

akademik Dragutin Gutić  
dr. sc. Đuro Horvat, izv. prof.  
dr. sc. Marinko Jurčević, red. prof.

# Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni



**EFFECTUS**  
STUDIJ FINANCIJE I PRAVO



**Zagreb | 2018.**

akademik Dragutin Gutić  
dr. sc. Đuro Horvat, izv. prof.  
dr. sc. Marinko Jurčević, red. prof.

## **Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni**

### **Nakladnik**

EFFECTUS – studij financije i pravo, visoko učilište  
Trg J. F. Kennedyja 2, Zagreb

### **Za nakladnika**

Goran Trbojević, dipl.iur.

### **Recenzenti**

izv. prof. dr. sc. Željko Požega, Ekonomski fakultet u Osijeku  
izv. prof. dr. sc. Tadeja Jere Jakulin - Univerza na Primorskem,  
Koper (Fakulteta za turistične študije - TURISTICA, Portorož), Republika Slovenija

### **Lektura**

izv. prof. dr. sc. Emina Berbić Kolar

### **Priprema i tisak**

DENONA d.o.o., Marina Getaldića 1, Zagreb

### **Naklada**

400 primjeraka

Zagreb, 2018

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice  
u Zagrebu pod brojem 000984622.

ISBN 978-953-8090-09-7

Temeljem odredbi čl. 54. st. 1. Zakona o visokom obrazovanju Hercegovačko-neretvanske županije (NN HNK br. 4/2012) i čl. 58. st. 1. Statuta Univerziteta modernih znanosti CKM Mostar, Senat Univerziteta je na svojoj redovitoj sjednici održanoj 19. svibnja 2017., donio odluku br. S-138/2017 po kojoj se ova knjiga prihvaća kao udžbenik ovoga Univerziteta.

akademik Dragutin Gutić  
dr. sc. Đuro Horvat, izv. prof.  
dr. sc. Marinko Jurčević, red. prof.

**MENADŽMENT  
LJUDSKIH  
POTENCIJALA**  
u teoriji i primjeni

Zagreb, 2018.

**Jeste li sigurni da možete točno i pouzdano reći?**

***O, da, dobro znamo tko su, što su i odakle dolaze naši zaposlenici. Jesu li oni samo ime, prezime i broj u evidenciji zaposlenika?***

***Poznato nam je što znaju i što ne znaju, što su do sada naučili i zašto su to naučili. Što sada uče? Što žele učiti? Kako ih na to potaknuti? Što bismo mi željeli i trebali učiniti da oni uče i nauče? Koliko uspješno prenose svoja znanja na druge?***

***Dobro znamo što žele i što ne žele, što ih pokreće i što ih zaustavlja. Koje su im potrebe i što žele postići u svome životu? Koliko nam vjeruju? U čemu nam ne vjeruju?***

***Dobro znamo što mogu i što umiju. Koje su im sklonosti? Koje sposobnosti? Gdje su im u tome granice? Koliko su inovativni i kreativni? Koliko teže izvrsnosti u poslu kojega obavljaju i kojega žele obavljati?***

***Dobro znamo što rade i kako rade. U čemu su uspješni i koliko su uspješni? U čemu griješe i koliko su svjesni svojih pogrešaka? Kako ih žele ukloniti i pomoći drugima da više ne griješe u obavljanju poslova?***

***Dobro znamo što obećavaju. Koliko su hrabri ići i do koje granice u neizvjesnost? Koliko mogu preuzeti odgovornosti na sebe u organizaciji i za organizaciju?***

***Dobro znamo što prihvaćaju, a što odbijaju. Jesu li spremni ići u izazove? Koji ih strahovi muče? Jesu li spremni na stalne promjene? Možemo li na njih računati u promjenama koje očekujemo?***

***Dobro znamo što uvjetuju. Gdje vide sebe i samoostvarenje svojih životnih potreba, interesa i ciljeva u organizaciji? Koliko se pronalaze i iznalaze, a koliko razilaze u organizaciji i s organizacijom? Koliko i kako se poistovjećuju s organizacijom?***

***Dobro znamo kako, kada i kamo ćemo usmjeriti njihovu neiscrpnu energiju, čineći ih pri tome sretnima i zadovoljnima.***

