne promocije
- inovacije i promjene – nisu upoznati i opterećeni sa načinima rada u poduzeću pa će potencijalno moći donijeti nove inovativne ideje i/ili znanja

Nedostaci:

- ekonomičnost – pridobivanje i kasnije selekcija kandidata je skuplja i dugotrajnija, vrijeme prilagodbe kandidata poduzeću je duže
- moral – može doći do nezadovoljstva među zaposlenima koji se smatraju kvalificiranima zato što se osjećaju izdanim jer se njih preskočilo
- promjene – dolazak novih ljudi izvana može narušiti međuljudske odnose u poduzeću

Metode pridobivanja:

- a. Agencije za zapošljavanje – Dijele se na: državne (javne) i privatne.
 - državne (javne) – Postoje u većini zemalja zbog izrazite važnosti problema nezaposlenosti. U Republici Hrvatskoj takva agencija je Hrvatski zavod za zapošljavanje, ona sadrži vjerojatno najveću evidenciju nezaposlenih osoba i ostalih tražitelja posla a pruža i razne dodatne usluge kao što su profesionalna selekcija za poduzeća koja nemaju uvjete to sama napraviti, pravno savjetovanje, stručno savjetovanje, razne oblike osposobljavanja i druge slične usluge.
 - privatne – U pravilu pružaju iste usluge kao i državne ali su najčešće usmjerene za pribavljanje menadžera i specijaliziranih stručnjaka (engl. Head Hunting). Takve agencije imaju u pravilu razgranatu mrežu kontakata koji traže posao ili onih koji su već zaposleni. Troškovi uporabe privatnih agencija su daleko viši od onih državnih agencija.
- b. Oglašavanje – Najjednostavnije objašnjeno je objavljivanje oglasa za slobodno radno mjesto. Oglas se može objaviti na specijaliziranim internetskim servisima, tisku, radiju i televiziji. Internetski servisi su vjerojatno najjeftiniji oblik oglašavanja, a radio i televizija se vrlo rijetko koriste zbog visoke cijene takvih oglasa.
- c. Obrazovne institucije – Bogat su izvor kandidata sa specifičnim stručnim kvalifikacijama. Kandidati odabrani ovom metodom u pravilu neće imati radnog iskustva nego ih se zapošljava zbog talenata i razvojnog potencijala. Privlačenje kandidata se u pravilu može provesti: gostovanjem predavača iz poduzeća, savjetom profesora o talentiranim kandidatima, organizacijom prijave zainteresiranih od kojih treba odabrati najbolje za daljnju selekciju. Kandidate se može bolje upoznati i procijeniti organizacijom učeničke odnosno studentske prakse ili učeničkih odnosno studentskih poslova (Zapošljavanje preko agencija za posredovanje pri zapošljavanju učenika ili studenata).
- d. Izravno pridobivanje – Obavlja se izravnim kontaktom sa kandidatom koji već zaposlen u nekom poduzeću. Na ovaj način se u pravilu zapošljavaju iskusni stručnjaci i menadžeri. U procesu pridobivanja ovom metodom treba potencijalnog kandidata upoznati sa poduzećem i svim uvjetima koje će imati na novom poslu.

- e. Izravno prijavljivanje – Kvaliteta i broj kandidata ovisiti će o ugledu poduzeća. Poznatim poduzećima (osobito srednjim i velikim) javlja se velik broj kandidata i kada nema slobodnih radnih mjesta. Evidencijom takvih prijava se može dobiti velika kvalifikacijska skupina kandidata (engl. Candidate Pool) koje se može kontaktirati kada se otvori neko radno mjesto za koje su kvalificirani.
- f. Preporuke zaposlenih – Dobar izvor kandidata mogu biti i preporuke zaposlenih na ovaj način se mogu pridobiti kandidati različitog stupnja spreme i radnog iskustva. Međutim ovaj način pridobivanja ima nekoliko značajnih opasnosti: stvaranje neformalnih grupa, nepotizam, subjektivnog i nepouzdanog ocjenjivanja kandidata, zamjeranja jer „nečiji“ kandidat nije odabran, ali unatoč tome ova metoda je vrlo jeftina za provesti i ako se provede kvalitetno može biti vrlo djelotvorna.
- g. Specijalne prilike – Stručni skupovi, konferencije, kongresi, simpoziji, seminari i druge vrste okupljanja stručnjaka određenih profesija su bogat izvor potencijalnih kandidata. Kandidatima se kroz osobni kontakt može predstaviti poduzeće i što ono može ponuditi. To je i način za stvaranje kontakta i mreža odnosa za kasnije identificiranje i pribavljanje specijaliziranih stručnjaka.

Alternative pridobivanja kandidata se koriste kada poduzeće nema potrebu zaposliti nove radnike ili zapošljavanje novih radnika nije isplativo ali ima potrebu za većim brojem radnika zbog: povećanja opsega posla, bolovanja ili godišnjih odmora. Alternative pridobivanja kandidata su: prekovremeni rad, unajmljivanje (engl. Leasing) i povjeravanje poslova vanjskim izvršiteljima (engl. Outsourcing).

Prekovremeni rad:

Poznata i često korištena mjera. Radnici su joj skloni zbog veće mogućnosti zarade a poduzeća jer na taj način mogu uštediti na troškovima osposobljavanja, uvođenja i prilagodbe novih radnika poslu, a i povećava zadovoljstvo radnika jer im je omogućena veća zarada. Prekovremeni rad ima svoje nedostatke: Rastom broja prekovremenih sati raste i broj ozljeda na radu, zastoja i izostanaka s posla. Dugoročni prekovremeni rad može izazvati i značajan pad produktivnosti. Većina država ima odredbe o ograničenju broja prekovremenih sati i poprilično visoke kazne

za kršenje tih odredbi. Neki radnici ne žele raditi prekovremene sate jer im dodatna zarada nije dovoljna motivacija nego bi to vrijeme radije proveli radeći nešto drugo.

Unajmljivanje (engl. Leasing):

Mjera pri kojoj se od specijaliziranog poduzeća „iznajmi“ radnik ili grupa radnika za obavljanje poslova nekog radnog mjesta. Najčešće se koristi za poslove koji zahtijevaju nižu stručnu spremu. U Republici Hrvatskoj uporaba ove mjere je još dosta ograničena ali ima sve više poduzeća specijaliziranih za najam radnika. Ova mjera donosi relativno niske troškove ali tako iznajmljeni radnici nemaju osjećaj odanosti prema poduzeću i samim time se povećava opasnost od krađe i curenja važnih informacija.

Povjeravanje poslova vanjskim izvršiteljima (engl. Outsourcing):

Mjera kojom se obavljanje nekih poslova povjerava drugom za te poslove specijaliziranom poduzeću. Najčešće se upotrebljava za poslove čišćenja, sigurnosti i održavanja opreme.

2.2.7 Selekcija i metode selekcije

Selekcija je proces odabira najboljeg kandidata za određeno radno mjesto. Najbolji kandidat je onaj koji ima potrebne talente, znanja, vještine i prikladne osobine ličnosti za obavljanje poslova vezanih uz radno mjesto. Selekcija se planira na temelju analize radnog mjesta i plana ljudskih potencijala.

Proces selekcije se može podijeliti u tri faze:

1. Pred selekcija:

U ovoj fazi procesa selekcije obrađuju se pristigle prijave i sužava se broj kandidata na način da se odbacuju oni koji ne zadovoljavaju unaprijed određene kriterije.

2. Selekcija:

U ovoj fazi procesa selekcije upotrebljavaju se metode selekcije kako bi se procijenila kvaliteta kandidata koji su prošli proces pred selekcije. Nakon procjene odabiru se najbolji kandidati o čijem će se zapošljavanju raspravljati na kazuističkoj sjednici. Metode selekcije ovisit će o pojedinostima radnog mjesta i mogućnostima poduzeća.

3. Kazuistička sjednica:

U ovoj fazi procesa selekcije donosi se odluka o prihvaćanju i odbijanju kandidata. Stručnjak za ljudske resurse, direktni nadređeni budućem kandidatu, psiholog (ako je sudjelovao u procesu selekcije) i ako je to potrebno netko drugi iz poduzeća sudjeluju u donošenju ove odluke.

Proces selekcije ne mora sadržavati sve ovdje navedene faze ili njihove dijelove. Proces selekcije će se prilagoditi specifičnoj situaciji poduzeća u kojem se provodi. Osobito je važno obavijestiti kandidate koji nisu prihvaćeni.

Metode selekcije:

1. Biografske informacije:

Metoda selekcije koja se oslanja na podatke o kandidatu koji se prikupljaju iz životopisa (Curriculum Vitae, CV), biografskih upitnika i standardiziranih obrazaca za prijavu na natječaj. Pružaju podatke o: obrazovanju, radnom iskustvu, interesima i hobijima. Značajne su zbog toga što pružaju „pogled kroz kandidatove oči“ i što omogućuju planiranje daljnjeg tijeka selekcije. Često je moguće izvršiti pred selekciju samo na temelju biografskih informacija. Najveći nedostatak ove metode je moguća iskrivljenost ili izostanak važnih informacija zbog želje kandidata da se predstavi u boljem svjetlu.

2. Preporuke:

Pružaju informacije i dojam o kandidatu iz kuta osobe koja ga poznaje. Preporuke mogu biti bogat izvor kvalitetnih informacija ali samo ako je daje osoba koja je objektivna i iskrena. Najveći problem preporuka je što ih često daju osobe koje iskrivljuju informacije namjerno ili iz neznanja. Ponekad se događa da ih daju osobe koje nikada nisu niti vidjele kandidata kojega preporučuju.

Preporuke se mogu prikupljati na tri načina:

- a. Pismo preporuke – Od osobe koja daje preporuku se traži da pismeno opiše kandidata, njegov pristup poslu i uspješnost. Ovaj način prikupljanja preporuka je vjerojatno najmanje pouzdan zbog mogućnosti uporabe općenitih fraza, potrebno je inzistirati na specifičnim primjerima koji dočaravaju ponašanje kandidata i njegovu radnu uspješnost.

- b. Upitnici – Postoje dva generalna tipa opći upitnici i upitnici prisilnog izbora
- opći upitnici – sadrže pitanja na koje davatelj preporuke treba ponuditi odgovore. Pitanja se trebaju odnositi na osobine kandidata, vrstu poslova koje je obavljao i način na koji ih je obavljao.
 - upitnici prisilnog izbora – sadrže niz parova tvrdnji koje opisuju kandidata i njegovo ponašanje pri radu. sve tvrdnje su naizgled pozitivne ali imaju različitu prognostičku vrijednost. na primjer: Kandidat je a) Izvor novih i kvalitetnih ideja b) Izvršava obaveze precizno i na vrijeme

Problem upitnika osobito upitnika prisilnog izbora je što ne omogućuju da odgovori sadrže primjere koji ilustriraju poantu jer se očekuje da će odgovori biti kratki.

- c. Direktan kontakt – Vjerojatno najbolja metoda preporuke jer omogućava vještom intervjueru da iz načina na koji je preporuka dana donese zaključak o njejoj valjanosti. Ljudi su spremniji govoriti iskreno i govoriti o negativnim osobinama kandidata kada se to ne bilježi, zbog toga je moguće na ovaj način dobiti potpunije i točnije informacije nego uporabom druga dva načina. Kontakt se ostvaruje telefonom ili rjeđe licem u lice.

Prijedlozi za traženje preporuka:

- koristiti direktan kontakt ili kombiniranjem više načina
- pitanja usredotočiti na ponašanje za vrijeme rada i kvalitetu pristupa radu. Izbjegavati općenite fraze koje „opisuju“ ličnost kandidata.
- uzeti u obzir ličnost osobe koja daje preporuku i prirodu njegovog odnosa sa kandidatom (dali mu je u rodu, koliko dugo poznaje kandidata, koliko dobro poznaje kandidata i slično).

3. Intervju:

Uz biografske informacije najčešće upotrebljavana metoda selekcije. Intervju je svrhoviti razgovor intervjuera i kandidata kako bi se procijenila: znanja, sposobnosti, vještine, interesi, osobine ličnosti i talenti koje kandidat posjeduje u svrhu utvrđivanja sukladnosti sa zahtjevima radnog mjesta. Intervju se može podijeliti na strukturirani i nestrukturirani. Strukturirani intervju je za selekciju daleko najprikladniji zbog toga što omogućava intervjueru da unaprijed pripremi najvažnija pitanja. Vjerojatno najvažniji faktor koji utječe na kvalitetu intervjuja je intervjuer. Intervjuer mora posjedovati specifična znanja i sposobnosti.

Sposobnosti: intervjuer mora biti sposoban dobro i detaljno planirati kako bi minimalizirao moguće poteškoće i pogreške za vrijeme intervjua. Mora imati prirodni talent za „čitanje ljudi“, čitanje između redova i razumijevanje široke slike (kako bi mogao uzeti u obzir sve specifičnosti pojedinog radnog mjesta i njegove pozicije u odnosu na cijelo poduzeće).

Znanja: Intervjuer mora posjedovati znanja iz područja: organizacije rada, radnog prava, psihologije, neverbalne komunikacije (govora tijela), metoda intervjuiranja.

