



Motivacija i kontroling ljudskih potencijala - praćenje produktivnosti rada

Ivan Vidas, struč. spec. oec.

U suvremeno orijentiranim i uspješnim kompanijama jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je svakako motivacija zaposlenika. Pronalazak, zapošljavanje te zadržavanje najboljih zaposlenika je dominantan cilj svih menadžera i vlasnika kompanija koji teže ostvarivanju najviših ciljeva. Često se postavlja pitanje, kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju tima ali i cijele kompanije. U ovom članku obrađujemo temeljna pitanja kao; Koja je uloga kontrolinga u funkciji upravljanja ljudskim potencijalom? Dobivaju li menadžeri ljudskih potencijala odgovarajuće informacije iz kontrolinga i kako na temelju njih donose svoje odluke? Jednako tako u članku je stavljen fokus na ključne pokazatelje poslovanja (KPI) te kako pratiti i mjeriti radnu uspješnost?

1. Uvod

Uspješnost i poslovanje svake kompanije, između ostalog, uvelike ovisi i o kvaliteti ljudskog kapitala kojeg zaposlenici posjeduju ali i načinu na koji se isti koristi. Možemo reći da osnovni resurs svake kompanije tako predstavljaju ljudi i njihove sposobnosti, znanje i vještine koje ukoliko su pravilno organizirane mogu ostvarivati unaprijed postavljene ciljeve poduzeća. Neosporiva je činjenica da pravilno motivirani zaposlenici koji posjeduju potrebne vještine poput inovativnosti, kreativnosti i informiranosti s jedne strane, te znanja i upornosti s druge strane su ti koji donose stratešku prednost kompaniji te omogućavaju postizanje same misije i vizije. Upravo zaposlenici predstavljaju najvažniji resurs u kreiranju dodatnih vrijednosti same kompanije.

Ljudski potencijali raspoložu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoja kompanije. Upravo oni posjeduju inovatorske kvalitete, intelektualne i fiziološke potencijale bez kojih se ne može odvijati proces rada. Stoga, važnost upravljanja ljudskim potencijalima za poslovanje kompanije postaje u suvremenim kompetitivnim uvjetima sve naglašenije.

Opći porast značenja ljudskih potencijala, koji se danas smatraju ključnim čimbenikom gospodarskog razvoja te promjene koje se do-

gađaju u okolini još više naglašavaju značaj ljudskih potencijala te potrebu planskog i dobro organiziranog upravljanja njima.¹

Kako bi zaposlenici uspješno i sa zadovoljstvom obavljali svoj posao potrebno je prepoznati što ih pokreće te ih konstantno dodatno motivirati. Menadžeri bi trebali biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i "izvući" iz svakog pojedinog zaposlenika ono najbolje, ali na najmanje stresan način. Temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima postaje, nakon pronalaženja "pravih ljudi", učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad, odnosno da se uspješno "nose" s problemima koji se ispred njih postavljaju te da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti nebitne.²

Zašto je tako veliki interes za proučavanje motivacije zaposlenika? U osnovi ima nekoliko razloga:

- odgovarajućim financijskim paketom i poticajnim uvjetima rada pronalaze se najbolji zaposlenici,
- motivacija utječe na poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada,
- pridonosi poboljšanju kvalitete radnog života,

1 Goić, S., Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet, Split, 1998., str. 347.

2 Hmelina M.: Menadžerski sustavi motivacije za rad, zbornik radova 3. simpozija Veleučilišta Hrvatsko zagorje Krapina, Hrvatska, 2017.



- prepoznavanjem onog što zaposlenike pokreće i pravovremenom te adekvatnom organizacijom može se iste zadržati u kompaniji,
- utječe na jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti,
- stvaraju se politike i organizacijske kulture koje su temelj za daljnji rast i razvoj kompanija i dr.

**ističemo...**

Ljudski potencijali raspoložu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoja kompanije. Upravo oni posjeduju inovatorske kvalitete, intelektualne i fiziološke potencijale bez kojih se ne može odvijati proces rada.

2. Motivacija ljudskih potencijala

Motivacija zaposlenika sve se više smatra umjetnošću, a ne značajnošću. Zašto je to tako? Ne postoji pravi odnosno idealan način motiviranja zaposlenika, jedinstvena formula motivacije koju možemo primijeniti na sve zaposlenike ili u svim kompanijama, a bez obzira na to motivacija predstavlja segment poslovanja koji je među ključnim čimbenicima uspjeha.

Ljudske potencijale čine zaposlenici točnije njihove mogućnosti, sposobnosti, vještine i znanja kojima mogu na što adekvatniji način riješiti prepreke u kompanijama. Upravo način na koji kompanije iskorištavaju ljudske potencijale mogu imati značajne utjecaje na obavljanje zadataka, poslovnu atmosferu, ponašanje i krajnje radne rezultate.

Motivacija je u današnjem poslovanju, zbog iznimne izloženosti stalnim svakodnevnim promjenama iznimno važna, stoga je potrebno prepoznati kvalitetu ljudskih potencijala, kontinuirano ulagati u educiranje i razvoj zaposlenika, adekvatno nagrađivati njihov trud te svakodnevno motivirati u svrhu postizanja što boljih radnih rezultata. Važno je naglasiti da motiviranje treba biti prioritet u organizaciji poslovanja i ne smije biti povremen jer takvi načini provedbe motivacije nisu dugoročno održivi.

