

doc.dr.sc. Tonči Lazibat, menadžer kvalitete
Ekonomski fakultet Zagreb i

prof.dr.sc. Ksenija Dumičić, menadžer kvalitete
Ekonomski fakultet Zagreb

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I PERMANENTNA IZOBRAZBA – TEMELJNI ČIMBENICI KVALITETE

Uvođenje sustava kvalitete prema intencijama normi ISO 9000 ff, kao i njegovo održavanje i upravljanje traži angažman svih zaposlenih u jednoj tvrtki odnosno organizaciji. Stoga će se u radu raspravljati o osnovnim teorijama motivacije i motivatorima kako bi se dokazala korelacija učinkovitog upravljanja ljudskim resursima i kvalitete. Također će se ukazati na nužnost permanentne izobrazbe kadrova kako bi se održao korak s rapidnim razvojem znanosti i tehnologije i zahtjevima svjetskog tržišta na kojem kvaliteta sve više postaje dominantni čimbenik konkurentnosti.

Ključne riječi: upravljanje, ljudski resursi, izobrazba, kvaliteta

UVOD

Gotovo nema nijednog “guru” suvremene teorije kvalitete koji u svojim radovima ne naglašavaju značaj obrazovanja, treninga i motiviranosti svih zaposlenih u uspostavi i upravljanju sustavom kvalitete. Tako npr. Edwards Deming¹ u svojim 14 točaka, koje su upute menadžmentu kada je u pitanju stvaranje odnosa i praktičnih mjera za poboljšanje sustava kvalitete u točki 7. predlaže: Uvedi obrazovanje uz rad, u točki 8. Eliminiraj strahovanja (i stvaraj povjerenje), u točki 13. Uklanjanje barijere koje onemogućuju ljudima da budu ponosni svojim radom, a u točki 14. Provođi energično doškovanje. Govoreći o sedam smrtnih bolesti u nekoj tvrtki Deming na prvom mjestu navodi.: Nepoznavanje i nerazumijevanje strateških ciljeva tvrtke od strane svih zaposlenih.²

Pojedina promišljanja Edwardsa Deminga i njegovih sljedbenika (Juran, Feigenbaum) inkorporirana su u norme serije ISO 9000 ff. Tako je model ISO 9001: 1994 imao 18-ti element: Izobrazba; koji obvezuje tvrtku na stalno i planirano školovanje, usavršavanje i osposobljavanje svih zaposlenih u tvrtki. Revizijom normi 2000. godine norma ISO 9001: 2000 i 9004:2000 u potpunosti su usklađene i problematiku ljudskih resursa i obrazovanja obrađuju u šestom dijelu:

6. Upravljanje resursima

6.1 Osiguranje resursa

¹ Vidi: Deming E.: The New Economics, MIT Press, London 2000.

² Injac N.: Mala enciklopedija kvalitete – Moderna povijest kvalitete III. dio, Oskar, Zagreb, str. 19-20.

- 6.2. Ljudski resursi
- 6.3 Infrastruktura
- 6.4 Radna sredina

Prema novoj normi ISO 9001:2000 da bi se uspješno implementirao procesni model sustava upravljanja kvalitetom vrhovni menadžment se mora pridržavati osam načela upravljanja kvalitetom:³

- a) Usmjerenje na korisnika, prvenstveno dobro poznavanje njegovih želja,
- b) Vođenje, odnosno korektno, jasno i odlučno vođenje organizacije
- c) Uključivanje cjelokupnog osoblja organizacije,
- d) Procesni pristup prema zahtjevima procesnog menadžmenta i modela,
- e) Sustavan pristup upravljanju gdje se skladno ujedanju hijerarhija i procesi organizacije,
- f) Stalna poboljšanja na svim razinama, funkcijama i procesima organizacije,
- g) Odlučivanje na osnovi činjenica je jedini oblik korektnog donošenja odluke,
- h) Uzajamni partnerski odnosi sa svim učesnicima vanjskih i unutarnjih procesa.

Poštovanje navedenih osam načela osigurava višestruku uzajamnu uspješnost u bilo kojoj organizaciji: s jedne strane se nalazi respektabilno rukovodstvo koje transparentno obavlja svoj rad a s druge strane svjesni radnici koji dobro znaju kako i zašto rade.

Da bi se omogućila primjena ovih osam principa potrebno je permanentno obrazovati i motivirati sve zaposlene u jednoj tvrtki odnosno organizaciji. Stoga će u narednom dijelu biti riječi o upravljanju ljudskim resursima , a posebice o osnovnim tehnikama i teorijama izobrazbe i motivacije kadrova čije uspješno provođenje je u direktnoj korelaciji s uspješnom implementacijom sustava kvalitete.

1. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva identificiranje potreba za radnom snagom, odabir kadrova, namještenja, promaknuća, ocjenjivanje, planiranje karijera, nagrađivanje, poticanje i obučavanje radne snage kako bi svoje zadaće ostvarivala učinkovito.⁴ Proces upravljanja ljudskim resursima možemo sažeti u nekoliko načela:

- 1. Načelo definicije posla. Ovo načelo podrazumijeva što preciznije identificiranje rezultata koji se očekuju od menadžera.
- 2. Načelo menadžerskog ocjenjivanja. Ocjenjivanje menadžera pokazuje koliko se dobro obavljaju ključne menadžerske aktivnosti unutar funkcija planiranja, organizacije, upravljanja ljudskim resursima i kontroliranja.
- 3. Načelo otvorene konkurencije. Potrebno je ohrabrivati otvorenu konkurenciju između svih kandidata za pozicije u menadžmentu.
- 4. Načelo obučavanja i stalnog razvitka menadžmenta. Ovo načelo ukazuje da su, prema sustavnom pristupu, naponi u vezi obučavanja i razvitka povezani s

³ Injac N.: Mala enciklopedija kvalitete – Upoznajmo normu ISO 9000 I. dio, Oskar , Zagreb, str. 97.

⁴ Prema: Weihrich H. i Koontz H.: “Menadžment”, “Mate” d.o.o., Zagreb, 1993. str. 356.

menadžerskim funkcijama, zadacima poduzeća, kao i s profesionalnim potrebama menedžera. Ono također ukazuje da u konkurentskom okruženju koje se brzo mijenja, menedžeri ne mogu prestati učiti. Umjesto toga, moraju osvježavati stalno vlastito menadžersko znanje, ponovno vrednovati svoj pristup menadžmentu i poboljšavati svoje menadžerske vještine i rezultate kako bi ostvarivali rezultate poduzeća.

1.1. TEHNIKE IZOBRAZBE MENEDŽERA

Možemo ih razvrstati u dvije skupine:⁵

- **izobrazba na poslu**
- **eksterna izobrazba**

Izobrazba na poslu može uključiti: planirano napredovanje, promjenu posla, stvaranje položaja pomoćnika, privremena imenovanja, kolektivno rukovodstvo i vježbanje.

Planirano napredovanje je tehnika koja daje menadžerima jasnu viziju njihova puta razvitka. Na primjer, niži menedžer može imati skicu, pregled puta od nadzornika do šefa pogona ili eventualno direktora proizvodnje. Menedžer tada zna zahtjeve za napredovanje i sredstva za njihovo postizanje. Planirano napredovanje može biti shvaćeno od strane polaznika kao lagani put na vrh, a odista je pristup korak po korak koji zahtjeva da se zadaci obave dobro na svakoj razini.

Promjena posla ili programi rotacije mogu se poduzeti da se proširi znanje menedžera ili potencijalnih menedžera. Polaznici uče o različitim funkcijama poduzeća prolazeći različita radna mjesta. Oni mogu rotirati kroz: nerukovodeći posao, zadatke promatranja, položaje menadžerske izobrazbe, položaje pomoćnika srednje razine, na različitim menadžerskim položajima u različitim odjelima kao što su proizvodnja, prodaja i financije.

Stvaranje položaja “pomoćnika”; radna mjesta “pomoćnika” često se stvaraju da bi se proširila gledišta polaznika time što im se dopušta da rade u blizini iskusnih menadžera koji mogu skrenuti posebnu pozornost na razvojne potrebe polaznika. Menedžeri mogu, između ostalog, dati odabrane zadatke da bi testirali prosuđivanje polaznika.

Privremena imenovanja; pojedinci se često postavljaju kao “vršitelji dužnosti” menedžera kad je na primjer stalni menadžer na odmoru ili je na duljem poslovnom putu. Odatle, privremena imenovanja su razvojno sredstvo kao i pogodnost za poduzeće.

⁵ Obradeno prema: Weihrich H. i Kooontz H.: isto djelo str. 426

Komisije i “niži odbori”, znani i kao “kolektivno rukovodstvo”, daju polaznicima priliku da međusobno djeluju s iskusnim menadžerima i tako se upoznaju s brojnim pitanjima koja se tiču cijele organizacije.

Vježbanje (treniranje) također je primjer izobrazbe na poslu. Da bi bilo djelotvorno, mora biti izvedeno u klimi pouzdanja i povjerenja između nadređenog i polaznika.

Eksterna izobrazba podrazumijeva programe izobrazbe ponuđene od strane obrazovnih ustanova i menadžerskih udruženja, a uključuje vježbe osjetljivosti ili vođenja (“T” skupine – training), konferencijske programe, sveučilišne menadžment programe, članke, televizija, poslovne simulacije i posebne programe izobrazbe.

Vježbe osjetljivosti uključuju bolji uvid u nečije ponašanje i način na koji netko nastupa prema ostalima, bolje razumijevanje skupnih procesa, razvitak vještina u dijagnosticiranju i interveniranju u skupnim procesima.

Konferencijski programi mogu se koristiti u vanjskoj i unutarnjoj izobrazbi. Za vrijeme konferencijskih programa menadžeri ili potencijalni menadžeri se izlažu idejama govornika koji su stručnjaci u svom području. Unutar kompanije ljudi mogu biti instruirani o povijesti tvrtke, politici, vezama s kupcima, potrošačima i ostalim skupinama. Vanjske konferencije mogu uvelike varirati, počevši od programa o specifičnim menadžerskim tehnikama do programa o širim temama, kao što je veza između poduzeća i društva. Ovi programi mogu biti vrijedni ako zadovolje potrebe izobrazbe i ako se osigura dvosmjerna komunikacija.