Strukturiranje intervjua: Pitanja koja će intervjuer postavljati moraju služiti za identificiranje kandidatovih talenata, vještina, znanja i osobina ličnosti. Pri postavljanju pitanja treba paziti ne samo na odgovor nego i na način na koji je kandidat dao odgovor. Pitanja bi trebala pokrivati područja: obrazovanja, radnog iskustva, interesa i hobija. Određeni broj pitanja mora biti usmjeren na otkrivanje talenata (čak i ako ih osoba nije svjesna). Jedna od mogućih metoda je usmjeravanje na ono što kandidat najviše voli raditi ova metoda je bazirana na činjenici da ljudi vole raditi ono što im najbolje ide. Čak i u slučaju da je jedina stvar koju osoba voli raditi pije kave s prijateljima postavljanjem pravih pitanja se iza toga (ako postoji) može otkriti talent za međuljudske odnose. Otkrića uporabom ove metode se potvrđuju kroz dojam ostatka intervjua jer će isti ili sličan odgovor više puta „isplivati“ za vrijeme intervjua (na primjer: Što ste u školi najviše voljeli raditi? Družiti se sa drugima, zabavljati ih, pomoći im da riješe neki problem?).

Rezultate intervjua je potrebno detaljno bilježiti, to je moguće izvršiti na više načina dva najbolja i najjednostavnija su:

- a. Ispunjavanje specijaliziranog formulara o dojmovima o kandidatu neposredno nakon intervjua.
- b. Snimanje intervjua kamerom. Kandidata treba usmeno i pismeno obavijestiti o korištenju ove metode kao i o planiranom postupanju sa snimkom nakon završetka procesa selekcije uz poštivanje propisa o zaštiti podataka. Ovo je vjerojatno najefikasnija metoda jer intervjuer može dodatno analizirati odgovore i ostale indikatore koji su važni za procjenu kandidata. Njen nedostatak je što može izazvati veću nervozu kod kandidata.

Strategije vođenja intervjua: Strategija za vođenje intervjua ima mnogo ovdje će biti prikazano nekoliko najpoznatijih. Te strategije se mogu međusobno

kombinirati pri vođenju intervjua kako bi se povećala njegova efikasnost. Na koji način i u kojoj mjeri će se kombinirati to ovisi o intervjueru i o radnom mjestu za koji se vrši selekcija.

- a. Strategija prijateljstva – Intervjuer uspostavlja i održava opušteni prijateljski odnos sa kandidatom i u takvom tonu vodi intervju. Ova strategija počiva na pretpostavci da će se opušteni kandidat biti otvoreniji i iskreniji za vrijeme intervjua. Ova strategija ima dodatnu pogodnost da stvara dobar dojam o organizaciji.
- b. Strategija rješavanja problema – Intervjuer kandidatu zadaje hipotetski scenarij problema kako bi utvrdio na koji način razmišlja i kako se suočava s problemima. Scenarij mora dočaravati stvarne uvjete u kojima bi se kandidat mogao često naći na radnom mjestu. Scenarij može biti vezan za obavljanje poslova radnog mjesta i problematiku međuljudskih odnosa.

Nedostatak ove strategije je što favorizira kandidate koji su skloniji dobrom snalaženju u hipotetskim situacijama i koje karakteriziraju dobre verbalne vještine od kandidata koji se bolje snalaze u stvarnim situacijama i koji imaju nešto slabije verbalne vještine važne za hipotetske situacije. Glavna prednost ove strategije je da nije važna razina radnog iskustva kandidata stoga je prikladna za intervjuiranje kandidata sa malo ili bez radnog iskustva.

- c. Strategija stresa – Svrha ove strategije je da ispita kako se kandidat snalazi i kako reagira na stresne situacije. Ova strategija ima nekoliko varijacija:
 - standardna stres strategija – Intervjuer postaje agresivan i verbalno zlostavlja kandidata kako bi ga zbunio i isprovocirao reakciju.
 - ugodno neugodno – Intervjuer u svom pristupu miješa intervale ugodnog (prijateljskog) pristupa i neugodnog (neprijateljskog) pristupa kako procijenio reakciju kandidata.
 - dobar policajac, loš policajac – Ova varijacija strategije zahtjeva dva intervjua. Jedan se ponaša prijateljski prema kandidatu kako bi ga opustio i s njim stvorio povezanost dok se drugi ponaša agresivno i neprijateljski kako bi se kandidat otvorio intervjueru prijateljskog pristupa. Agresivni intervjuer u pravilu nastupa prvi ili se izmjenjuju u specifičnim intervalima.

Razinu intenziteta strategije stresa treba prilagoditi ovisno o reakciji kandidata i vrsti radnog mjesta na primjer: menadžere, konobare, policajce, vojnike, medicinske sestre, recepcionare, zaštitare, čuvare, vatrogasce i druga slična zanimanja je nužno testirati na ovaj način jer je puno veća vjerojatnost da će se oni naći u stresnim situacijama.

Nedostatak ove strategije je stvaranje loše slike o poduzeću i intervjueru. Stoga je potrebno nakon uporabe ove strategije objasniti kandidatu da je to samo metoda kojom se procjenjuje njegova reakcije i sposobnost snalaženja u stresnim situacijama.

4. Psihologijski testovi:

Psihologijski testovi su standardizirani postupci kojima se ispituje ili određuje prisutnost nekog obilježja ili fenomena u svrhu ispitivanja i mogućeg vrednovanja individualnih razlika. Sve testove nije potrebno izvoditi pri selekciju za svako radno mjesto nego je potrebno odabrati prikladne sukladno zahtjevima radnog mjesta. Psihologijske testove u pravilu provodi psiholog koji ovisno o vrsti testova mora posjedovati i dodatnu izobrazbu. Neke testove mogu koristiti i stručnjaci za ljudske resurse (na primjer: AMI (engl. Achievement Motivation Inventory) – Inventar motivacije za postignuće, MBI (engl. Maslach Burnout Inventory) – Upitnik izgaranja na poslu, MLQ (engl. Multifactor Leadership Questionnaire) – Višefaktorski upitnik rukovođenja.). Ako poduzeće želi upotrebljavati psihološke testove a ne zapošljava kvalificiranog psihologa tu uslugu najčešće pružaju: lokalni zavodi za zapošljavanje i specijalizirane katedre na fakultetima psihologije. Psihologijski testovi dijele se na testove sposobnosti, testove interesa i testove ličnosti.

a. Testovi sposobnosti – Služe za mjerenje osobina koje su opći preduvjet za uspjeh na nekom specijaliziranom području, odnosno osobine koje ovise o dispozicijama i općoj aktivnosti i iskustvu. Dijele se na: testove mentalnih sposobnosti, testove senzornih sposobnosti i testove motoričkih sposobnosti (psihomotorika).

- testovi mentalnih (intelektualnih, kognitivnih) sposobnosti – Poznatiji i kao testovi inteligencije. Svrha im je ispitati opću sposobnost snalaženja u različitim problemskim situacijama.

Koriste se za ispitivanje: Generalnog faktora inteligencije, specifičnih faktora inteligencije, primarnih sposobnosti (verbalno razumijevanje, verbalnu fluidnost, pamćenje, perceptivna brzina, spacijalne sposobnosti, numerički faktori i rezoniranje), fluidne i kristalizirane inteligencije, mehaničkih sposobnosti (Njima se određuje i mjeri razumijevanje mehaničkih načela i odnosa te laka i brza uporaba tehničkih uređaja. Često ih se u literaturi klasificira kao zasebnu grupu sposobnosti ali su u stvari samo vrsta mentalnih sposobnosti), osam vrsta inteligencije po Gardnerovoj teoriji (interpersonalna, verbalno–jezična, logičko–matematička, glazbena, prirodna, intrapersonalna, tjelesno–pokretna, vizualno–prostorna).

- testovi senzornih sposobnosti – Ispituju sposobnosti osjetila za primanje podražaja iz okoline. Najčešće se ispituju vid i sluh a rjeđe dodir (taktilna osjetljivost), njuh i okus.
 - sposobnosti vida – oštrina vida (monokularno, binokularno), dubina vida (gledanje u tri dimenzije), razlikovanje boja, širina vidnog polja (periferni vid), apsolutna osjetljivost (dan, noć), diferencijalna osjetljivost (svjetlina, nijansa boja), konvergiranje očiju (forije– posturalne karakteristike očiju vertikalno–horizontalno)
 - sposobnosti sluha
- testovi motoričkih sposobnosti (psihomotorika) – Jednostavno rečeno testovi spretnosti, ovisno o potrebama ispituju se različiti aspekti fine psihomotorike i globalne psihomotorike
 - fina psihomotorika – dolazi do izražaja u poslovima koji zahtijevaju viši stupanj manipulativne spretnosti odnosno bitna je preciznost i brzina a mišićna snaga je gotovo nevažna. Faktori fine psihomotorike: koordinacija udova, preciznost upravljanja, orijentacija pri reagiranju, vrijeme reakcije, brzine ručnih pokreta i brzina prstiju, sposobnost slijeđenja, ručna spretnost, spretnost prstiju, mirnoća ruke, ciljanje.
 - globalna psihomotorika – dolazi do izražaja u nekim cjelovitim radovima koji uključuju rad cijelog tijela odnosno bitna je mišićna snaga, koordinacija, kardio–vaskularna izdržljivost. Faktori globalne psihomotorike: statička snaga, dinamička snaga, eksplozivna snaga,

snaga trupa, fleksibilnost istezanja, dinamička fleksibilnost, tjelesna koordinacija, tjelesna ravnoteža, kardio–vaskularna izdržljivost.

- b. Testovi ličnosti – Ličnost je neponovljivi, čvrsto integrirani, stabilan i kompleksan psihički sklop osobina koji određuje karakteristično i dosljedno ponašanje pojedinca. Zahvaća cjelokupno ponašanje (vidljivo i nevidljivo) za razliku od osobnosti koja zahvaća samo vidljivo ponašanje.

Testove ličnosti dijelimo u dvije skupine:

- objektivni – ponekad nazivani i analitički su testovi prisilnog izbora gdje osoba mora odabrati jedan od mogućih odgovora na jasno i precizno pitanje ili tvrdnju.
- projektivni – potiču ispitanika da odgovara dajući vlastite interpretacije objekata i poticaja.

Nužno plansko korištenje usklađeno sa zahtjevima radnog mjesta.

- c. Testovi interesa – Specijalizirani testovi kojima se utvrđuje sukladnost vrste posla, uvjeta rada i organizacije, interesa ispitanice osobe. Blisko vezani sa testovima ličnosti. Mjere individualnu motivaciju osobe za posao ili određeno područje djelovanja.

Postoje dva tipa:

- testovi koje ispituju opće profesionalne vrijednosti
- testovi koje ispituju preferirane radne aktivnosti

5. Testovi znanja:

Testovi čija je svrha utvrditi stupanj znanja i usklađenosti znanja sa zahtjevima posla. Postoji široka lepeza testova znanja od testova opće informiranosti (na primjer: TOI–2012 Testovi opće informiranosti) do specijaliziranih testova za neko područje.

Po načinu provođenja postoje dva tipa:

- a. Testovi tipa „papir i olovka“ – sastoje se od pitanja i zadataka za provjeru teoretskog znanja nužnog za neko radno mjesto (danas se često provode na računalima).
- b. Testovi uzorka posla – služe za provjeru sposobnosti kandidata za uspješno izvođenje radnih zadataka na temelju uzorka tipičnih zadataka i oblika ponašanja.

6. Testovi potencijala za obučavanje:

Najčešće se koriste pri selekciji kandidata bez specifičnih vještina. Kandidat prema uputama i demonstraciji instruktora pokušava obaviti posao. Kandidata se ocjenjuje po načinu i kvaliteti izvedbe (broj pogrešaka, količina obavljenog posla i slično).

7. Probni rok:

Jedna od najjednostavnijih metoda selekcije. Ova metoda omogućava procjenjivanje kandidatove radne uspješnosti i sposobnosti uklapanja u radnu okolinu. Može se organizirati u periodima od nekoliko dana do šest mjeseci.

8. Pripravništvo:

Je u stvari poseban oblik probnog roka u čijem se periodu pripravnika praktično obrazuje za obavljanje posla za koji se formalno obrazovao. Pripravnički programi u pravilu traju jednu godinu (12 mjeseci).

9. Poligrafsko ispitivanje:

Provodi se specijalnom napravom kojom se pokušava utvrditi istinitost neke izjave mjerenjem fizioloških reakcija (krvni tlak, brzina i dubina disanja, galvanska reakcija kože). Danas se u istu svrhu koriste i analizatori stresa u glasu. Zbog zakonskih zabrana u nekim državama i visoke cijene provođenja poligrafskih ispitivanja razvijeni su „testovi poštenja“ čija je svrha ispitivati specifične stavove i osobine ličnosti koji se dovode u vezu sa kontraproduktivnim ponašanjima (na primjer: kašnjenje, izostajanje, uporaba narkotika, krađe i slično). Ove testove treba koristiti oprezno zbog upitne pouzdanosti. Mnogo govori sama činjenica da sudovi ne prihvaćaju testiranje ovog tipa.