***Ako niste sigurni u svoje odgovore, nastavite čitati ovu knjigu!***

**Autori**

---

# Sadržaj

Predgovor	11
A. Uvodne teme iz menadžmenta	13
A-1 TEORIJSKE OSNOVE	14
1. Pojam menadžmenta	14
2. Funkcije menadžmenta	17
3. Vrste menadžera	17
4. Lideri i menadžeri	18
5. Menadžment u budućnosti	19
A-2 PRIMJERI	21
6. Kompanija tandem	21
7. Kompanija Matshushita	22
8. Kobre menadžerske pogreške	23
A-3 MENADŽERSKI INSTRUMENTI	25
9. Test liderskih osobina menadžera	25
10. Test etičkih vrijednosti menadžera	25
11. Test korporativne odgovornosti menadžmenta	27
B. Tržište rada	31
B-1 TEORIJSKE OSNOVE	32
12. Ponuda i potražnja na tržištu rada	32
12.1. Nezaposlenost	34
13. Cijene rada	35
14. Fleksibilnost tržišta rada	36
15. Migracije i tržište rada	37
16. Tržište rada Europske unije i Republike Hrvatske	38
16.1. Tržište rada europske unije	38
16.2. Tržište rada u Hrvatskoj	39
C. Uvod u menadžment ljudskih potencijala	41
C-1 TEORIJSKE OSNOVE	42
21. Pojam ljudskih potencijala	42
22. Karakter ljudskih potencijala	43
23. Determinante upravljanja	44
24. Interdisciplinarnost	47
C-2 PRIMJERI	50
25. Doktrina Sonyja	50

C-3 MENADŽERSKI INSTRUMENTI	51
26. Test zastupljenosti sadržaja upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama	51
27. Upitnik za utvrđivanje modela upravljanja ljudskim potencijalima	52
D. Strateška gledišta upravljanja ljudskim potencijalima	55
D-1 Teorijske osnove	56
28. Pojmovna gledišta strateškoga upravljanja	56
29. Dinamičnost, složenost, heterogenost i neizvjesnost okruženja organizacija	56
30. Misija i vizija ljudskih potencijala	58
30.1. Misija ljudskih potencijala	58
30.2. Vizija ljudskih potencijala	59
31. SWOT analiza	61
32. Portfolijska analiza	63
33. Strategije ljudskih potencijala	65
D-2 PRIMJERI	68
34. Misija kompanije Johnson & Johnson	68
35. Walt Disney	68
D-3 MENADŽERSKI INSTRUMENTI	70
36. Test funkcija ljudskih potencijala	70
37. Savremeni i klasični pristup upravljanju ljudskim potencijalima	71
E. Psihologija u upravljanju ljudstvom	75
E-1 TEORIJSKE OSNOVE	76
38. Pojam i predmet psihologije	76
39. Psihičke funkcije zaposlenih	77
39.1. Inteligencija	77
39.2. Karakter	79
39.3. Temperament	80
39.4. Emocije	80
39.5. Pozornost i zapažanja	82
39.6. Pamćenje	83
39.7. Mišljenje	84
40. Percepcija	85
41. Motivacija	87
41.1. Sadržajne teorije motivacije	88
41.2. Procesne teorije motivacije	93
E-2 PRIMJERI	94
42. Motivacija zaposlenih u zdravstvenim ustanovama	94

E-3	METRIČKI INSTRUMENTI	97
	43. Test za utvrđivanje razvijenosti mišljenja u organizacijama	97
	44. Test sposobnosti menadžmenta za identifikaciju motiva kod zaposlenih	98
F.	Operativne funkcije upravljanja ljudstvom	101
F-1	TEORIJSKE OSNOVE	102
	45. Pribavljanje ljudstva	102
	45.1. Intervjuiranje prijavljenih kandidata	106
	45.2. Selekcija kandidata	107
	46. Ocjenjivanje uspješnosti	108
	46.1. Ocjenjivanje uspješnosti radnika	108
	46.2. Ocjenjivanje uspješnosti menadžera	111
	47. Nagrađivanje	112
	47.1. Oblici nagrađivanja radnika	113
	47.2. Oblici nagrađivanja menadžera	116
	48. Analiza posla	117
	49. Obogaćivanje posla	120
F-2	PRIMJERI	121
	50. Lincoln Electric	121
	51. Toyota	122
F-3	MENADŽERSKI INSTRUMENTI	123
	52. Opći model ocjenjivanja zaposlenih	123
	53. Test za ocjenu uspješnosti sustava ocjenjivanja	124
	54. Upitnik za analizu radnih mjesta	124
G.	Vodenje ljudstva	127
G-1	TEORIJSKE OSNOVE	128
	55. Pojam vođenja	128
	56. Uloge vođa i sljedbenika	128
	57. Psihosocijalne interakcije u skupini	130
	58. Stilovi vođenja	133
	59. Timsko vođenje	134
G-2	PRIMJERI	136
	60. Timski rad britanskih stomatologa	136
	61. Stackov model vođenja	138
	62. BMW – novi stil vođenja ljudstva	138
G-3	MENADŽERSKI INSTRUMENTI	139
	63. Test uspješnosti sastavljanja tima	139
	64. Test spremnosti ustupanja poslova	140
	65. Test spremnosti kriznoga vođenja	141