2.1. Upravljanje ljudskim potencijalima

Isticanje važnosti ljudi za organizacijsku uspješnost te općenito znanstveno bavljenje "ljudskom stranom" organizacije i upravljanja nije novo. Relativno novo je stvarni praktični interes poduzeća i njihova upravljanja (menadžmenta) za ljudske potencijale i njihov razvoj, kao vitalni interes ne samo razvoja i uspješnosti poslovanja nego i samog opstanka poduzeća.³ "Ljudski kapital" je najvažniji segment danas jako omiljene koncepcije intelektualnog kapitala. Model intelektualnog kapitala postaje sve značajniji početkom devedesetih godina 20. stoljeća.⁴

Kako bi se bolje razumjela važnost motivacije unutar kompanije potrebno je bolje upoznati pojam upravljanja ljudskim potencijalima. Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća sve procese u poduzeću koji se odnose na sagledavanje problematike upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću – od planiranja, pribavljanja i optimalnog raspoređivanja, vođenja i motiviranja, pa sve do zaštite i unaprjeđivanja.

Moderni menadžment radi na tome da se kombinacijom timskog rada i kreativnim idejama postižu zadani ciljevi poduzeća. Upravlja-

nje ljudskim potencijalima vrši se kombinacijom osnovnih područja upravljanja ljudskim potencijalima.⁵

Osnovna područja upravljanja ljudskim potencijalima su⁶:

- 1) Analiza i dizajniranje radnih mjesta,
- 2) Planiranje ljudskih potencijala,
- 3) Regrutiranje,
- 4) Selekcija,
- 5) Obuka i razvoj kadrova,
- 6) Motivacija i zadovoljstvo na radu,
- 7) Procjena performansi,
- 8) Kompenzacije,
- 9) Radni odnosi,
- 10) Zaštita zaposlenih,
- 11) Informacijski sustav ljudskih potencijala i
- 12) Organizacija kadrovske službe.

**ističemo...**

Ljudske resurse čine zaposlenici točnije njihove mogućnosti, sposobnosti, vještine i znanja kojima mogu na što adekvatniji način riješiti prepreke u kompanijama. Upravo način na koji kompanije iskorištavaju ljudske resurse mogu imati značajne utjecaje na obavljanje zadataka, poslovnu atmosferu, ponašanje i krajnje radne rezultate.

2.2. Motivacija i motivacijski faktori

Motivacija je zajednički pojam za sve faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje, te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje. Dakle, motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.⁷

Ljudskim akcijama upravljaju njihova saznanja, mišljenja, vjerovanja i predviđanja. Kada se čovjek upita zašto on uopće stupa u neku akciju postavlja se pitanje motivacije. U odgovoru na pitanje o motivaciji govori se o aktivnim pokretačkim silama koje se označavaju riječima kao što su "trebati" i "bojati se". Kada se govori o motivaciji uvijek se ukazuje na pokretačke sile u pojedincu. Te pokretačke sile mogu biti pozitivne i negativne. Međutim, iako u biti različite, obje sile pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod čovjeka. Misao i akcija pojedinca odraz su njegovih potreba i ciljeva.⁸

Motiviranje u najužem smislu možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih. Svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to. Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. Menadžeri i vođe bi rekli da žele motiviraniji tim zaposlenika ili grupu, a poslodavci žele zaposliti motiviranu osobu. Štoviše, zahtjevi poslodavaca su još veći, na primjer osobu koju oni traže i žele zaposliti treba biti samomotivirana.⁹ Sami menadžeri danas sve više shvaća-

5 Martinović, M., Tanasković, Z., Menadžment ljudskih resursa, Visoka polovno-tehnička škola, Užice, 2014. str. 4

6 Goić S., nastavni materijali; Menagment ljudskih resursa, Analiza i oblikovanje radnog mjesta, Sveučilište u Splitu

7 Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N.: "Temelji menadžmenta", Školska knjiga, Zagreb, 2008. g., str. 532.

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

9 Denny, Richard (2000), Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb., str. 15.

3 Bahtijarević-Šiber, F., Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim resursima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 7/98., str. 43.

4 Puljić, A., Upravljanje intelektualnim kapitalom; Ekonomija, RFIN, 1/97., Zagreb, str. 89-115.



ju da je bit njihovog posla "naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način."¹⁰

Menadžeri si često postavljaju sljedeća pitanja:

- zašto neki ljudi rade puno i dobro, dok drugi rade što je manje moguće?
- kako, kao menadžer, mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika?
- zašto se ljudi promijene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično?¹¹

Ukratko, možemo reći da u suštini postoje dva glavna tipa motivacije:

- 1) unutarnja (intrinzična) i
- 2) vanjska (ekstrinzična) motivacija.

Unutarnja motivacija podrazumijeva sve one unutarnje pokretačke snage zaposlenika koje ga potiču da postiže dobre rezultate na poslu (npr. ugodno radno mjesto, prepoznavanje od strane nadređenih, potvrđivanje osobnih vještina, znanja i sposobnosti, prihvaćanje od strane kolega i tima, mogućnost dodatnog obrazovanja, usavršavanja ili napredovanja i dr.). Vanjska motivacija obuhvaća sve vanjske motive zbog kojih zaposlenici rade bolje i uspješnije (npr. poticajna plaća, razni financijski paketi i beneficije, dobri uvjeti rada, stalnost i sigurnost posla i dr.). Motivacija za rad je vrlo kompleksan fenomen, nju ne određuju samo individualne karakteristike nego i čitav niz faktora vezanih uz rad, uži i širi radni kontekst odnosno organizacija i društvo u cjelini. U pitanju je složena međusobna interakcija četiri sljedeće skupine faktora:¹²

- 1) individualne karakteristike,
- 2) karakteristike posla,
- 3) karakteristike organizacije i
- 4) karakteristike društva.



ističemo...

Motiviranje u najužem smislu možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih.

2.2.1. Materijalno nagrađivanje kao element motiviranja

Najviše je rasprava usmjereno na ulogu zaposlenika u procesu povećanja učinkovitosti. Učinkovitost se često objašnjava kao umijeće kojim se sa što manje resursa može napraviti što više rezultata ili s dodatno angažiranim resursima napraviti značajno povećanje rezultata (pri čemu resursi mogu biti različiti, kao na primjer novac, tehnologija i drugo).