10. Testiranje na droge:

Metoda kojom se na temelju krvnog nalaza ili nalaza urina ispituje prisutnost droga u tijelu kandidata. U selekciji se koriste zato što se uporaba droga dovodi u vezu sa drugim štetnim ponašanjima (na primjer: krađe, izostajanje, ozljede na radu, napuštanje posla, sukobima i slično). Kandidat mora dati (potpisati) pismeno odobrenje da pristaje na ispitivanje (ovo i sva ostala potrebna odobrenja moguće je prikupiti njihovim uključivanjem u prijavni obrazac).

11. Medicina rada:

Kao metoda selekcije koristi se kako bi se utvrdilo zadovoljava li kandidatovo zdravstveno stanje uvijete za sigurno obavljanje posla. U zakonodavstvu

Republike Hrvatske posebnim propisom su određeni poslovi za koje su takvi medicinski pregledi obavezni i koji se točno pregledi obavljaju.

2.2.8 Uvođenje u posao

Dolazak na novo radno mjesto stvara poseban oblik pritiska na psihu radnika. Neovisno o tome radi li se o radniku velikog radnog iskustva ili radniku koji po prvi put ulazi u svijet rada. Svaki novi radnik si postavlja cijeli niz pitanja, na primjer:

Što me očekuje? Što se od mene očekuje? Kakvi su ljudi koji tu rade? Kakav mi je šef? Kako ću se uklopiti? I druga slična pitanja.

Proces uvođenja u posao potrebno je sustavno organizirati kako bi se novi radnik što prije prilagodio radnome mjestu i radnoj okolini. Brža prilagodba znači smanjenje gubitaka poduzeća vezanih za neučinkoviti rad i gubitaka izazvanih nezadovoljstvom radnika. Menadžment sigurnosti pruža vrhunsku podlogu za organizaciju procesa uvođenja u posao. U nastavku teksta bit će prikazan okvirni primjer programa kojim bi taj proces mogao biti organiziran:

1. Uvodni seminar:

- organizacija rada poduzeća, ključni ljudi i njihove uloge
- teoretsko osposobljavanje za rad na siguran način
- procedure vezane za provođenje sigurnosnih mjera (informacijska sigurnost, zaštita osoba i imovine, planovi evakuacije i slično)
- upoznavanje sa propisanim standardima obavljanja posla
- upoznavanje sa mentorom koji će voditi kandidata kroz praktično uvođenje

2. Praktično uvođenje:

- praktično osposobljavanje za rad na siguran način
- dovršavanje profila
- uvođenje u radni tim (socijalnu grupu)

Ovaj okvirni primjer programa se može i mora prilagoditi okolnostima pojedinog poduzeća kako bi se osigurala njegova uspješnost. O principima organiziranja, planiranja i provedbe programa više u poglavlju Profesionalni razvoj.

2.2.9 Profesionalni razvoj

Profesionalni razvoj je proces sustavnog i metodičnog planiranja i upravljanja karijerom pojedinca sukladno težnjama i talentima pojedinca te potrebama i mogućnostima poduzeća.

Karijera je dugoročni vremenski period (cijeli radni vijek) u kojem pojedinac na temelju svojih stavova, iskustava i mogućnosti koje mu se otvaraju obavlja niz poslova sa ciljem stvaranja svog životnog puta, rješavanja egzistencije i ostvarivanja ambicija.

Profesionalni razvoj je potrebno usmjeriti prema maksimalnom iskorištavanju talenata pojedinca. Osobu treba obrazovati na način koji će joj u najvećoj mjeri proširiti područje stručnosti. Drugim riječima talent je potrebno okružiti znanjima i vještinama, kako bi se taj talent mogao primijeniti na što veće područje djelovanja.

U procesu profesionalnog razvoja potrebno je posvetiti se i slabostima pojedinca ali treba oprezno izbjeći jednu relativno čestu pogrešku fokusiranja na otklanjanje svih slabosti koje ga karakteriziraju. Takav pristup je ne djelotvoran i gotovo uvijek kontraproduktivan iz više razloga:

1. Ljudska priroda je takva da ljudi nisu savršeni i da se ne vole mijenjati osim ako nužno ne moraju.
2. Takve promjene bi zahtijevale veliki ulog vremena (na koji većina ljudi nije spremna) a to vrijeme bi bilo bolje utrošeno na razvijanje znanja i vještina koji bi pomogli u iskorištavanju talenta.
3. Moral osobe pada ako mu se neprestano „serviraju“ njegovi nedostaci

Slabostima zaposlenika potrebno je pristupiti principom izbjegavanja i umanjivanja.

Izbjegavanje – Izbjeći dodjeljivanje uloga zaposleniku ako za njih nije talentiran.

Umanjivanja – Prikladnim strategijama smanjiti utjecaj slabosti na kvalitetu rada.

Neke od mogućih strategija su:

1. Obrazovanje:

Koristi se kada uzrok slabosti nije nedostatak talenta nego nedostatak znanja ili vještina odnosno kada je talent moguće u određenoj mjeri nadoknaditi specifičnim znanjem ili specifičnom vještinom.

2. Sustav partnerstva:

Strategija kojom se sparuju pojedinci suprotno–komplementarnih talenata (talent jednog je nedostatak drugog). Velika poteškoća u uporabi ove strategije je što oba

partnera moraju imati visoku sklonost suradnji i vrlo dobre komunikacijske vještine.

3. Strategije potpore:

Razna konvencionalna i nekonvencionalna rješenja za individualne probleme. Mogu biti jednostavna kao kupovanje planera za zaboravnog radnika ili ekstremna kao izgradnja zasebnog ulaza za ekscentričnog inženjera.

Obrazovanje je namjerno organizirano učenje znanja i/ili psihomotornih vještina koje se odvija pomoću kognitivnih psihičkih procesa (percipiranja, mišljenja i pamćenja).

U kontekstu profesionalnog razvoja se koristi kao glavni alat za razvoj talenata i kao jedna od strategija za smanjivanja utjecaja slabosti.

Obrazovanje se dijeli na:

1. Formalno obrazovanje:

Provodi se u obrazovnim institucijama osnovnog, srednjeg i visokog obrazovanja prema propisanom nastavnom planu i programu. U slučaju uspješnog završetka izdaje se isprava kojom se priznaje određeni stupanj školske spreme odnosno stupanj obrazovanja.

2. Neformalno obrazovanje:

Svaka organizirana obrazovna aktivnost usmjerena na stjecanje profesionalnih i neprofesionalnih znanja i vještina nužnih za obavljanje raznih životnih uloga (radnih, građanskih, kulturnih i slično). Nije vezano za formalni obrazovni sustav ali se može provoditi unutar njega. Po uspješnom završetku može biti izdana svjedodžba ili certifikat.

3. Samoobrazovanje:

Karakterizira ga odsustvo vanjski organizirane obrazovne potpore. Pojedinaac uči više ili manje organizirano i planski sukladno svojim interesima i ciljevima.

4. Informalno (iskustveno) obrazovanje:

Nenamjerno iskustveno učenje koje je posljedica obavljanja neke aktivnosti ili sudjelovanja u različitim događajima. Drugim riječima znanje ili vještine se stječu radeći nešto.

U literaturi i praksi se često koriste izrazi kao što su: obuka, trening, edukacija, osposobljavanje, tečaj i drugi slični nazivi. Za razne više ili manje organizirane programe obrazovanja koji spadaju u sferu neformalnog obrazovanja.

Obrazovanje za profesionalni razvoj se planira na tri razine:

1. Ulazna:

Obrazovanje u svrhu otklanjanja razlike između stvarne i očekivane radne uspješnosti

2. Proširena:

Obrazovanje za razvijanje znanja i vještina potrebnih za obavljanje složenijih radnih zadaća ili za obavljanje poslova drugog radnog mjesta iste organizacijske razine.

3. Razvojna:

Obrazovanje za obavljanje složenijih i odgovornijih poslova (promocija) i za ispunjavanje budućih potreba poduzeća.

Za profesionalni razvoj u pravilu se koriste formalno i neformalno obrazovanje.

Formalno obrazovanje se u pravilu upotrebljava na trećoj razini. Najčešće se radi o različitim preddiplomskim, diplomskim i postdiplomskim stručnim ili sveučilišnim studijima a rjeđe o srednjoškolskom ili osnovnoškolskom obrazovanju (večernje škole).

Neformalno obrazovanje se u pravilu koristi za prvu i drugu razinu a organizira ga poduzeće ili za to angažira vanjsku specijaliziranu organizaciju.

U nastavku teksta će biti prikazana jedna od mogućih procedura za organiziranje i provedbu neformalnog programa obrazovanja. Procedura će se sastojati od četiri koraka (planiranje izrada tematskog plana, provedba tematskog plana, vrednovanje obrazovnog programa).

1. Planiranje:

Da bi obrazovni program bio uspješan moraju se postaviti: ciljevi, odrediti sadržaj i odabrati didaktički model.

Ciljevi su ono što se obrazovnim programom želi postići a dijele se na:

- a. Vanjske – Ovisi o potrebi poduzeća i njegova okruženja
- b. Unutarnje – Izvode se iz vanjskih a odnose se na poželjne promjene u radniku koji se obrazuje.

Sadržaj je ono što polaznik mora savladati. Sastoji se od teoretskih znanja (općih, posebnih i pojedinačnih) i poželjnih vještina (tehničkih, umnih, tjelesnih i socijalnih).

Didaktički model:

- a. Neposredna nastava – Karakterizira ga neposredna prisutnost predavača/instruktora koji polaznicima prenosi strukturirane informacije ili korake koje treba slijediti kako bi se stekla neka vještina ili kako bi se izvršio neki proces. Neki od poznatijih i često korištenih oblika su:
- predavanja – Pogodna za podučavanje teorijskih znanja i konceptualnih principa. Mogu se podučavati grupe svih veličina.
 - individualne instrukcije – Instruktor podučava polaznika upućujući ga i demonstrirajući mu kako obavljati neku aktivnost odnosno kako izvršiti zadatak. Često se koristi za dovršavanje profila.
- b. Nastava na daljinu – Karakterizira ga potpuni ili djelomični izostanak neposredne prisutnosti predavača/instruktora. Najčešći oblici provođenja nastave na daljinu su:
- konzultativno–instruktivna nastava
 - e–učenje
 - dopisna nastava
 - dopisno–konzultativna nastava

U daljnjem tekstu će ukratko biti opisana prva dva oblika:

Konzultativno–instruktivna nastava:

Odvija se u tri etape:

1. Konzultacije – Nastavnika daje savjete i upute polazniku za samoučenje.
2. Samoučenje – Ne temelju dobivenih uputa iz odgovarajućih izvora polaznik uči.
3. Instrukcije – Polaznik dolazi na dogovoreni sastanak sa nastavnikom gdje se otklanjaju nejasnoće i greške.

Često korišteni oblik koji bi se mogao svrstati u konzultativno–instruktivnu nastavu je mentorstvo.

- mentorstvo – Programi mentorstva najčešće se koriste kako bi se ubrzala socijalizacija te osiguralo usmjeravanje i brži razvoj pojedinca. Korist ovakvog programa je dvosmjerna. Polaznik od mentora dobiva profesionalnu (podučavanje, izlaganje i vidljivost, pružanje izazovnih poslova i slično) i psihološku (prijateljski odnos, pružanje modela uloga, prihvaćanje, savjetovanje i slično) podršku.

E–učenje: Podučavanje pomoću multimedije i interneta postoji nekoliko oblika:

- Online nastava – U potpunosti organizirana na daljinu.
- Hibridna – Kombinacija nastave u učionici i uz pomoć tehnologije
- M–učenje – Uporaba mobilnih tehnologija (pametni telefoni, tableti) za provedbu e–učenja

c. Ostalo:

- rotacija posla – Pomicanje na drugo radno mjesto u svrhu proširivanja uvida u različite aspekte i problematiku rada poduzeća te stjecanje za to vezanog radnog iskustva.
- specijalne zadaće – U pravilu rad na privremenim projektima. Koristi se za stjecanje iskustva na složenijim poslovima.

2. Izrada tematskog plana:

Tematski plan je plan kojim se provodi prijenos sadržaja uz pomoć didaktičkog modela. Sastoji se od:

1. Uvoda
2. Podjela tema posebno za teorijski i posebno za praktični dio (najčešće se prikazuje za svaku temu)
3. Tematskog programa za svaku temu

Tematski programi se dijele na tematske programe za teorijske teme i tematske programe za praktične teme a sastoje se od:

a. Tematski plan za teorijske teme:

1. Uvod
2. Cilj teme
3. Sadržaj teme
4. Kadrovski uvjeti
5. Potrebna nastavna sredstva i pomagala
6. Nastavni prostor
7. Literatura
 - literatura za predavača
 - literatura za polaznike

b. Tematski plan za praktične teme:

1. Uvod
2. Cilj teme
3. Sadržaj teme
4. Kadrovski uvjeti
5. Prostor

3. Provedba tematskog plana:

Ovim korakom se praktično provodi izrađeni tematski program.

4. Vrednovanje obrazovnog programa:

Vrednovanje obrazovnog programa je proces kojim se utvrđuje razina ispunjenosti ciljeva obrazovnog programa to jest rezultat obrazovanja. Kriteriji za vrednovanje obrazovnog programa mogu se podijeliti u dvije kategorije (i svaka u još dvije potkategorije):

a. Kvalitativni kriteriji – Odnose se na stavove, percepcije i nivo usvojenoga znanja.