H. Upravljanje ponašanjem ljudstva	143
H-1 TEORIJSKE OSNOVE	144
66. Zadovoljstvo poslom	144
67. Zaokupljenost poslom	145
68. Odanost organizaciji	146
69. Kreativnost zaposlenih	147
70. Odgovornost zaposlenih	151
71. Preuzimanje rizika	153
72. Fluktuacija zaposlenih	156
73. Apsentizam	158
74. Konflikti	160
75. Stres	164
H-2 PRIMJERI	166
76. Bauknecht	166
77. Sony	166
H-3 MENADŽERSKI INSTRUMENTI	168
78. Test zaokupljenosti poslom	168
79. Test spremnosti ulaska u rizik	168
80. Test za utvrđivanje sposobnosti organizacije u upravljanju konfliktima	169
I. Upravljanje znanjem i ljudski potencijali	171
I-1 TEORIJSKE OSNOVE	172
81. Pojmovna gledišta	172
82. Organizacijsko učenje	173
83. Uloge kod učenja	174
84. Odnos prema učenju	175
85. Modeli učenja	175
86. Inteligentna organizacija	177
I-2 PRIMJERI	178
87. Cysco Systems	178
I-3 MENADŽERSKI INSTRUMENTI	180
88. Test spremnosti zaposlenih na učenje	180
89. Test odnosa menadžera prema učenju	180
J. Upravljanje karijerom zaposlenih	183
J-1 TEORIJSKE OSNOVE	184
90. Pojmovna karijerna gledišta	184
91. Faze u razvoju karijere	185
92. Modeli razvoja karijere	186
93. Organizacijska gledišta upravljanja karijerom zaposlenih	187



J-2	PRIMJERI	188
	94. Bijeg menadžera od karijere	188
	95. Program pomoći zaposlenicima u razvoju karijere	189
J-3	MENADŽERSKI INSTRUMENTI	190
	96. Test identifikacije životnih ciljeva zaposlenih	190
	97. Test sklonosti u obavljanju poslova	192
	98. Test sposobnosti organizacije upravljanja karijerama zaposlenih	193
K. Upravljanje inovacijama i ljudski potencijali		195
K-1	TEORIJSKE OSNOVE	196
	99. Pojmovna određenja	196
	100. Inovacijski proces	197
	101. Upravljanje inovacijama	198
	102. Inovacijske strategije	199
K-2	PRIMJERI	201
	103. Fisher Price	201
	104. Organizacijska kultura i inovativnost	201
K-3	MENADŽERSKI INSTRUMENTI	202
	105. Test inovativne usmjerenosti organizacije	202
	106. Test inovativne učinkovitosti	203
	107. Test sklonosti inoviranja stila vođenja	204
L. Ljudski potencijali i upravljanje promjenama		205
L-1	TEORIJSKE OSNOVE	206
	108. Pojam i značenje promjena u organizacijama	206
	109. Promjene i ponašanje zaposlenih	206
	110. Proces difuznog prihvaćanja promjena	210
	111. Stavovi zaposlenih i promjene	212
	111.1. Pojam stavova zaposlenih	212
	111.2. Mijenjanje stavova zaposlenih	218
	111.3. Odnos stavova i ponašanja zaposlenih	219
	111.4. Upravljanje stavovima zaposlenih u upravljanju promjenama	223
L-2	PRIMJERI	226
	112. Elgin National Watch Company	226
	113. Korporativna kultura i organizacijske promjene	227
L-3	MENADŽERSKI INSTRUMENTI	228
	114. Test sposobnosti organizacije za upravljanje stavovima zaposlenih	228
	115. Test spremnosti zaposlenih na promjene	229
	116. Test pripremljenosti organizacije na promjene	230

M. Emocionalna inteligencija	231
M-1 TEORIJSKE OSNOVE	232
117. Pojam emocionalne inteligencije	232
118. Komponente emocionalne inteligencije	233
119. Identifikacija emocija kod zaposlenih	234
120. Oslobađanje emocija	237
121. Značenje emocija na radu	240
M-2 PRIMJERI	244
122. Trening emocionalne inteligencije u Fedex Expressu	244
123. Nekoliko primjera emocionalne inteligencije	246
M-3 MENADŽERSKI INSTRUMENTI	248
124. Test emocionalne inteligencije	248
125. Upitnik za emocionalnu samoprocjenu menadžera	250
 LITERATURA	 253