Materijalno nagrađivanje čini jedan od načina motiviranja zaposlenih. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije financijskih kompenzacija:

- Izravni materijalni odnosno financijski dobici. Pojedinaac ih dobiva u novcu putem plaće, kao što su sustav plaća i drugih materijalnih poticaja, tj. bonusa vezanih uz individualni ili gru-

¹⁰ Bahtijarević Šiber, F., Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti, Računovodstvo revizija i financije br. 1, Zagreb, 1996., str. 556.

¹¹ Jambrek, I., Penić, I. I.: "Upravljanje ljudskim resursima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća", Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol. 29, No. 2, 2008. g., str. 1195 – 1196.

¹² Žganeć, N., Bičanić, M.: "Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim resursima", Ljetopis socijalnog rada, Vol. 15, No. 2, 2008. g., str. 253

pni rad, koji se, i iz individualnog i iz organizacijskog aspekta, percipiraju kao izravne nagrade za rad,

- Neizravni materijalni dobici. Pridonose individualnom materijalnom standardu iako ih pojedinac ne prima neposredno u obliku plaće ili novca, no ne distribuiraju se prema kriterijima radnoga učinka i uspješnosti, već se stječu samim zapošljavanjem u određenoj organizaciji, kao što su zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, stipendije i školarine, slobodni dani, godišnji odmori, rekreacija itd.¹³

Plaća radnika se može ugovoriti kao osnovna (fiksna) plaća ili kao osnovna plaća uz dodatno ugovaranje varijabilnog djela na koje zaposlenik stječe pravo po uspješnom ispunjenju unaprijed jasno postavljenih ciljeva. Potrebno je naglasiti kako ispunjenje ciljeva može zavisiti isključivo od samog zaposlenika, no isto tako mogu biti povezani s uspješnosti rada tima, određenog segmenta (jedinice) kompanije ili čak rezultata rada cijele kompanije. Ostale materijalne kompenzacije, na razini pojedinca, su: bonusi i poticaji, naknade za inovacije, naknade za širenje znanja i fleksibilnost te ostali poticaji.

Drugi dio materijalnih kompenzacija odvija se na razini organizacije. Tri osnovna modela ovog sustava su: sudjelovanje u dobiti (ga-insharing), sudjelovanje u profitu (proftsharing) i udio u dionicama (stocksharing).¹⁴

Neizravne materijalne kompenzacije se razlikuju od izravnih u tome što ne ovise o financijskom rezultatu kompanije. Pravo na njih se stječe već samim činom zapošljavanja u određenoj kompaniji. Glavna njihova karakteristika je da predstavljaju beneficije koje se ostvaruju na razini pojedinca i organizacije u cjelini.

Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac sam može utjecati. Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada, a sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja. Uz to povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor kojeg zaposlenik ulaže.

Potrebno je spomenuti kako počevši od 1. prosinca 2018. godine, izmjenama poreznih propisa, poslodavcima je omogućeno da svoje zaposlenike nagrade za radne rezultate u obliku novčane nagrade ili kao dodatak uz mjesečnu plaću, dodatnu plaću i sl. a da se pritom ta nagrada smatra neoporezivom.

Bonus za radnu uspješnost (nagrada za radne rezultate) se može isplaćivati mjesečno, kvartalno, polugodišnje, godišnje ili drugom dinamikom, a ovisi o volji poslodavca. Pravilnikom o porezu na dohodak (Nar. nov., br. 10/17 do 1/21 – u nastavku teksta: Pravilnik) propisan je iznos od 5.000,00 kn godišnje koji se može isplatiti bez plaćanja poreza na dohodak i doprinosa, odnosno neoporezivo.

Zakonodavac je odredio maksimalni godišnji iznos od 5.000,00 kn koji se može zaposlenicima isplatiti neoporezivo na ime nagrade za radne rezultate i nije pobliže odredio kada i pod kojim uvjetima, niti je definirao zakonske prepreke radi kojih se isto ne bi moglo isplaćivati ili bi se pak isplaćivalo u djelomičnim iznosima. Ukoliko poslodavac želi isplatiti iznos koji je veći od 5.000,00 kn, on to može učiniti na razliku iznad propisanog neoporezivog iznosa tretira se kao plaća, odnosno obračunavaju se doprinosi i pripadajući porezi i prirezu na istu.

Poslodavac može svojom odlukom (ugovorom o radu, pravilnikom o radu) ograničiti isplatu nagrade samo na radnike koji rade npr. cijelu tekuću godinu, koji su koristili neko od propisanih prava najviše pola kalendarske godine i sl., odnosno može autonomno odlučiti

¹³ Bahtijarević-Šiber, F.: "Management ljudskih resursa", Golden marketing, Zagreb, 1999. g., str. 613 – 614.

¹⁴ Ibidem str.614.



hoće li isplatiti svim zaposlenicima ili samo nekim od njih pri čemu visina isplate nagrade ne mora biti u jednakim iznosima.

**ističemo...**

Materijalne kompenzacije su još uvijek prevladavajući način motivacije, jer je funkcija novca u društvu još uvijek snažnija od nematerijalnih oblika motivacije, no nematerijalna motivacija je jednako bitna zbog produktivnosti i kvalitete samog rada.