- reakcije polaznika – Odnose se na mišljenje i zadovoljstvo polaznika sadržajem, uvjetima i voditeljima (predavačima) obrazovnog programa. U pravilu se mjeri upitnicima i/ili intervjuima.
- usvojeno znanje – Odnose se na nivo usvajanja koncepata, principa, činjenica i tehnika obuhvaćenih programom mjere se testovima znanja i praktičnim provjerama.

b. Kvantitativni kriteriji – Odnose se na promjene u ponašanju i organizacijske rezultate.

- promjene u ponašanju – Odnose se na one promjene u ponašanju vezane za prijenos usvojenoga znanja u stvarne radne situacije. Mjere se tako da menadžeri i suradnici ocjenjuju uspješnost u radu ljestvicama/upitnicima za procjenu.
- organizacijski rezultati – Odnose se na dobit organizacije uzrokovana promjenama u ponašanju pojedinca a očituje se: povećanjem proizvodnosti, poboljšanjem kvalitete usluge, smanjenjem nezgoda, smanjenjem fluktuacije i apsentizma i sličim pokazateljima. Ove kriterije je u praksi teško izmjeriti jer mnogo činitelja utječe na njih.

Rezultati obrazovnog programa vrednuju se usporedbom odabranih kriterija prije i poslije provedbe programa.

Zaključak o profesionalnom razvoju:

Pri planiranju i provedbi profesionalnog razvoja treba voditi sa tri principa:

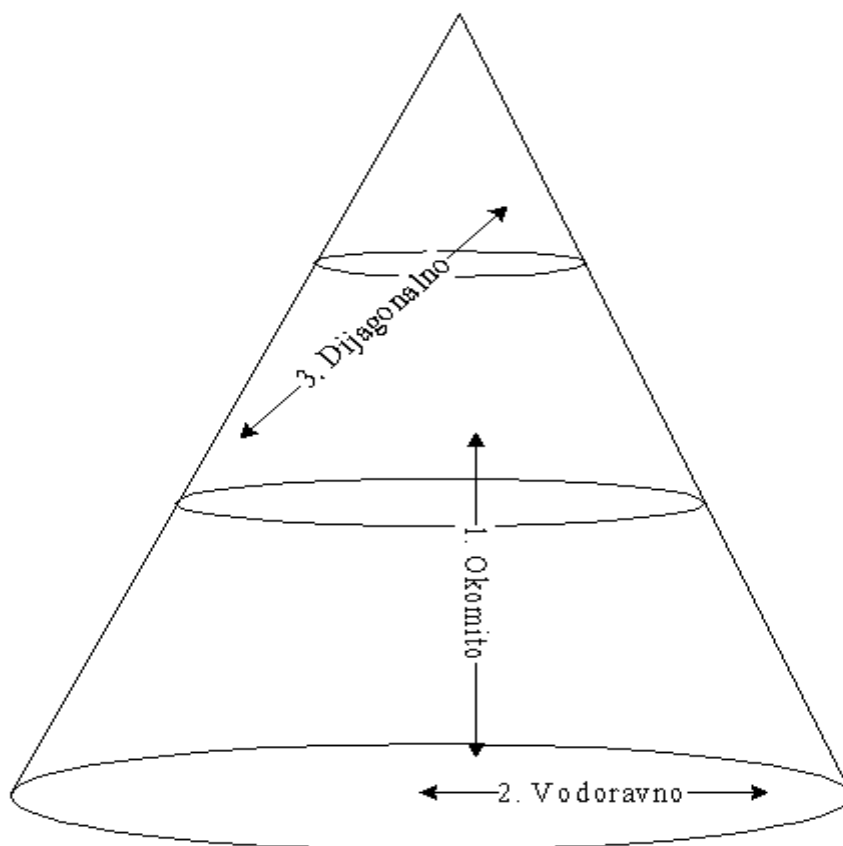
1. Ljudi se ne mijenjaju puno
2. Nadopunjavanje onoga što potpuno nedostaje je gubitak vremena
3. Izvući treba ono što pojedinac ima u sebi

2.2.10 Sustav napredovanja

Sustav napredovanja je strukturirani proces (usko vezan uz profesionalni razvoj) promjena radnog mjesta. Tradicionalna paradigma govori o napredovanju kao o kretanju prema gore po hijerarhijskoj ljestvici. Danas s trendom decentralizacije poduzeća i odmaka od tradicionalne dvodimenzionalne piramidalne hijerarhijske strukture takvo gledište više nije prikladno. Prikladniji je pristup koji govori o tri pravca kretanja u stožastoj strukturi (grafički prikazano na slici 1.):

1. Okomito:
Kretanje prema gore ili dolje (prijelaz na funkciju više ili niže razine).
2. Vodoravno:
Kretanje vodoravnim pravcem na relativno povezanu funkciju iste razine.
3. Dijagonalno:
Kretanje po dijagonali na relativno ne povezanu funkciju neovisno o razini.

Slika 1.: Pravci kretanja u stožastoj strukturi



Izvor: Vlastita izrada

Načini na koje se kretanje po pravcima odvija u praksi su:

- a. Promocija – Prijelaz na poziciju više razine.
- b. Democija – Prijelaz na poziciju niže razine. Često se koristi kao kazna ali demociju se ne smije gledati isključivo kao na kaznu nego i kao prijelaz na prikladnije radno mjesto. U slučaju da se democija ciljano ne koristi kao kazna zbog negativne konotacije je potrebno upotrijebiti neki drugi naziv (na primjer: premještaj).
- c. Premještaj – Prijelaz na prikladniju poziciju (radno mjesto) nezavisno o razinama. Zbog diplomatske konotacije se naziv premještaj ponekad koristi za demociju iako ti pojmovi nemaju isto značenje.
- d. Napuštanje posla – Prijelaz na radno mjesto izvan poduzeća. Napuštanje posla provodi se temeljem otkazivanja ugovora o radu zbog: odluke poduzeća (kazna, organizacijski uvjetovano i slično), odluka pojedinca (bolja poslovna ponuda, nezadovoljstvo i slično) ili suglasno.

e. Proširivanje – Najčešći oblik napredovanja. Čini ga obogaćivanje radnog mjesta dodatnim poslovima. Primjeri:

- inženjer savjetnik – Radnik zadužen za obavljanje stručnih poslova uz njih obavlja i poslova savjetovanja menadžmenta oko poslova vezanih za njegovo područje stručnosti (razvoj poslovanja, širenje poslovanja i slično).
- inženjer mentor – Radnik zadužen za obavljanje stručnih poslova uz njih obavlja i poslove vezane uz obrazovanje i razvoj drugih (u naprijed određenih) radnika.

Svrha napredovanja je postavljanje pojedinca na „pravo“ radno mjesto to jest postaviti pojedinca na radno mjesto na kojem će najsvrsishodnije upotrijebiti svoje talente, znanja i vještine.

U samome napredovanju važna je i osnovna motivacija pojedinca koji želi napredovati. Jedina zaista prihvatljiva motivacija je želja za obavljanjem specifičnog posla i rastom u sklopu te specifične uloge. Motivacije kao što su veća plaća, status koji dolazi s nekim radnim mjestom, položaj moći, mogućnost daljnjeg napredovanja i druge slične motivacije će uvijek biti prisutne ali su kao osnovna motivacija neprihvatljive. Samo napredovanje na osnovu talenta, znanja, vještine i ispravne motivacije će dovesti do uspjeha poduzeća i uspjeha pojedinaca koji čine to poduzeće. Odstupanje od ovog pravila će uzrokovati napredovanja do točke nekompetencije, odnosno do postavljanja na radno mjesto čije poslove pojedinac nije sposoban uspješno obavljati. Što će dovesti do štetnih posljedica i po poduzeće i po radnika.

2.2.11 Ocjenjivanje uspješnosti

Ocjenjivanje uspješnosti je permanentni proces praćenja, upravljanja i vrednovanja uspješnosti pojedinca u uspješnosti organizacijskih jedinica u svrhu poduzimanja postupaka za poboljšanje, planiranje profesionalnog razvoja i slično. Uspješnost se može mjeriti sukladno sljedećim skupinama karakteristika:

1. Opća uspješnost:

- kvaliteta
- kvantiteta
- djelotvornost

2. Odnos prema radu:

- predanost
- točnost
- odgovornost
- sistematičnost

3. Odnos prema ljudima:

- ugodnost
- komunikacija
- suradnja

4. Razvojni potencijal:

- potencijal za razvoj
- interes za usavršavanje
- kreativnost
- preuzimanje inicijative

5. Karakterne osobine:

- samostalnost
- urednost
- sposobnost snalaženja
- razlučivanje važnog od nevažnog
- pragmatičnost

6. Potencijal za vođenje grupe:

- prihvaćanje i prilagodba promjenama
- upravljanje i delegiranje
- motiviranje
- prenošenje znanja
- davanje uputa
- savjetovanje

Specifične karakteristike unutar pojedine skupine treba prilagoditi organizaciji i pojedinom radnom mjestu.

Metode i nositelji ocjenjivanja razlikovati će se s obzirom na to ocjenjuje li se uspješnost radnika ili menadžera.

Ocjenjivanje radnika:

1. Nositelji:

- a. Direktno nadređeni menadžeri
- b. Kolege
- c. Klijenti (korisnici)
- d. Menadžeri ljudskih potencijala

2. Metode:

- a. Upitnici (ljestvice) – sastavljaju se od pitanja u obliku tvrdnji koja će pokriti relevantne karakteristike i skupine karakteristika važne za uspješnost. Svakoj tvrdnji se pridružuje ljestvica na kojoj se naznačuje prikladna ocjena. Ocjene mogu biti bročane (na primjer: od 1 do 5 ili od 1 do 10), verbalne (na primjer: nezadovoljavajuće, traži poboljšanje, prosječno, iznadprosječno, izvrsno) i opisne.

Opisne – umjesto broja ili kratke verbalne ocjene svakom pojedinom pitanju se dodaje sažeta opisna ocjena. na primjer: Odredite urednost, točnost i pouzdanost rezultata rada bez obzira na količinu. (zaokružite odgovor koji najbolje odgovara)

- a) Izuzetno kvalitetno i praktički bez pogreške
 - b) Zadovoljavajuće, obično uredno s malo pogrešaka
 - c) Često nezadovoljavajuće, pogreške se pojavljuju
 - d) Nezadovoljavajuće, previše pogrešaka
- b. Check–liste – sastoje se od niza tvrdnji koje opisuju različite pozitivne negativne oblike ponašanja. Pojavljuju se u dva oblika:
 - liste slobodnog izbora – Sastoje se od više desetaka tvrdnji vezanih uz pozitivne i negativne oblike ponašanja koja utječu na uspješnost. Zadatak ocjenjivača je da označi tvrdnje koje odgovaraju ponašanju osobe koju se ocjenjuje.
 - liste prisilnog izbora – Sastoji se od tvrdnji vezanih za pozitivne i negativne oblike ponašanja podijeljenih u nekoliko skupina sukladno karakteristikama (svaka skupina se u pravilu sastoji od 4 do 5 tvrdnji). Ocjenjivač u svakoj skupini mora odabrati jednu tvrdnju koja najbolje opisuje ponašanje radnika i jednu koja najmanje opisuje ponašanje radnika.

- c. Opisna metoda – zadatak ocjenjivača je da navede: pozitivne i negativne osobine osobe koju ocjenjuje te kritične incidente koji dobro ilustriraju navedene osobine.

Ocjenjivanje menadžere:

1. Nositelji:

- a. Menadžeri više razine
- b. Menadžeri iste razine
- c. Podređeni
- d. Menadžer ljudskih resursa

2. Metode:

- a. Ostvarenost planiranih ciljeva – Menadžeri su zaduženi za ostvarivanje planiranih ciljeva za neko vremensko razdoblje organizacijske jedinice koje vode. Omjer planiranih i ostvarenih ciljeva ukazuje na uspješnost menadžera.
- b. Uspješnost organizacijske jedinice – Vrijednost koju određena organizacijska jedinica stvorila koristeći resurse poduzeća je uz ostvarivanje planiranih ciljeva vjerojatno najvažniji pokazatelj uspješnosti menadžera koji je vodi.
- c. Zadovoljstvo korisnika – Mjerenjem Zadovoljstva korisnika usluga saznaje se: koliko je dobra usluga poduzeća, koliko dobro zaposleni rade sa korisnicima i samim time saznaje se koliko dobro menadžer motivira zaposlene za rad sa korisnicima.
- d. Gallupova metoda⁵ – Metoda kojom se kroz 12 pitanja podijeljenih u 4 „kampa“ ocjenjuje ispunjenost: osnovnih potreba zaposlenih (kamp u podnožju i kamp 1), građenje tima (kamp 2) i razvoj i inoviranje (kamp 3).
 - kamp u podnožju (Što dobivam?) – Pitanja u ovom kampu odnose se na kvalitetu organizacije rada.
 1. Znam li što se od mene na poslu očekuje?
 2. Imam li materijale i opremu potrebnu za obavljanje posla?
 - kamp 1 (Što dajem?) – Pitanja u ovom kampu odnose se na kvalitetu komunikacije i ispunjavanje osnovnih psiholoških potreba pojedinca za povratnom informacijom o uspješnosti i prihvaćanju.

⁵ Buckingham, M., Cofman, C.: Što najbolji svjetski menadžeri rade drugačije – Zagreb: Masmedia, 2004., str: 38.

3. Imam li mogućnosti na poslu svaki dan raditi ono čemu sam najbolji/najbolja?
4. Jesam li u proteklih sedam dana primio priznanje ili pohvalu za dobro obavljanje posla?
5. Jeli mom nadređenom ili nekom drugom na poslu stalo do mene kao osobe?
6. Postoji li netko na mom poslu tko potiče moje usavršavanje?
- kamp 2 (Pripadam li ovdje?) – Pitanja u ovom kampu odnose se na osjećaj pripadnosti radnom timu i nivo poistovjećivanja sa poduzećem.
7. Uvažava li se na poslu moje mišljenje?
8. Daje li misija ili svrha mog poduzeća osjećaj da je moj posao važan?
9. Jesu li moji suradnici ili kolege na poslu predani kvalitetnom obavljanju posla?
10. Imam li najboljeg prijatelja na poslu?
- kamp 3 (Kako mi svi možemo rasti?) – Pitanja u ovom kampu odnose se na posvećenost razvoju i inoviranju.
11. Jeli netko na mom poslu u proteklih 6 mjeseci razgovarao sa mnom o mom napretku?
12. Jesam li proteklu godinu na poslu imao mogućnost steći nova znanja i usavršavati se?

Metode i nositelje ocjenjivanja uspješnosti treba odabrati sukladno specifičnostima poduzeća u kojem se provodi.

Standard radne uspješnosti:

Određuje po slijedećim načelima:

1. Načelo učinkovitosti:

Odgovara na pitanje dali je postignut cilj radnog mjesta odnosno da li je radno mjesto ispunilo zadaću koju ima u organizacijskoj jedinici i na taj način doprinijelo uspješnosti organizacijske jedinice i uspješnosti poduzeća u cjelini.

2. Načelo djelotvornosti:

Odgovara na pitanje da li je cilj radnog mjesta postignut na najdjelotvorniji način odnosno da li je postignutog najpovoljniji omjer uloženog (resursi, vrijeme) i dobivenog (proizvod, usluga, profit).

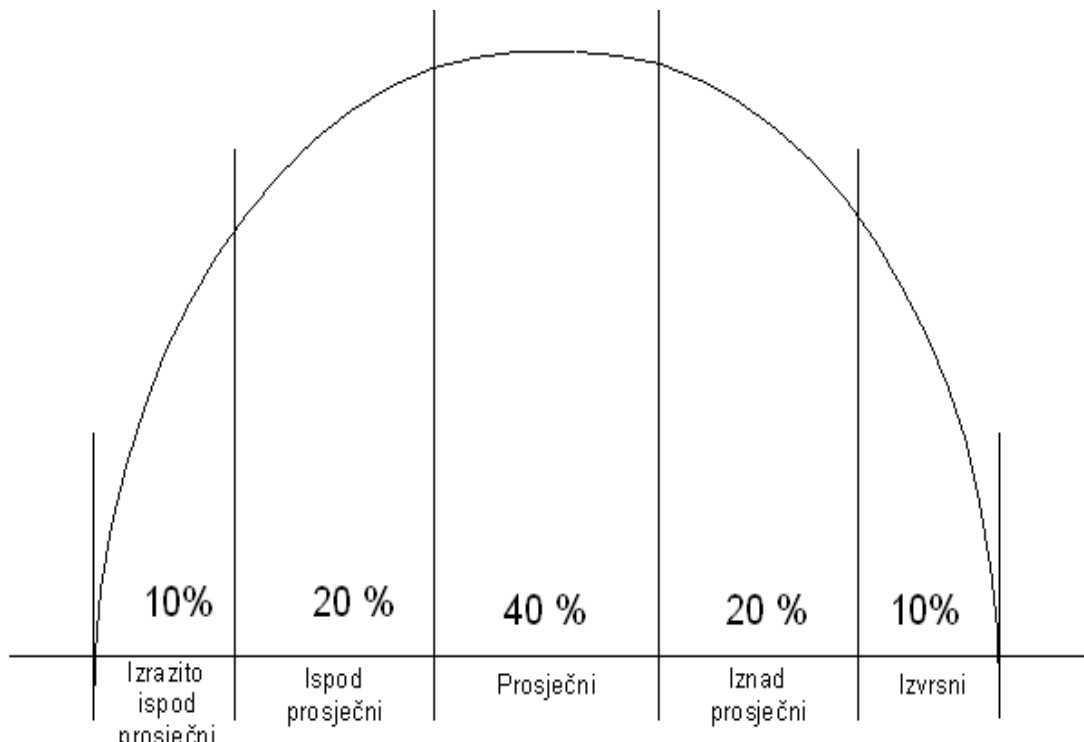
3. Načelo izvrsnosti:

Određuje da se za standard radne uspješnosti uzme uspješnost najboljih radnika a ne prosječnih. Radnike sa najboljom radnom uspješnosti određuje se metodama usporedbe.

Metode usporedbe:

- a. Rangiranje – Relativno jednostavan postupak usporedbe. Može se provoditi na dva načina:
 - običnim rangiranjem – Radnike se rangira od najboljeg do najgoreg.
 - dimenzionalno rangiranje – Na početku se izdvoje posebne dimenzije radne uspješnosti potom se radnici rangiraju zasebno po svakoj dimenziji.
- b. Uspoređivanje u parovima – Radnike se sustavno uspoređuje jednog s drugim prema radnoj uspješnosti. Ova metoda izvrsno nadopunjava metodu rangiranja.
- c. Prisilna distribucija – Radnike se svrstava u kategorije (najčešće pet kategorija) Radne uspješnosti za svaku kategoriju se unaprijed odredi postotak radnika koji se u nju mogu svrstati. Postotke se određuje logikom da će biti najviše prosječnih a najmanje izvrsnih i najlošijih. Distribucija se najčešće prikazuje zvonolikom krivuljom. Primjer prikazan slikom 2:

Slika 2.: Primjer prisilne distribucije



Izvor: Vlastita izrada

Metode usporedbe u praksi treba odabrati sukladno broju radnika i upotrijebiti minimalno dvije.

Standard radne uspješnosti treba obuhvatiti sva načela u prihvatljivom razmjeru sukladno potrebama i specifičnostima poduzeća i /ili njegove organizacijske jedinice.

Zaključak o ocjenjivanju uspješnosti:

Planiranje i provođenje ocjenjivanja uspješnosti će uvelike ovisiti o okolnostima u pojedinom poduzeću ali postoje određena pravila koja će osigurati kvalitetu provedbe i koja su primjenjiva u svakom poduzeću.

1. Provođenje procesa treba provoditi menadžer ljudskih resursa.
2. Pojedince trebaju ocjenjivati minimalno dvije osobe (a idealno i više njih) od kojih jedna mora biti menadžer ljudskih resursa.
3. Potrebno je upotrebljavati više metoda ocjenjivanja.
4. Menadžer ljudskih resursa treba intervjuirati ocjenjivače i na taj način odrediti kontekst i kriterij kojima se ocjenjivač služi.
5. Na ocjenjivanje uspješnosti gledati kao proces neophodan za uspješnost poduzeća a ne puko zadovoljavanje forme.

2.2.12 Stres i upravljanje stresom

O važnosti upravljanja stresom i štete koju stres izaziva u novije vrijeme najviše govori donošenje niza direktiva o posljedicama, ograničavanju i upravljanju stresom od strane Europske unije (koje su prenesene u zakonodavstvo Republike Hrvatske). Stres je fiziološka i/ili čuvstvena reakcija uzrokovana stresorima i čiji nivo utjecaja dodatno određuju faktori pojedinca. Stresori su uvjeti, situacije i događaji koji uzrokuju reakciju stresa. Stresore se dijeli u dvije grupe: Organizacije i izvanorganizacijske (životne).

1. Organizacijski stresori

Proizvod su uvjeta u poduzeću i najčešće im je radnik izložen na mjestu rada.

Neki od organizacijskih stresora su:

- neusklađenost zahtjeva posla sa individualnim mogućnostima (radna preopterećenost i neopterećenost)

- čuvstveni rad izazvan komercijalizacijom ljudskih osjećaja (uslužne djelatnosti) ili radom koji je izrazito čuvstveno intenzivan (medicinsko osoblje, policija, vojska i slično)
- radni uvjeti (dizajn posla, uvjeti rada)
- kultura poduzeća
- nejasnoća, konflikt i dvosmislenost uloga
- međuljudski odnosi
- loš menadžment
- razvoj karijere

2. Izvanorganizacijski (životni) stresori

Proizvod su životnih okolnosti koje ne izviru direktno iz poduzeća ali su zbog neodvojivosti radnog i privatnog života važni za upravljanje ljudskim resursima.

Neki od izvanorganizacijskih stresora su:

- obiteljska situacija i problemi (smrt, bolesti, odgoj djece i slično)
- ekonomski problemi (niska primanja, krediti i slično)
- životne promjene i krize
- zdravlje i kvaliteta života

Efekti i posljedice stresa:

Stres nije nužno loša pojava, prosječna razina stresa može imati pozitivne efekte na radni učinak i uspješnost dok intenzivan i/ili dugotrajan stres može izazvati efekt sagorijevanja i razne psihosomatske poteškoće.

Efekt sagorijevanja (engl. Burnout) – Poseban efekt izrazito dugog i intenzivnog osjećaja stresa koji izaziva: čuvstvenu iscrpljenost, depersonalizaciju (distanciranje od drugih osoba), smanjenje radne učinkovitosti, nizak moral i motivaciju, osjećaj tjelesne iscrpljenosti, glavobolje, gastro–intestinalne poremećaje, nesanicu, sumnjičavost (u ekstremnim slučajevima paranoju), razdražljivost, promjene raspoloženja, sklonost rizicima. Sagorijevanje povećava vjerojatnost: alkoholizma, ovisnosti o drogama, apsentizma i fluktuacije. Sagorijevanju su osobito sklone ambiciozne osobe, idealisti, menadžeri i preambiciozne osobe (koje su si postavili ciljeve iznad svojih mogućnosti).

Efekti stresa na organizaciju se manifestiraju u obliku izravnih i neizravnih gubitaka (koji kasnije postaju financijski gubici) prikazanih u tablici 6.

Tablica 6.: Izravni i posredni gubici izazvani stresom

Izravni gubici	Posredni gubici
Apsentizam	Pad morala
Kašnjenje	Pad motivacije
Fluktuacija	Kronično nezadovoljstvo
Prekidi rada	Lošiji međuljudski odnosi
Ozljede na radu	Propuštene prilike
Pad kvaliteta rada	Neiskorištene mogućnost
Pad produktivnosti	Pad ugleda poduzeća

Izvor: Vlastita izrada

Strategije upravljanja stresom su strategije kojima se utječe na izvore stresa i na njegove posljedice po pojedinca i organizaciju. Dije se u dvije skupine individualne i organizacijske.

1. Individualne:

Služe za rješavanje individualnih problema u pravilu su usmjerene na ublažavanje simptoma i posljedica stresa. Najčešće se provode kroz tri vrste programa:

a. Programi pomoći zaposlenima:

Sastoje se od savjetovanja i/ili psihoterapije kako bi se riješili problemi izazvani stresom. Ovi programi se mogu organizirati u formalnom ili neformalnom obliku

- formalni oblik – Temelji se na profesionalnom medicinskom i psihološkom tretmanu. Prikladan je za upravljanje svim razinama intenziteta stresa.
- neformalni oblik – Prikladan je za upravljanje niskom do srednjom razinom stresa. Provode ih menadžeri u poduzeću. Te programe odlikuje jednostavnost: menadžer sluša zaposlenikov problem/probleme i na temelju svojih iskustava ga savjetuje kako se nositi sa tim specifičnim stresnim situacijama.

b. Programi obuke za upravljanje stresom:

Mogu sadržavati široku paletu sadržaja: tehnike meditacije i opuštanja, komunikacijske vještine, obuka za identifikaciju simptoma stresa i vlastite reakcije izazvane specifičnim stresorom. Danas popularna i relativno nekonvencionalna metoda obuke za upravljanje stresom je biofeedback. Biofeedback se temelji na praćenju fizioloških funkcija u realnom vremenu sa svrhom kontrole vlastitih psihofizioloških reakcija.

c. Programi smanjenja razine stresa i njegovih posljedica tjelesnom aktivnošću:

Opće je poznato da tjelesna aktivnost smanjuje utjecaj stresa, poboljšava zdravstveno stanje i pozitivno utječe na samopouzdanje. Za provedbu ovakvog programa mogu se opremiti vlastiti prostori ili omogućiti članstvo u nekom sportskom ili fitness klubu. Bilo bi preporučljivo razmotriti uvođenje integrativnog programa smanjenja stresa kroz trening borilačkih vještina. Dobro koncipiran program borilačkih vještina može uz tjelesni trening uključivati i tehnike opuštanja, strategije razrješavanja sukoba i slično. Osim toga između pojedinaca koji zajedno treniraju borilačke vještine brzo se stvara visoka razina povjerenja i suradnje što će doprinijeti radnoj uspješnosti. O uspješnosti ovakvih programa baziranih na borilačkim vještinama govori činjenica da ih koristi većina većih uspješnih japanskih poduzeća.