2.2.2. Nematerijalno nagrađivanje kao element motivacije

U svrhu sveobuhvatnijeg motiviranja zaposlenika u organizacijama razvijene su i primjenjuju se različite nematerijalne strategije: dizajniranje posla, stil menadžmenta, participacija zaposlenika, upravljanje pomoću ciljeva (MBO), fleksibilni oblici radnog vremena, priznavanje i davanje povratne informacije (feedback), organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr.¹⁵

Nematerijalno nagrađivanje je dio menadžmenta ljudskih potencijala i motiviranja zaposlenika koje je nadogradnja materijalnom nagrađivanju. Proizašlo je iz potrebe zaposlenika za zadovoljenjem potreba višeg reda koje zahtijevaju kompleksnije oblike motiviranja od čistog materijalnog. Tako postoje različiti oblici nematerijalnog nagrađivanja radnika, kao što su:

- prepoznavanje (feedback) i priznanje za uspješan rad,
- dodjeljivanje kompleksnijih zadataka i veće autonomije u radu,
- napredovanje na radnom mjestu ili u timu,
- prihvaćanje ideja i kreativnosti,
- mogućnost rada od kuće,
- dodatni slobodni dani,
- fleksibilno radno vrijeme,
- suodlučivanje,
- participacija u zajedničkom kreiranju politika kompanije,
- edukacije i programi obrazovanja,
- team buildinzi i dr.

Uz jasnu strategiju i kvalitetnu organizaciju, za ostvarenje poslovnih ciljeva kompanije od presudnog su značaja kompetentni i motivirani zaposlenici. Ljudski potencijali imaju značajnu ulogu za kompanije, jer direktno utječu na ekonomsku efikasnost poduzeća.

3. Kontroling ljudskih potencijala

Kontroling danas čini jednu od najznačajnijih funkcija u rješavanju konkretnih problema unutarnjeg i vanjskog prilagođavanja kompanija nadolazećim promjenama, a svoj postanak i razvoj može zahvaliti karakteristikama i potrebama prakse poslovnog upravljanja. Kontroling je zapravo stručna pomoć menadžmentu. On pomaže poduzećima u podizanju produktivnosti, efikasnost i efektivnost poslovanja, a time i sposobnosti prilagođavanja promjenama koje se događaju unutar i izvan kompanije.

Uloga kontrolinga je povezivanje menadžmenta, organizacije, računovodstva, financija uz pomoć informatičke potpore u zaokruženu cjelinu kako bi se dobila velika slika poslovanja poduzeća. Također, uloga kontrolinga je povezivanje strateškog i operativnog, izrada sustava planiranja i izvještavanja i fokusiranje na budućnost. Kontroling je skrbnik podataka, čuvar poslovnog rezultata i sparing partner menadžmenta.¹⁶ Uključenost, motiviranosti i produktivnosti zaposlenika

nužni su preduvjeti za uspješnost i ostvarivanje ciljeva kompanije. Za uspješno upravljanje kompanijama je, stoga, presudno adekvatno upravljanje ljudskim potencijalima. Svoj doprinos tome daje svakako i kontroling.

3.3. Suradnja kontrolinga i odjela ljudskih potencijala

Suvremeno upravljanje ljudskim potencijalima doprinosi ostvarenju organizacijskih ciljeva putem privlačenja talenata, osiguranja zadovoljstva na radu i angažiranosti zaposlenika, učinkovitog upravljanja radnom uspješnosti, kao i praćenjem doprinosa aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima financijskom uspjehu organizacija. Nužnost postojanja odnosno suradnje kontrolinga i upravljanja ljudskim potencijalima treba biti uključeno u strateški plan poslovanja tvrtke kako bi se predvidjele organizacijske potrebe, pratilo izvršavanje postavljenih ciljeva te adekvatno odgovorilo na poteškoće i probleme koji se pojave.

Polazeći od raznovrsnih funkcija kontrolinga, jasno je da se kontroler treba truditi da razvija brojne kompetencije usmjerene na što više različitih područja, kako bi svojim znanjem, iskustvom i mudrošću mogao biti od koristi donosiocima odluka. Sa druge strane, donosioci odluka trebaju aktivno prihvatiti pomoć iz kontrolinga kao najbolji savjet koji mogu dobiti. Naime, niti jedan odjel ne može dati na jednom mjestu toliko mnogo raznovrsnih informacija kao kontroling, a niti jedan drugi zaposlenik ne može imati tako sveobuhvatnu sliku svih dimenzija poslovanja kako to može imati dobar kontroler. Kontroler stoga mora konstantno raditi na sebi, biti redoviti polaznik edukacija o kontrolingu, pratiti nove trendove i tehnologiju kako bi – stalno razvijajući sebe, zapravo samo održao korak s vremenom.¹⁷

Kako bi kontroling ljudskih potencijala i kontroling upravljanja ljudskim potencijalima ostvarili svoju svrhu veoma je važno da stručnjaci za ljudske potencijale i kontroleri usko surađuju. Odgovornost za evaluaciju odnosno kontroling ljudskih potencijala i upravljanja ljudskim potencijalima može se podijeliti između stručnjaka za ljudske potencijale, menadžera kao „korisnika“ njihovih usluga i kontrolera s obzirom na hijerarhijsku razinu.¹⁸

Pitanje razvoja kvalitetnog kontrolinga u hrvatskim poduzećima jedno je od bitnih pitanja za daljnji razvoj zemlje i utrke sa razvijenim zemljama Europe. Ako se uzme u obzir da je kontroling idealno mjesto u poduzeću koje može biti rasadnik znanja i pokretač razvoja kompetencija gotovo svih razina menadžmenta, jasno je da razvijajući i unapređujući kontroling, direktno utječemo na unapređenje poslovanja cijelog poduzeća, pa na kraju i ukupnog gospodarstva.¹⁹

**ističemo...**

Kontroling je zapravo stručna pomoć menadžmentu. On pomaže poduzećima u podizanju produktivnosti, efikasnost i efektivnost poslovanja, a time i sposobnosti prilagođavanja promjenama koje se događaju unutar i izvan kompanije.