2. Organizacijske:

Usmjerene su na otklanjanje stresora promjenom organizacijskih uvjeta i procesa. Najčešće se provode kroz slijedeće aktivnosti:

- a. Stvaranjem decentralizirane i fleksibilne organizacije.
- b. Provođenjem mjera zaštite na radu i zaštite osoba i imovine.
- c. Definiranjem uloga kako bi se uklonile proturječnosti u zahtjevima radnih mjesta.
- d. Stvaranjem klime timskog rada, uvažavanja, podrške i sudjelovanja.
- e. Stvaranjem kvalitetnog sustava informiranja.
- f. Sustavnim profesionalnim razvojem.
- g. Postavljanje jasnih standarda uspješnosti.
- h. Sustav kontrole baziran na ciljevima i rezultatima a ne na kontroli ponašanja.

Uspješnost upravljanja stresom ovisi o nizu faktora a najvažniji su:

1. Bezuvjetna podrška i aktivno učestvovanje menadžera na svim razinama.
2. Dugoročno sustavno provođenje.
3. Dobrovoljno i slobodno sudjelovanje zaposlenih.
4. Pridržavanje načela povjerljivosti da bi se izbjegla bojazan radnika da će sudjelovanje utjecati na njihov ugled i položaj u poduzeću.

Preduvjet za provođenje upravljanja stresom je analiza nivoa stresa svakog radnika a to se provodi:

- specijaliziranim upitnicima (na primjer: MBI (engl. Maslach Burnout Inventory) – Upitnik za izgaranje na poslu)
- praćenje ponašanja zaposlenih
- razgovorom sa zaposlenima

2.2.13 Kreativnost i kreativne tehnike

Kreativnost je sposobnost povezivanja ranije nepovezanih teorija, pojava i stvari i sposobnost drugačijeg (inovativnog) gledanja na poznate teorije, pojave i stvari.

Kreativni proces je proces pretvaranja zamisli u djelo. Proces se može provesti u 4 faze:

1. Stvaranje ideja
2. Analiza isplativosti
3. Izrada provedbenog plana
4. Implementacija provedbenog plana

Kreativne tehnike:

Kreativne tehnike su metode kojima se sustavno generiraju nove ideje. Što ih čini sastavnim dijelom prve faze kreativnog procesa. Dije se u 4 kategorije:

1. Analitičke tehnike:

Temelje se na logičnoj raščlambi problema i njegovih sastavnih dijelova.

- a. Tehnika raščlambe i prilagodbe – Započinje izolacijom značajki nekog proizvoda, teorije ili ideje. Svaka značajka se analizira mijenja i kombinira na sve moguće načine. Zaključak se donosi nakon što svi iznesu svoje kombinacije.

- b. Tehnika resurs–produkt – Prvo se odredi proizvod (cilj) koji se želi dobiti (postići) zatim se odrede dostupni resursi a na kraju se slobodno iznose ideje kako uporabom resursa stvoriti željeni proizvod.
 - c. Tehnika glasovanja – Navode se moguće karakteristike novog proizvoda ili ideje svaki član kreativne grupe daje glas da ili ne. Zbrajanjem glasova dolazi se do važnih karakteristika (Da bi bila zaista djelotvorna potrebno ju je rabiti sa nekom od tehnika slobodnog povezivanja.).
2. Tehnike slobodnog povezivanja:
- Upotrebljavaju se na sastancima malih grupa stručnjaka koji slobodno iznose mišljenja o problemu.
- a. Brainstorming – Organizira se kao sastanak malih grupa (od 3 do 15 sudionika) koji u prvoj fazi sastanaka slobodno iznose ideje koje bi mogle biti rješenje nekog problema. U drugoj fazi sastanka ideje se kombiniraju. Grupa mora imati određenog vođu koji će određivati pravila igre i spriječiti kritike, primjedbe i procjene realističnosti apstraktnih i nekonvencionalnih ideja.
 - b. Gordonova tehnika – Tehnika slobodnog povezivanja slična brainstormingu. Na sastanku sudjeluje mala grupa stručnjaka ali nitko osim vođe ne zna prirodu problema.
 - c. Zuj grupe – Tehnika slična brainstormingu ali se provodi u više izrazito malih grupa stručnjaka (od 3 do 5 sudionika u svakoj). Vođa grupa nakon završetka njihova rada sabire njihove ideje.
3. Tehnika prisilnog povezivanja:
- Tehnika koja se isključivo koristi za stvaranje novih ideja a za razliku od tehnika slobodnog povezivanja ne može se koristiti za rješavanje problema. Ponudi se više pojmova, teorija i slično. Koje se prvo individualno razmatraju a zatim i njihove kombinacije kako bi se došlo do inovativnih ideja.
4. Kombinirani pristup:
- Praktično najkorisniji a sastoji se od ciljano odabranih tehnika kreativnosti prikladnih za specifične ciljeve i okolnosti.

Kreativna klima:

Proces koji setom procedura i principa mora učinkovito poticati balans između kreativnog i analitičkog razmišljanja kako bi se stvorile ideje a da se ne poremeti svakodnevno poslovanje. Kreativna klima mora pomoći u prevladavanju otpora na

promjene i mora uključiti i manje kreativne zaposlenike koji mogu dati svoj doprinos u implementaciji novih ideja kroz pomoćne uloge.

Kreativni pojedinci: Karakterizira ih nekonvencionalnost, fleksibilnost, poznavanje svojih osobina i mogućnosti. Oni ideje ocjenjuju po učinkovitosti a ne po njihovom izvoru.

Osnovni tipovi kreativnosti:

Kako bi u praksi bilo moguće identificirati i razviti kreativnost nužno je poznavati osnovne oblike kreativnog djelovanja. Osnovne oblike kreativnog djelovanja moguće je podijeliti u 5 tipova:

1. Inovativna kreativnost:

Stvaranje novog „proizvoda“ (nove teorije, metode organizacije rada, postupka i slično) koji je u suprotnosti sa ustaljenom praksom i tradicionalnim teorijama.

2. Kreativna sinteza:

Objedinjavanje ideja, podatak, teorija, koncepata, metoda i postupaka koji dolaze iz različitih i naizgled više ili manje nepovezanih izvora.

3. Proširivanje i razvoj:

Uzimanjem neke metode, teorije, koncepta, postupka ili proizvoda kao osnove za rješavanje problema te proširivanjem i razvojem odabrane osnove sa novim komponentama ili njenom uporabom u širim granicama.

4. Kopiranje:

Uvrštavanje i uporaba učinkovitih i djelotvornih metoda drugih u svoj poslovni proces za rješavanje specifičnih problema.

5. Kombinirani tip:

Jedini zaista „realistični“ tip jer se svi prije navedeni tipovi gotovo nikada ne pojavljuju samostalno jer po svojoj prirodi nadopunjuju jedan drugoga. Primjer: Kopiranjem uspješnog postupka i njegovim proširivanjem i razvojem dobiva se novi postupak koji se zatim kreativnom sintezom povezuje sa nekim naizgled nepovezanim postupkom. Na taj način se dobije nov inovativan proizvod.

2.2.14 Otkrivanje menadžerskih potencijala

Za razumijevanje otkrivanja menadžerskih potencijala potrebno je prvo definirati posao menadžera. Menadžerski posao zbog njegove prirode, kompleksnosti i česte proturječnosti je teško definirati. Jedan od mogućih načina je definiranje menadžerskog posla kroz osnovne funkcije menadžmenta i aktivnosti vezane uz njih.

Funkcije menedžmenta:

1. Planiranje:

Određivanje ciljeva, zadataka i izrada planova za njihovo ostvarenje (određivanje konkretnih zadataka, pribavljanje i raspodjela resursa i slično).

2. Upravljanje:

Upravljanje provedbom planova i reagiranje na probleme proizašle iz njihove provedbe.

3. Kontrola:

Praćenje rezultata i nadzor nad utroškom resursa.

4. Razvoj:

Temeljem podataka prikupljenih kontrolom poduzimaju se korektivne mjere i mjere za podizanje standarda uspješnosti.

Još jedan način definiranja menadžerskog posla je kroz menadžerske uloge:

1. Uloga vođe:

Od menadžera u ulozi vođe očekuje se da preuzme inicijativu pri: definiranju problema, uloga, ciljeva i zadataka, određivanju pravila i politike te delegiranju zadataka.

2. Uloga poduzetnika:

Od menadžera u ulozi poduzetnika očekuje se: usmjerenost na zadatke, rezultate i ciljeve, postizanje visoke grupne i osobne motiviranosti i produktivnosti.

3. Uloga koordinatora:

Od menadžera u ulozi koordinatora očekuje se da planira, organizira i koordinira poslovne aktivnosti te savladava krize i probleme vezane za logističke, tehnološke i organizacijske aspekte poslovanja.

4. Uloga kontrolora:

Od menadžera u ulozi kontrolora očekuje se da identificira, prikuplja, analizira i prikazuje informacije važne za poslovanje (da li se radnici pridržavaju pravila, da li se ostvaruju rezultati i slično) odnosno vrši proces kontrolinga.

5. Uloga mentora:

Od menadžera u ulozi mentora očekuje se da sluša, uvažava, usmjerava, podržava i pomaže u individualnom razvoju i razvoju vještina.

6. Uloga graditelja:

Od menadžera u ulozi graditelja očekuje se da gradi kohezivni tim, upravlja sukobima i razlikama, gradi moral i slično.

7. Uloga inovatora:

Od menadžera u ulozi inovatora očekuje se praćenje procesa trendova i promjena te prilagodba njima u svrhu stvaranja inovacija.

8. Uloga diplomata:

Od menadžera u ulozi diplomata očekuje se da stvara i održava vanjski imidž i kroz profesionalne kontakte osigurava resurse i nove poslovne prilike.

Gore navedena dva načina definiranja menadžerskog posla u suštini nisu jako različita i tek zajedno daju stvarni pogled na njegove zahtjeve i zakonitosti.

Provođenje funkcija menadžmenta odnosno vršenje menadžerskih uloga zahtjeva vrlo specifične vještine:

1. Tehničko–stručne vještine:

Kategorija vještina koju je vjerojatno najteže definirati jer se sastoji od općih menadžerskih vještina vezanih za poslovanje i administraciju i specifičnih tehničko stručnih vezanih za specifičnu domenu kojom se upravlja.

2. Interpersonalne vještine:

Vještine koje su srž sposobnosti pojedinca da uspješno radi sa ljudima. Odnosno da motivira, podržava i usmjerava pojedince i grupu i uz to izgrađuje ozračje pripadnosti, prihvaćanja, povjerenja i timskog djelovanja.

3. Komunikacijske vještine:

Vještine koje omogućavaju učinkovito i djelotvorno primanje i slanje informacija, mišljenja, vrijednosti i osjećaja. Nužan su preduvjet za praktičnu uporabu bilo koje druge vrste menadžerskih vještina.

4. Analitičke vještine:

Vještine koje omogućavaju definiranje i analizu problema u organizaciji uočavanjem i istraživanjem njihovih posljedica.

5. Strateške vještine:

Vještine koje omogućavaju sagledavanje cjeline i uzročno posljedičnih veza i odnosa dijelova te cjeline. Nužne su za: određivanje pravaca razvoja, rješavanje problema, određivanje relativnog konteksta situacije i njenih prioriteta.

6. Diplomatsko–političke vještine:

Vještine vrlo blisko povezane sa interpersonalnim, komunikacijskim i strateškim moglo bi se reći i da su njihova kombinacija. Usmjerene su na zadobivanje i zadržavanje moći potrebne za postizanje ciljeva. Nužne su za menadžere zbog potrebe za: prevladavanjem otpora kroz pridobivanje drugih uvjeravanjem, pregovaranjem i postizanjem kompromisa.

Menadžerski posao uz navedene vještine zahtjeva i niz osobina ličnosti:

- potreba za postizanjem rezultata i uspjeha
- visoka inteligencija
- visoko samopouzdanje
- poduzetnost
- kreativnost i inventivnost
- visok stupanj tolerancije na: stres, međuljudske razlike i neizvjesnost
- uvjerljivost
- komunikativnost i srdačnost
- prilagodljivost
- sklonost radu sa ljudima

Ovakva lista poželjnih osobina ličnosti bi se mogla beskonačno produžavati ali ove ovdje navedene dobro ilustriraju poantu.

Uz poželjne osobine ličnosti potrebno je navesti i neke nepoželjne:

- agresivnost
- autoritarnost
- konformizam
- egocentričnost
- nesigurnost
- nekompetentnost
- i slične osobine

Iz navedenih definicija menadžerskog posla, potrebnih vještina i osobina ličnosti potrebno je izvući zaključak da jedna osoba nikada neće moći zadovoljiti sve zahtjeve menadžerskog posla. Čak i ako se uspije pronaći osoba koja ima sve ili barem većinu potrebnih vještina i osobina ličnosti one neće biti jednako razvijene odnosno pojedinac će favorizirati one u kojima je bolji (one koje su mu lakše). Stoga

kako bi proces otkrivanja menadžerskih potencijala bio uspješan potrebno se odmaknuti od tradicionalne paradigme menadžmenta odnosno umjesto traženja jednog savršenog menadžera stvarati menadžerski tim sustavnom identifikacijom pojedinaca prikladnih osobina, vještina i razvojnog potencijala.

Zakovitosti stvaranja menadžerskog tima:

1. Svakom članu dodijeliti uloge za koje je kompetentan.
2. Svaki član mora biti sposoban obavljati barem tri uloge.
3. Svaki član mora poznavati svoje jake i slabe strane te biti sposoban prepoznati u drugima vrline koje mu nedostaju.
4. Svaki član mora biti sposoban samostalno djelovati u svom području i istovremeno biti spreman surađivati.

2.2.15 Oblici neprilagođenog ponašanja

Postoji cijeli niz oblika ponašanja odnosno pojava vezanih uz njih koji potencijalno mogu stvoriti velike poteškoće za poduzeće i zaposlene. Ti oblici ponašanja odnosno pojave mogu biti individualni ili organizacijski.

Organizacijski:

I. Fluktuacija:

Proces pri kojem zaposleni napuštaju organizaciju zbog: osobne odluke, odluke poduzeća, umirovljenja ili smrti. Fluktuacija izaziva niz efekata koji mogu biti pozitivni i negativni.

Pozitivni efekti: Fluktuaciji se često daje isključivo negativan predznak zbog toga što je pozitivne efekte teže uočiti i kvantificirati jer njihov učinak dugoročan a ne kratkoročan.

1. Odlazak nekvalitetnih, nemotiviranih i neprilagođenih radnika.
2. Povećanje morala – Odlazak neprilagođenih radnika će pomoći u stvaranju pozitivne radne klime i potencijalno otvoriti mogućnosti za nečiju promociju.
3. Povećanje inovativnosti i prilagodljivosti – Uzrokovano dovođenjem radnika s novim idejama i znanjima i/ili pokretanjem procesa reinženjeringa.

Negativni efekti:

1. Troškovi – najveći i uvijek prisutni efekt fluktuacije Mogu se podijeliti u izravne i neizravne.

a. Izravni:

- troškovi pribavljanja
- troškovi selekcije
- troškovi obrazovanja i uvođenja u posao
- troškovi odlaska
- troškovi sanacije posljedica neizravnih troškova
- i slični troškovi

Visina navedenih troškova ovisiti će o složenosti radnog mjesta i razlozima odlaska.

b. Neizravni:

- pad kvalitete
- pad proizvodnosti
- prekidi rada (duži ili kraći)
- neiskorištenost poslovnih prilika
- narušavanje povjerenja korisnika i partnera
- i slično

2. Pad morala – Odlazak važnog i utjecajnog zaposlenika ili grupe zaposlenika može izazvati pad morala i samim time pad produktivnosti te može biti uzrok povećanja fluktuacije.

Postoji mnogo činitelja koji utječu na razinu fluktuacije a ovdje će biti navedeni samo najvažniji:

- zadovoljstvo zaposlenih
- uvjeti rada
- organizacija rada
- stanje na tržištu rada (dostupnost poslova, stopa nezaposlenosti i slično)
- činitelji osobne prirode (dob, spol, radno iskustvo, sposobnosti, bračni status, veličina obitelji i drugi)

Fluktuacija je pojava koja može pomoći u razvoju poduzeća ali ga može i odvesti u propast. Stoga je važno planski predviđati, analizirati i upravljati razinom fluktuacijom i činiteljima koji na nju utječu.

II. Apsentizam:

Pojam koji označava izostajanje s radnog mjesta koji nisu predviđeni planom rada. Stoga se vikendi, godišnji odmori i slično se ne uvrštavaju u apsentizam. U Apsentizam se uvrštavaju izostanci zbog: bolesti, obiteljskih obaveza, osobnih obaveza i neopravdani izostanci (kada radnik zbog različitih razloga ne dođe na posao a nije objektivno spriječen).

Na sklonost pojedinca apsentizmu utječe više faktora:

- uvjeti rada (djelokrug rada, stres, međuljudski odnosi, stil rukovođenja i slično)
- osobne karakteristike (dob, spol, staž, obrazovanje, osobine ličnosti i slično)
- zadovoljstvo radnim mjestom
- motivacija za rad
- širi objektivni faktori (ekonomska situacija, stanje na tržištu rada, uspješnost poduzeća i slično)

Visoke stope apsentizma su pokazatelj različitih zdravstvenih, osobnih, socijalnih ili organizacijskih problema stoga je apsentizam i njegovu stopu važno pomno motriti, vrednovati i na nju utjecati.

Individualni:

U slučaju sumnje na neki individualni oblik ovdje navedenog neprilagođenog ponašanja zaposlenih potrebno je potražiti pregled i dijagnozu stručne osobe (liječnik medicine rada, liječnik opće medicine, psiholog, psihijatar) koji će preporučiti prikladnu strategiju rješavanja problema koji iz toga proizlaze.

I. Alkoholizam:

Alkoholizam je kronična ovisnost o alkoholnim pićima koja je povezana sa nastankom širokog spektra zdravstveno–socijalnih problema. Kao što su: ciroza jetre, bolesti bubrega, srčane i krvožilne bolesti, poremećaja funkcije središnjeg živčanog sustava, razni oblici psiholoških poteškoća, obiteljski problemi, smanjenje radne sposobnosti i slično.

II. Ovisnost o drogama:

Ovisnost o drogama je kronična ovisnost o narkoticima koja se dovodi u vezu sa nastankom širokog spektra zdravstveno–socijalnih problema. Kao što su: ciroza jetre, bolesti bubrega, srčane i krvožilne bolesti, poremećaja funkcije središnjeg živčanog sustava, razni oblici psiholoških poteškoća, obiteljski problemi, smanjenje radne sposobnosti i slično.

III. Poremećaji ličnosti:

Poremećaji ličnosti su prožimajući, nefleksibilni i stalni oblici ponašanja koji uzrokuju značajnu patnju ili funkcionalni poremećaj. Ima ih deset i dijele se u tri skupine:

1. Neobični/ekscentrični – Bolesnici iz ove skupine su daleki (distancirani) i nepovjerljivi.
 - a. Paranoidni poremećaj ličnosti – obuhvaća hladnoću i udaljenost u vezama, s potrebom za nadzorom i sklonošću ljubomori ukoliko dođe do stvaranja povezanosti. Zahvaćeni su ljudi često tajnoviti i nepovjerljivi. Sumnjičavi su prema promjenama i često pronalaze neprijateljske i zlobne porive u postupcima drugih ljudi. Ti neprijateljski motivi često predstavljaju projekcije vlastitih neprijateljstava prema drugima. Njihove reakcije ponekad iznenađuju ili plaše druge ljude. Oni tada mogu upotrijebiti nastalu ljutnju ili odbacivanje drugih (odnosno projekcijsku identifikaciju) kako bi opravdali vlastite osjećaje. Paranoidne osobe često imaju osjećaj pravedne ozlojeđenosti i često poduzimaju zakonske postupke protiv drugih. Takve osobe mogu biti vrlo učinkovite i savjesne, premda često trebaju posao u relativnoj izolaciji. Ovaj poremećaj se mora razlikovati od paranoidne shizofrenije.
 - b. Shizoidni poremećaj ličnosti – obilježen je povučenošću u sebe, povlačenjem iz društva, izolacijom te emocionalnom hladnoćom i udaljenošću. Pogođene osobe su često zaokupljene vlastitim mislima i osjećajima te se boje bliskosti i prisnosti s drugima. Povučene su, sklone sanjarenju te teoretskim razmatranjima daju prednost pred praktičnim djelima.
 - c. Shizotipni poremećaj ličnosti – kao i shizoidni, obuhvaća društveno povlačenje i emocionalnu hladnoću, ali i neobične misli, percepcije i komunikacije, poput magičnih misli, vidovitosti, nagovještajnih ili paranoidnih misli.
2. Dramatični/nestalni – Bolesnici iz ove skupine su emocionalno nestabilni, impulzivni i žestoki.
 - a. Granični poremećaj ličnosti – obilježen je s nestalnom slikom o sebi, nestalnim raspoloženjem, ponašanjem i vezama. Pogođene osobe misle kako su tijekom djetinjstva bile zakinute za odgovarajuću njegu i stoga se

osjećaju prazno, bijesno i smatraju da imaju pravo na njegu. Zbog toga neumorno traže pažnju i osjetljivi su na osjećaj da je nema. Njihove su veze žestoke i dramatične. Kad se osjećaju zabrinuto, doimaju se poput usamljena beskućnika koji traži pomoć zbog depresije, ovisnosti, poremećaja prehrane i loših postupaka u prošlosti. Kad se zabrinu da će izgubiti brigu druge osobe, često izražavaju neodgovarajući i jaki bijes. Te promjene raspoloženja su tipično praćene izrazitim promjenama pogleda na svijet, na sebe same i na druge. Primjer: od lošeg na dobro, od mržnje u ljubav. Kad se osjete napuštenima, dolazi do disocijacije ili očajničke impulzivnosti. Njihov koncept stvarnosti je ponekad tako loš da imaju kratke napade psihotičnog razmišljanja, poput paranoidnih deluzija i halucinacija. Često postaju samouništavajući te se mogu ozlijediti ili pokušati samoubojstvo. U početku kod njegovatelja izazivaju jake zaštitničke osjećaje, no nakon ponavljanih kriza, nejasnih, neutemeljenih pritužbi i neuspjeha pri suradnji s preporukama za liječenje, na njih se gleda kao na osobe koje se žale i odbijaju pomoć. Granični poremećaj ličnosti s godinama se ublažava ili ustaljuje.

- b. Antisocijalni poremećaj ličnosti – obilježen je bezosjećajnim zanemarivanjem prava i osjećaja drugih osoba. Pogođene osobe izrabljuju druge zbog materijalnog dobitka ili osobnog zadovoljstva. Lako se frustriraju a frustraciju loše podnose. Karakteristično, izražavaju svoje sukobe impulzivno i neodgovorno, ponekad s neprijateljstvom ili nasilništvom. Obično ne uspijevaju predvidjeti posljedice svojih ponašanja i tipično nakon njih ne osjećaju krivnju ni žaljenje. Mnogi imaju dobro razvijenu sposobnost slatkorječivog opravdavanja svojeg ponašanja ili za njega okrivljuju druge. Njihove veze su prožete neiskrenošću i obmanjivanjem. Kažnjavanje rijetko utječe na njihovo ponašanje ili poboljšava njihovu prosudbu. Antisocijalni poremećaj ličnosti često vodi u alkoholizam, narkomaniju, promiskuitet, nemogućnost ispunjavanja obaveza i teškoće pri poštivanju zakona. Očekivano trajanje života je skraćeno, no tijekom godina poremećaj ima osobinu slabljenja ili ustaljivanja.
- c. Narcisoidni poremećaj ličnosti – obuhvaća veličinu. Zahvaćene osobe imaju prenaplašeni osjećaj superiornosti i očekuju da se prema njima

ponaša s poštovanjem. Njihove veze su obilježene potrebom za divljenjem, te su osobito osjetljivi na kritiziranje, neuspjeh ili poraz. Kad su suočene s neuspjehom da ispune vlastito pretjerano mišljenje o sebi, mogu postati ljuti ili jako depresivni i samoubilački raspoloženi. Često misle kako im drugi zavide. Mogu iskorištavati druge jer smatraju kako njihova superiornost to opravdava.

- d. Histrionski (histerični) poremećaj ličnosti – uključuje značajno traženje pozornosti. Zahvaćene osobe također su pretjerano svjesne svog izgleda i dramatične su. Njihovo izražavanje emocija se često doima pretjeranim, djetinjastim ili površnim. Ipak, u drugima često pobuđuju simpatiju ili erotsku privlačnost. Veze se često lako uspostavljaju i vrlo su seksualne, no površne su i prolazne.
3. Anksiozni/ustrašeni – Bolesnici iz ove skupine su često nervozni i pasivni ili ukočeni i zabrinuti.
 - a. Ovisni poremećaj ličnosti – obilježen je predajom odgovornosti drugima. Zahvaćene osobe se mogu podčiniti drugima kako bi zadobili i zadržali potporu. Primjerice, oni često dozvoljavaju da potrebe ljudi o kojima ovise prevagnu nad njihovim vlastitima. Nedostaje im samopouzdanje te se osjećaju nesposobno da se brinu sami o sebi. Misle kako su drugi sposobniji te oklijevaju prilikom iznošenja vlastitih mišljenja od straha da bi njihova agresivnost mogla uvrijediti osobe koje im trebaju. Ovisnost kod drugih poremećaja ličnosti može biti prikrivena očitim promjenama ponašanja (na primjer: histrionska i granična ponašanja prikrivaju podležeću ovisnost).
 - b. Izbjegavajući poremećaj ličnosti – obilježen je odbijanjem i strahom od veza ili bilo čega novog iz straha od neuspjeha ili razočarenja. Zbog snažne svjesne želje za ljubavlju i prihvaćanjem, zahvaćene osobe su jasno pogođene vlastitom izdvojenošću i nemogućnošću vezanja za druge ljude. I na najmanje naznake odbacivanja reagiraju povlačenjem.
 - c. Opsesivno–kompulzivni poremećaj ličnosti – obilježen je savjesnošću, urednošću i pouzdanošću, no nefleksibilnost im često onemogućuje da se prilagode promjeni. Odgovornosti prihvaćaju ozbiljno, no budući da mrze pogreške i površnost, mogu se zapetljati u detalje i zaboraviti na svrhu. Zbog toga imaju poteškoće pri donošenju odluka i dovršavanju poslova.