3.4. Implementacija kontrolinga ljudskih potencijala

Kontroling je moderan koncept upravljanja poduzećem, u praksi dokazano načelo rješavanja problema prilagođavanja i koordinacije.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Prilagođeno prema: Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr., Kontroling između profita i održivog razvoja. M.E.P d.o.o., Zagreb, 2010.

¹⁹ <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/> (datum pristupanja 09.08.2021.)

¹⁵ Ibidem str. 667-668.

¹⁶ <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/> (datum pristupanja 09.08.2021.)



Jedan od razloga pojave kontrolinga je odvajanje funkcije vlasništva od funkcije upravljanja što može dovesti do poteškoća pri komunikaciji i vođenju te pojava potrebe za sve bržim donošenjem poslovnih odluka. Zainteresirani menadžment je u tome ključni i najvažniji čimbenik. Ako to menadžment dopusti, kontroling može imati ulogu najboljeg ekonomskog savjetnika koje poduzeće može imati.²⁰

U suštini potrebno je prepoznati i rangirati kritične faktore prilikom implementacije kontrolinga ljudskih potencijala, a možemo ih podijeliti na četiri područja. Od ta četiri područja najveće značenje ima kulturno područje jer je ujedno i najsloženije. Kako su svake male i srednje organizacije različite, potrebno je znati njihove individualnosti kod implementacije kontrolinga ljudskih potencijala. Zbog navedenoga nema točnog postupka za implementaciju kontrolinga ljudskih potencijala. Svaki korak implementacije ovisi o različitim varijablama koje imaju utjecaj na tijek implementacije.

Glavne varijable koje utječu na implementaciju kontrolinga ljudskih potencijala su veličina i vrsta organizacije. Općeniti postupci implementacije kontrolinga ljudskih potencijala mogu biti sljedeći:²¹

- 1) Analiza stvarnog stanja - opis osnovnog stanja, određivanje specifičnosti organizacije, traženje potencijalnih problema implementacije kontrolinga ljudskih potencijala,
- 2) Problem i ciljevi kontrolinga upravljanja ljudskim potencijalima - definiranje problema dolazi od pretpostavke da organizacije provode kontroling samo ukoliko postoji problem koji je potrebno riješiti, a idealno rješenje je implementacija kontrolinga. Kako bi se pronašao problem, organizacija markira ciljeve u području ljudskih potencijala koji se žele postići kroz kontroling,
- 3) Implementacija kontrolinga u praksi organizacije - temelj implementacije kontrolinga ljudskih potencijala je određivanje tima ljudi koji će se baviti ispunjenjem razmotrenih ciljeva,
- 4) Korištenje i kontrola resursa - pomoću kontrolinga, organizacija može dijagnosticirati nedostatke i pogreške u području ljudskih potencijala i može dati prijedloge za njihovo rješavanje. Uloga kontrolera ljudskih potencijala nije samo da popravljiva nastale pogreške, već i da upozorava cijelu organizaciju na mogućnost nastanka neke pogreške.

Razlog zbog kojih male i srednje organizacije ne implementiraju kontroling u jednakom opsegu kao velike organizacije je stoga što postoji strah od novog i nepoznatog. Kako bi se kontroling učinkovito implementirao u male i srednje organizacije vlasnik mora privući i ostale ljude koji će dodati nove zadatke kao što je priprema izvješća i evaluacija, na osnovi kojih zaposlenici mogu imati osjećaj gubitka "neovisnosti", ili "slobodnog rada".²² Funkcija kontrolinga se u praksi pokazala kao jedan od uspješnijih alata u borbi protiv gospodarskih poremećaja kao što su poslovne krize.

3.5. KPI-evi u ljudskim potencijalima

Odjeli ljudskih potencijala imaju vrlo specifičnu ulogu u životu svake kompanije iz razloga jer su zaduženi za temelj i najvažniji resurs – zaposlenike. Pridodamo li tome i dodatnu odgovornost s kojom bi svi trebali pristupati kada se radi o ljudima, jasno je da govorimo o izuzetno osjetljivoj zadaći i odgovornostima. Određivanje i praćenje KPI-eva²³, a posebno tumačenje rezultata i donošenje odluka trebalo bi uvijek biti utemeljeno na objektivnim pokazateljima. Posljedice po-

grešno postavljenih ili pogrešno protumačenih KPI-eva mogu nanižeti silne gubitke, ne samo u materijalnom smislu već mogu dovesti i do propasti kompanije. Svrha KPI-eva u ljudskim potencijalima je pružiti informacije za donošenje odluka i planiranje, povećati produktivnost, optimizirati troškove, unaprijediti procese i zaposlenike, te kroz navedene aktivnosti biti partner ne samo menadžmentu već i svakom zaposleniku.

Svrha KPI-eva u ljudskim potencijalima je²⁴:

- Pružiti informacije za donošenje odluka i planiranje,
- Optimiziranje troškova,
- Unaprijeđenje procesa i
- Kroz navedene aktivnosti biti strateški partner menadžmentu.

KPI-evi su, najjednostavnije rečeno, mjere (praćenja) učinka, tj. ostvarenja definiranih ciljeva. Unatoč jednostavnoj definiciji, KPI-evi su vrlo kompleksni te se mogu promatrati iz više perspektiva, međutim uvijek trebaju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, realni i vremenski definirani (SMART model) te jednostavni i lako razumljivi (KISS princip). Najvažnijim elementom KPI-eva ipak se najčešće ističe njihova mjerljivost, što je i očekivano, jer ipak su oni mjere učinka, kao što i definicija kaže.²⁵

KPI-evi u ljudskim potencijalima trebaju biti odabrani tako da pridonose ostvarenju ključnih ciljeva i strategija, kako ljudskih potencijala tako i poduzeća, u danom razdoblju. Prilikom definiranja i odabira KPI-eva uz ključna područja ljudskih potencijala na kojima se želi raditi treba razmisliti i o tome na koliko njih će se raditi.²⁶ Ključni pokazatelji uspješnosti o ljudskim potencijalima su pokazatelji koji mjere aktivnosti kojim HR odijeli doprinose poslovnom učinku neke organizacije. Pokazatelji računaju troškove i prednosti zaposlenika s aspekata poslovanja, kao što je broj zaposlenika u različitim fazama nekog procesa, usklađenost radnog prava, zadržavanje zaposlenika, upravljanje performansama, mjerenje zadovoljstva radnika.

U suštini KPI mjere performanse neke organizacije kako bi podaci o uspješnosti mogli biti mjerljivi i korištene za strateško upravljanje organizacijom. Proces uvođenja KPI u neku organizaciju uvijek je prilično sličan te se sastoji od kategorizacije KPI. Identificiranja KPI, definiranja KPI, identificiranjem i rješavanjem rizika, definiranja vremenskog okvira, utvrđivanja strateškog poboljšanja te mjerenja i upravljanja tako utvrđenih performansi.²⁷

Odjel za ljudske potencijale zadužen je za sve procese koji uključuju zaposlenike, te su glavne aktivnosti ljudskih potencijala vezane za planiranje broja zaposlenih i budžetiranje troškova; regrutaciju, selekciju i zapošljavanje; uvođenje u posao; plaće, benefite i nagrađivanje; razvoj i edukaciju; produktivnost; zadovoljstvo; organizacijsku klimu i kulturu te radnopravne odnose.²⁸ U nastavku su primjeri nekih od važnijih i češće upotrebljivanih ključnih pokazatelja po grupama aktivnosti u odjelu ljudskih potencijala, a koje kompanije koriste za ocjenjivanje performansi svojih zaposlenika ali i rada odjela HR-a.

24 Ključni pokazatelji uspješnosti o ljudskim potencijalima - <https://gorankrmpotic.eu/ljudski-resursi/hr/kljucnipokazatelji-uspjesnosti-o-ljudskim-resursima/> (datum pristupanja 09.08.2021.)

25 Gabčanová I., Human Resources Key Performance Indicators, Journal of Competitiveness, 2012.

26 Van Vulpen, E. (2017.) Human Resources Key Performance Indicators: An In-depth Explanation of HR KPIs, AIHR Blog & Academy, dostupno na: <https://www.analyticsinhr.com/blog/human-resources-key-performance-indicators-hr-kpis/>, (datum pristupanja 09.08.2021.)

27 Ključni pokazatelji uspješnosti o ljudskim potencijalima - <https://gorankrmpotic.eu/ljudski-resursi/hr/kljucnipokazatelji-uspjesnosti-o-ljudskim-resursima/> (datum pristupanja 09.08.2021.)

28 Vidaković Orešić I.; KPI-evi u ljudskim potencijalima, Kontroling, Financije i Menadžment, 2018. (https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/uploads/KPI-evi_u_ljudskim_potencijalima.pdf)- (datum pristupanja 09.08.2021.)

20 Ibidem.

21 Soósová, Veronika. Implementation of human resource controlling in small and medium-sized enterprises. (datum pristupanja 09.08.2021.)

22 Ibidem.

23 KPI -(Key performance indicators) - Ključni pokazatelji poslovanja

3.5.3. KPI-evi u planiranju broja zaposlenih i budžetiranju troškova

Procesi planiranja broja zaposlenih i budžetiranje troškova uključuju konkretne, objektivne i mjerljive vrijednosti te je njihovo praćenje i definiranje kroz KPI-ve relativno jednostavno. Uz realizaciju plana i budžeta, vrijeme provedeno na cijeli proces ili dio procesa informativan je pokazatelj učinkovitosti, dok uključenost i brzina feedbacka ključnih dionika ukazuje na slabe točke u procesu te prihvaćenost ljudskih potencijala kao nositelja ovih procesa.

Najčešći primjeri KPI-eva vezanih za planiranje su: ukupno trajanje procesa planiranja broja zaposlenih, vrijeme potrebno menadžmentu za prikupljanje informacija o planiranom broju zaposlenih, udio prikupljenih povratnih informacija menadžmenta u definiranom roku, ispunjenje plana zapošljavanja, ukupno trajanje procesa budžetiranja troškova zaposlenih i odstupanje realizacije troškova zaposlenih od budžetiranih troškova.²⁹

3.5.4. KPI-evi u regrutaciji, selekciji i zapošljavanju

Postoje dva izvora regrutiranja zaposlenika: interni i eksterni. Interni izvori obuhvaćaju one zaposlenike koji već rade u poduzeću, dok eksterni podrazumijevaju one osobe izvan poduzeća bilo to u drugim poduzećima, na tržištu rada, mirovini, školi. Regrutiranje kadrova je postupak traženja, privlačenja i poticanja kandidata za prijavu na slobodna mjesta, pod uvjetom da udovoljavaju zahtjevima. Regrutiranje djeluje kao veza između onih koji nude slobodna radna mjesta i onih koji traže ista. Regrutiranju se može prići s dva pristupa: ad-hoc i planski pristup.³⁰

Najčešći primjeri KPI-eva vezanih za regrutaciju, selekciju i zapošljavanje su: prosječno trajanje procesa zapošljavanja, prosječni trošak selekcije novih zaposlenika, trošak selekcije po radnom mjestu, broj kandidata po otvorenoj poziciji, omjer broja kandidata za radno mjesto i broja zaposlenika na tom radnom mjestu, omjer internih i eksternih kandidata za popunjavanje nove pozicije, omjer kandidata koji su pozvani na intervju i zaprimljenih prijava, omjer kandidata koji su uspješno prošli probni rok i ukupnog broja novozaposlenih i dr.³¹