Posljedica toga je da im obveze i odgovornost uzrokuju zabrinutost i anksioznost pa rijetko kada uživaju u svojim postignućima. Većina opsesivno–kompulzivnih osobina je prilagodljiva i sve dok nisu previše izražene, osobe koje ih imaju često postižu uspjeh, osobito u znanosti i akademskim područjima gdje su poželjni red, perfekcionizam i ustrajnost. Međutim, mogu se osjećati neugodno u vezi svojih osjećaja, osobnih veza i situacija u kojima nemaju kontrolu ili se moraju oslanjati na druge, kao i kada su događanja nepredviđena.

Gore navedeni poremećaji da bi mogli biti dijagnosticirani moraju zadovoljiti opća mjerila dijagnosticiranja. Važno je napomenuti da i drugi psihički ili tjelesni poremećaji (na primjer: depresija, ovisnost, hipertiroza i slično) mogu izazvati ovakva ponašanja.

Isto tako je važno razumjeti da pojavljivanje neke karakteristike od navedenih oblika ponašanja nužno ne znači da osoba boluje od poremećaja ličnosti. Stoga ove opise valja gledati isključivo informativno, a u slučaju da se posumnja na postojanje nekog poremećaj ličnosti (kod jednog ili više radnika) potražiti pomoć stručne osobe a ne samostalno „dijagnosticirati“ problem.

IV. Demencija:

Kronični globalni gubitak kognitivnih sposobnosti koji može nastati u bilo kojoj dobi ali najčešće pogađa stariju populaciju. Važno je poznavati definiciju i opće simptome zbog vrlo visoke dobi umirovljenja (koja će se vjerojatno s vremenom biti još povišena). Bolest odnosno simptomi vezani za nju dijele se u tri faze:

1. Rana faza – Kratkoročna memorija je oštećena, učenje i pamćenje novih informacija postaje iznimno teško. Razvijaju se jezične poteškoće (osobito s traženjem riječi), promjene raspoloženja i promjene ličnosti. Bolesnici mogu imati progresivne poteškoće sa samostalnim svakodnevnim aktivnostima (na primjer: financijsko poslovanje, snalaženje u prostoru, pamćenje gdje su odložili svoje stvari). Sposobnost apstraktnog razmišljanja, uvid ili procjena također mogu biti oštećeni. Bolesnici mogu reagirati razdražljivo, neprijateljski i agitirano zbog gubitka neovisnosti i sposobnosti pamćenja.
2. Srednjoj faza – Bolesnici više ne mogu naučiti novu informaciju i prisjetiti se nedavno naučene. Pamćenje ranijih događaja je smanjeno, ali nije u potpunosti izgubljeno. Bolesnicima može biti potrebna pomoć s osnovnim

svakodnevnim zadacima (na primjer: kupanje, hranjenje, oblačenje, uređivanje). Promjene osobnosti mogu napredovati. Bolesnici mogu lakše postati iritirani, anksiozni, egocentrični, nefleksibilni ili razdražljivi, ili mogu postati pasivniji bez mnogo emocija, depresivni, neodlučni, bez spontanosti ili se generalno povlačiti iz socijalnih situacija. Mogu se razviti poremećaji ponašanja: bolesnici mogu lutati te naglo neprikladno postati agitirani, neprijateljski raspoloženi ili fizički agresivni.

3. Kasna (teška) faza – Bolesnici ne mogu hodati, ne mogu se samostalno hraniti ili obavljati bilo koje druge svakodnevne aktivnosti samostalno, mogu postati inkontinentni. Potpuno je izgubljeno kratkoročno i dugoročno pamćenje. Bolesnici mogu imati poteškoća s gutanjem. Imaju povećan rizik od pothranjenosti, upale pluća (osobito zbog aspiracije) te nastanka dekubitusa. Zbog toga što u potpunosti ovise o drugima za njegu, obično je nužno dugotrajno smještanje u ustanove za njegu.

Postoji mnogo vrsta demencija koje se mogu podijeliti u nekoliko kategorija ovisno o razlozima njihova nastanka (na primjer: infektivne, toksične, posljedica anatomskih oštećenja mozga i slično).

V. Posttraumatski stresni poremećaj (PTSP):

Posttraumatski stresni poremećaj je oblik psiholoških posljedica uzrokovan izlaganjem krajnje traumatičnim stresnim događajima. PTSP je relativno raširen na području RH među sudionicima Domovinskog rata. Također veliki problem je i sekundarna traumatizacija članova obitelji oboljelih od PTSP-a. Simptomi se grupiraju u tri kategorije:

1. Simptomi ponovnog preživljavanja:

- slike iz prošlosti (engl. Flashbacks) – ponavljano preživljavanje traume, uključujući i fizičke simptome poput brzog udaranja srca i znojenja
- noćne more
- zastrašujuće misli

Simptomi ponovnog preživljavanja traumatičnog iskustva često uzrokuju probleme u svakodnevnom životu oboljele osobe. Ovi simptomi mogu biti pokrenuti iz vlastitih osjećaja i misli oboljele osobe. Osim toga, okidači simptoma ponovnog preživljavanja također mogu biti riječi, predmeti ili situacije koje podsjećaju na traumatični događaj.

2. Simptomi izbjegavanja:

- izbjegavanje lokacija, događaja ili predmeta koji podsjećaju na traumatično iskustvo
- osjećaj emocionalne tuposti
- snažni osjećaji krivnje, depresije ili brige
- gubljenje interesa za aktivnosti koje su ranije bile predmet zainteresiranosti
- poteškoće prilikom sjećanja na opasni događaj

Stvari koje podsjećaju osobu na traumatični događaj mogu pokrenuti simptome izbjegavanja, te uzrokovati da osoba promijeni vlastitu rutinu.

3. Simptomi pretjerane uzbuđenosti:

- osoba se lako preplaši
- osjećaj napetosti ili osjećaj da je osoba „na rubu”
- poteškoće sa spavanjem, i/ili ispadi bijesa

Jedna pojava nadilazi i individualni i organizacijski nivo a to je mobing.

Mobing je svjesno ili vrlo rijetko nesvjesno sustavno maltretiranje kojem je cilj ili posljedica potkopavanje ljudskog dostojanstva, radnih uvjeta, profesionalne budućnosti te tjelesnog i/ili mentalnog zdravlja. Mobing je s obzirom na motivaciju moguće podijeliti u dvije kategorije:

1. Plansko–institucionalni mobing:

Mobing koji se sustavno provodi sa ciljem prisiljavanja nepoželjnog radnika ili nepoželjne grupe radnika na odlazak iz poduzeća. Planiraju ga, iniciraju i najčešće provode vodeći ljudi poduzeća uz pomoć ili posredstvom najbližih suradnika.

2. „Obični“ mobing:

Mobing koji određena osoba ili grupa provodi zbog: postizanja nadmoći, osjećaja antipatije, zavisti, straha, potrebe za uzbuđenjem ili kao sredstvo za oslobađanje od vlastitih frustracija.

Nažalost metode kojima se provodi mobing su bezbrojne i nije ih moguće sve nabrojati ali se generalno mogu podijeliti u četiri kategorije:

1. Napadi na sposobnost stvaranja i održavanja socijalnih odnosa:

- ignoriranje
- izoliranje

- onemogućavanje komuniciranja sa drugima
2. Napadi na osobni integritet:
 - ogovaranje
 - širenje glasina i laži
 - vrijeđanje
 - ponižavanje
 - ismijavanje
 - omalovažavanje
 3. Napadi na rad i profesionalnu sposobnost:
 - pretjerano kontroliranje
 - konstantno prigovaranje
 - dodjeljivanje neprikladnih radnih zadataka (preteških ili prelaganih)
 - dodjeljivanje previše zadataka ili određivanje prekratkih rokova
 - sustavna dequalifikacija
 - sabotiranje
 4. Napadi na tjelesni integritet:
 - prijetnje tjelesnim napadima
 - tjelesni napadi
 - seksualno zlostavljanje

Posljedice mobinga su vrlo ozbiljne i ne zahvaćaju samo žrtvu. Posljedice se mogu podijeliti u tri kategorije:

1. Posljedice za žrtvu:
 - a. Posljedice po zdravlje (psihičko–čuvstveni problemi, psiho somatski problemi)
 - b. Posljedice po privatni život (obiteljske krize, gubitak prijatelja, poteškoće pri stvaranju novih prijateljstava)
 - c. Materijalne posljedice (gubitak posla, nemogućnost uzdržavanja sebe i svoje obitelji, poteškoće u pronalaženju novog posla)
2. Posljedice za poduzeće:
 - a. Pad produktivnosti, motivacije i kreativnosti žrtve i svih ostalih zaposlenika.
 - b. Povećanje fluktuacije i apsentizma.
 - c. Narušavanje ugleda poduzeća.
 - d. Ekonomski gubici.
 - e. Gubici i troškovi zbog mogućih sudskih sporova.

3. Posljedice za društvo:

- a. Posljedice mobinga osjećaju svi koji su u kontaktu ili bližoj okolini žrtve (obitelj, prijatelji, poznanici, neznanci i slično).
- b. Gubici zbog neiskorištenog potencijal pojedinca na kojeg mobing utječe.
- c. Troškovi vezani uz zdravstvenu pomoć, prijevremeno umirovljenje i slični troškovi.

Mobing je moguće spriječiti stvaranjem kulture uvažavanja, prihvaćanja i otvorene komunikacije. Edukacija zaposlenih o mobingu, njegovim posljedicama i načinima zaštite može uvelike smanjiti mogućnost njegove pojave. U slučaju pojave nekog problema koji sadrži elemente mobinga potrebno je poduzeti radnje da se taj problem riješi u samom početku jer će se tako mogućnost nastanka štetnih posljedica smanjiti na najmanju moguću mjeru. U slučaju da netko od zaposlenih postane žrtva mobinga potrebno je poduzeti sve moguće mjere kako bi se žrtva zaštitila i počinitelj/počinitelji sankcionirali. Mjere zaštite žrtve moraju biti pravilno odabrane prateći slijedeće zakonitosti:

1. Spriječiti daljnju mogućnost provođenja mobinga.
2. Poduzeti mjere smanjenja utjecaja štetnih posljedica po žrtvu (potražiti pregled i savjet stručne osobe to jest liječnika ili psihologa koja će procijeniti je li potrebno poduzimati kakve daljnje korake za pomoć žrtvi).

3. ZAKLJUČAK

Menadžment sigurnosti i upravljanje ljudskim resursima su neodvojive komponente jer su ljudi (radnici) ključni aspekt njihovog djelovanja. Zbog toga se isključivo njihovom integrativnom provedbom može postići stvaranje uvjeta za učinkovito i djelotvorno odvijanje poslovnih aktivnosti. Integracijom te dvije funkcije će se olakšati rješavanje problema njihovog sustavnog marginaliziranja koje je nažalost u praksi vrlo rašireno.

Za uspješnu integrativnu provedbu potrebno je voditi se ovim koracima:

1. Povjeriti provođenje menadžeru sigurnosti (po mogućnosti inženjeru sigurnosti, zbog jedinstvenih kompetencija koje stječe svojim obrazovanjem).
2. Sustavno planiranim provođenjem menadžmenta sigurnosti na način primjeren specifičnim okolnostima u poduzeću i okolini u kojoj djeluje.
3. Stvaranjem kulture pripadanja, uvažavanja i odgovornosti za svoju sigurnost kao i za sigurnost drugih.
4. Planiranim provođenjem upravljanja ljudskim resursima, odnosno njegovim elementima, vodeći se pri tome njihovim zakonitostima i prijedlozima koji su izneseni u ovom radu.

Uz sve navedeno, valja spoznati činjenicu da ovakav integrativan pristup pruža izvrsnu podlogu za kompletan pristup organizaciji rada te postavlja uvjete za uspostavu sustava poslovne inteligencije (engl. Business Intelligence), sustava cjelovitog upravljanja rizicima, sustava upravljanja kvalitetom i vlastitih timova za provođenje procesa dubinskog snimanja (engl. Due Dilligence).

Stoga se može zaključiti da integrativna provedba menadžmenta sigurnosti i upravljanja ljudskim resursima ima svoje mjesto u svakom suvremenom poduzeću.

4. LITERATURA

- (1) Buckingham, M., Cofman, C.: Što najbolji svjetski menadžeri rade drugačije. – Zagreb: Masmedia, 2004.
- (2) Deal, T., Kennedy, A.: Corporate cultures. – Cambridge: Bellenger, 1982.
- (3) Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima. – Zagreb: Adeco, 2006.
- (4) Porter, M. E.: Competitive Advantage. – New York: Free Press, 1985.