3.5.5. KPI-evi u plaćama, benefitima i nagrađivanju

Materijalni KPI-evi, iako laki za postavljanje i mjerenje, nose snažan utjecaj na organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenika te njihovo implementiranje mora biti popraćeno jasnom i transparentnom komunikacijom na razini cijelog poduzeća. Svesti zaposlenike na brojeve i promatrati ih kroz troškove je lako, ali potpuno neusklađeno s funkcijom ljudskih potencijala i misijom pretvaranja zaposlenika u kapital. Primjeri KPI-eva vezanih za plaće, benefite i nagrađivanje su: prihod po stalnom zaposleniku koji radi u punom radnom vremenu, omjer mase plaća i ukupnih prihoda (po zaposleniku, organizacijskoj jedinici ili na razini poduzeća), omjer ukupnih troškova zaposlenih i ukupnih prihoda poduzeća, omjer ukupnih troškova zaposlenih i ukupnih rashoda poduzeća, prosječni troškovi po zaposleniku, radnom mjestu, organizacijskoj jedinici ili na razini poduzeća SCR (eng. Salary Competitiveness Ratio) - odnos plaća u poduzeću i plaća na tržištu, zadovoljstvo zaposlenika benefitima (mjerenje anketom) i dr.³²

29 Ibidem.

30 Prilagođeno prema: Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006.

31 Vidaković Orešić I.; KPI-evi u ljudskim potencijalima, Kontroling, Financije i Menadžment, 2018. (https://www.poslovnaučinkovitost.hr/images/uploads/KPI-evi_u_ljudskim_potencijalima.pdf) - (datum pristupanja 09.08.2021.)

32 Ibidem.

3.5.6. KPI-evi u zadovoljstvu zaposlenika, organizacijskoj klimi i kulturi

Organizacijska kultura je sustav vrijednosti i način razmišljanja zaposlenika koji daje osjećaj organizacijskog identiteta, a rezultat je iskustava. Održava se kroz zapošljavanje (kompatibilnost vrijednosti zaposlenika i poduzeća), menadžment (postavljanje normi) i integraciju (prilagođavanje kroz interakcije, jezik, priče). Način na koji se doživljava vlastito radno okruženje predstavlja organizacijsku klimu. Na zadovoljstvo zaposlenika utječu, kako kultura kroz sustav vrijednosti koji se njeguje, izgradnju kohezije, lojalnosti i predanosti, tako i klima koja predstavlja atmosferu proizašlu iz kulture. Ključno je da KPI-evi u ljudskim potencijalima reflektiraju njihovu važnost.

Najčešći primjeri KPI-eva vezanih za zadovoljstvo zaposlenika, klimu i kulturu su: absentizam - ukupan broj dana izostanaka s posla po zaposleniku / ukupan broj radnih dana * 100, NPS (Employee Net Promoter Score) - razlika između % "zadovoljnih zaposlenika" i % "nezadovoljnih zaposlenika", fluktuacija – ukupan broj zaposlenika koji su otišli/ukupan broj zaposlenika na početku perioda, prosječan rast zadovoljstva zaposlenika (mjerenje anketom), omjer zaposlenika koji planiraju otići iz poduzeća u sljedećih 12 mjeseci i onih koji planiraju ostati, prosječni staž u poduzeću, omjer broja odlazaka koje su inicirali zaposlenici u odnosu na ukupan broj odlazaka iz poduzeća.³³

Na kraju potrebno je istaknuti da bi kontroling ljudskih potencijala ostvario svoju svrhu, od velike važnosti je da stručnjaci za ljudske potencijale i kontroleri usko surađuju. Dakle, stručnjaci za ljudske potencijale su detaljno upoznati s različitim praksama, metodama i aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima, te poznaju ljudsku psihu. Dok su se kontroleri obrazovali u područjima financija i računovodstva, te statističke analize na kojima se danas temelji evaluacija upravljanja ljudskim potencijalima. Što dovodi do zaključka da je vrlo bitan timski rad stručnjaka ljudskih potencijala i kontrolera u suprotnom ako bi se kontroling prepustio samo jednoj navedenoj strani na vidjelo bi izašli nedostaci pri obavljanju tih aktivnosti.³⁴



ističemo...

Svrha KPI-eva u ljudskim potencijalima je pružiti informacije za donošenje odluka i planiranje, povećati produktivnost, optimizirati troškove, unaprijediti procese i zaposlenike, te kroz navedene aktivnosti biti partner ne samo menadžmentu već i svakom zaposleniku.

4. Upravljanje učinkom i motivacija zaposlenih

Upravljanje učinkom („performance management“) predstavlja holistički proces koji povezuje više različitih procesa upravljanja ljudskim potencijalima. Tim procesima osiguravamo da radni učinak zaposlenika zbilja pridonosi ostvarenju poslovnih ciljeva organizacije. Na taj način upravljanje učinkom ima značajnu ulogu u unaprjeđenju poslovne uspješnosti jer osigurava da svaki pojedini zaposlenik razumije koliki se doprinos poslovnim rezultatima očekuje od njega odnosno kolika bi trebala biti njegova norma učinkovitosti. Tijekom

33 Ibidem.

34 Osmanagić Bedenik N, Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, školska knjiga 2004 str. 232-238

čitavog procesa djelatnika se motivira i osnažuje potrebnim vještinama kako bi tu normu i postigao.³⁵

Drugim riječima, proces upravljanja učinkom povezan je s nizom specifičnih ciljeva usko vezanih upravo za područje upravljanja ljudskim potencijalima kao što su:

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

Motivacija zaposlenika psihološki je proces koji ljude pokreće na djelovanje. Razlikuje se intrinzična i ekstrinzična motivacija. Ekstrinzična motivacija potaknuta je vanjskim nagradama kao što je novac ili popularnost. Intrinzična motivacija dio je prirode čovjeka, a proizlazi iz unutarnjih potreba kao što su potreba za učenjem, stvaranjem i istraživanjem. Intrinzična motivacija u pravilu traje duže, a rezultati intrinzično motiviranog rada su kvalitetniji. Za održavanje ekstrinzične motivacije potrebni su redoviti vanjski poticaji.³⁶

Možemo zaključiti kako je motivacija zaposlenika teška i zahtjevna jer su ljudi različiti, imaju različite želje i potrebe. Općenito, produktivnost se može potaknuti vanjskim nagradama kao što su novčani bonusi, slobodni dani, razne beneficije i slično. Vanjske nagrade donekle povećavaju ekstrinzičnu motivaciju. S druge strane, kvaliteta obavljenog posla je bolja ako je pojedinac intrinzično motiviran za njega. Također, percepcija posla kao izazovnog, zanimljivog i korisnog povezuje se s povećanom kreativnosti u radu.

5. Zaključak

Ljudski potencijali raspoložu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoja kompanije. Upravo oni posjeduju inovatorske kvalitete, intelektualne i fiziološke potencijale bez kojih se ne može odvijati proces rada. Stoga, važnost upravljanja ljudskim potencijalima za poslovanje kompanije postaje u suvremenim kompetitivnim uvjetima sve naglašenije.

Motivacija je u današnjem poslovanju, zbog iznimne izloženosti stalnim svakodnevnim promjenama iznimno važna, stoga je potrebno prepoznati kvalitetu ljudskih potencijala, kontinuirano ulagati u educiranje i razvoj zaposlenika, adekvatno nagrađivati njihov trud te svakodnevno motivirati u svrhu postizanja što boljih radnih rezultata. Važno je naglasiti da motiviranje treba biti prioritet u organizaciji poslovanja i ne smije biti povremen jer takvi načini provedbe motivacije nisu dugoročno održivi.

Kontroling danas predstavlja moderan koncept upravljanja kompanijom i u praksi dokazano načelo rješavanja problema prilagođavanja i koordinacije. Jedan od razloga pojave kontrolinga je odvajanje funkcije vlasništva od funkcije upravljanja što može dovesti do poteškoća pri komunikaciji i vođenju te pojava potrebe za sve bržim donošenjem poslovnih odluka. Nužnost postojanja odnosno suradnje kontrolinga i upravljanja ljudskim potencijalima treba biti uključeno u strateški plan poslovanja tvrtke kako bi se predvidjele organizacijske potrebe, pratilo izvršavanje postavljenih ciljeva te adekvatno odgovorilo na poteškoće i probleme koji se pojave.

Ne zaboravite:

- **Uspješnost i poslovanje svake kompanije, između ostalog, uvelike ovisi i o kvaliteti ljudskog kapitala kojeg zaposlenici posjeduju ali i načinu na koji se isti koristi.**
- **Ne postoji pravi odnosno idealan način motiviranja zaposlenika, jedinstvena formula motivacije koju možemo primijeniti na sve zaposlenike ili u svim kompanijama, a bez obzira na to motivacija predstavlja segment poslovanja koji je među ključnim čimbenicima uspjeha.**
- **Motiviranje treba biti prioritet u organizaciji poslovanja i ne smije biti povremen jer takvi načini provedbe motivacije nisu dugoročno održivi.**
- **Nagrađivanje za ostvarene rezultate predstavlja snažan motivacijski faktor pojedinom zaposleniku, a poslodavcu veću šansu za postizanje dugoročnih ciljeva.**
- **Uloga kontrolinga je povezivanje menadžmenta, organizacije, računovodstva, financija uz pomoć informatičke potpore u zaokruženu cjelinu kako bi se dobila velika slika poslovanja poduzeća.**
- **Da bi kontroling ljudskih potencijala ostvario svoju svrhu, od velike važnosti je da stručnjaci za ljudske potencijale i kontroleri usko surađuju.**
- **KPI-evi (ključni pokazatelji poslovanja) su, najjednostavnije rečeno, mjere (praćenja) učinka, tj. ostvarenja definiranih ciljeva.**
- **KPI-evi u ljudskim potencijalima trebaju biti odabrani tako da pridonose ostvarenju ključnih ciljeva i strategija, kako ljudskih potencijala tako i poduzeća, u danom razdoblju.**

Literatura:

- 1) Bahtijarević-Šiber, F., Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim resursima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 7/98.
- 2) Bahtijarević Šiber, F., Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti, Računovodstvo revizija i financije br. 1, Zagreb, 1996.
- 3) Bahtijarević-Šiber, F.: "Management ljudskih resursa", Golden marketing, Zagreb, 1999.
- 4) Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006.
- 5) Deny, Richard, Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb., 2000.
- 6) Hmelina M.: Menadžerski sustavi motivacije za rad, zbornik radova 3. simpozija Veleučilišta Hrvatsko zagorje Krapina, Hrvatska, 2017.
- 7) Goić, S., Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet, Split, 1998.
- 8) Pulić, A., Upravljanje intelektualnim kapitalom; Ekonomija, RFIN, 1/97., Zagreb
- 9) Martinović, M., Tanasković, Z., Menadžment ljudskih resursa, Visoka polovno-tehnička škola, Užice, 2014.
- 10) Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N.: "Temelji menadžmenta", Školska knjiga, Zagreb, 2008.
- 11) Krech, D., Crutchfield, R.S., Ballachey, E.L., Pojedinac u društvu, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Srbije, Beograd, 1972.

35 Upravljanje učinkom - <https://www.ramiro.hr/upravljanje-ucinkom.aspx> (datum pristupanja 09.08.2021.)

36 Motivacija zaposlenika - <https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/> (datum pristupanja 09.08.2021.)