Sveučilišni menadžment programi; mogu uključivati večernje tečajeve, kratke seminare, programe uživo, puni poslijediplomski nastavni program ili čak programe oblikovane za određenog kupca za potrebe pojedine kompanije. Ovi sveučilišni programi upoznaju menadžere s teorijama, načelima i novim razvitkom u menadžmentu. Pored toga, obično postoji vrijedna razmjena iskustava među menadžerima koji se na sličnim poslovima suočavaju sa sličnim izazovima.

Poslovne simulacije i empirijske vježbe također su jedna od tehnika izobrazbe, posebice su postale popularne uvođenjem novih informatičkih tehnologija.

Posebni programi izobrazbe također se mogu ponuditi za pojedinu izabranu temu. Na primjer, tema etike i estetike može biti raspravljana da bi dala djelatnicima smjernice za etičko ponašanje i poimanje estetike u određenom kulturnom okruženju.

1.2. MOTIVACIJA I MOTIVATORI

Ljudski motivi se zasnivaju na potrebama, bilo svjesnim, bilo podsvjesnim. Neke potrebe su primarne kao što su fiziološki zahtjevi za vodom, zrakom, hranom, snom i stanom. Ostale se potrebe, kao što su potreba za samopoštovanjem, statusom povezanosti s drugima, ljubavi, postignućem i samodokazivanjem, mogu smatrati sekundarnima. Ove potrebe kod različitih pojedinaca variraju u vremenu i intenzitetu.

Motivacija je općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. Uspješni menadžeri motiviraju svoje podređene na način da oni čine stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti nagone i zahtjeve podređenih te ih potaknuti da se ponašaju na poželjan način.

Osoba može biti motivirana željom za ekonomskim dobrima i uslugama (namirnice, bolja kuća, novi automobil ili putovanje), ali čak i ove želje mogu biti složene i međusobno sukobljene (kupiti novi auto ili novu kuću?). Istodobno, pojedinac može željeti samopoštovanje, status, osjećanje postignuća ili odmor (tko nije osjetio sukob između zahtjeva posla i želje da se igra golf ili ode u kino?).

Motivatori su stvari koje pojedinca potiču na djelovanje. Iako motivatori odražavaju želje, oni su određene nagrade ili poticaji koji pojačavanju žudnju za zadovoljenjem ovih želja. Motivatori su, također, sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe ili naglasiti jedna potreba na način da joj se pridijeli prioritet nad drugim potrebama.

1.2.1. TEORIJE MOTIVACIJE I MOTIVATORA:⁶

“MRKVA I ŠTAP”

Različite teorije motivacije i motivatora rijetko se kada pozivaju na mrkvu i štap. Ova se metafora odnosi na upotrebu nagrada i kazni u cilju poticanja željenog ponašanja. Metafora dolazi od stare priče koja govori o tome da ako želimo natjerati magarca da se pokrene moramo ispred njega staviti mrkvu ili ga odozda potjerati štapom. Unatoč svim istraživanjima i teorijama motivacije koje su se pojavile posljednjih godina, nagrada i kazna se još uvijek smatraju snažnim motivatorom. Stoljećima su nagrada i kazna često smatrane jedinom silom koja može motivirati ljude.

McGREGOROVA TEORIJA X I TEORIJA Y

Jedno od viđenja ljudske prirode opisano je s dva skupa pretpostavki, poznatih kao “Teorija X” i “Teorija Y”, koje je razvio Douglas McGregor. Upravljanje, smatrao je McGregor, treba početi s osnovnim pitanjem o tome kako menadžeri vide sebe u

⁶ Obradeno prema: Weihrich H. i Koontz H.: isto djelo str. 462-486.

odnosu na druge osobe. Ovako gledište zahtijeva nekoliko misli o percepciji ljudske prirode. Teorija X i Teorija Y jesu dva skupa pretpostavki o ljudskoj prirodi, McGregor je izabrao ove termine jer je želio neutralnu terminologiju bez konotacija s “dobri” ili “loši”.

Pretpostavke Teorije X

Prema McGregorovu mišljenju “Tradicionalne” pretpostavke o ljudskoj prirodi uključene su u Teoriju X:

1. Prosječno ljudsko biće ima ugrađenu odbojnost prema radu i izbjegavati će ga ako može.
2. Zbog ove ljudske karakteristike, tj zbog odbojnosti prema radu, većinu ljudi treba prisiljavati, kontrolirati, usmjeravati i plašiti kaznom kako bi ih se navelo da ulože adekvatan napor u ostvarenje organizacijskih ciljeva.
3. Prosječna osoba preferira usmjeravanje, želi izbjeći odgovornost, ima relativno malo ambicija i želi sigurnost iznad svega.

Pretpostavke teorije Y

Pretpostavke Teorije Y McGregor je vidio na sljedeći način:

1. Trošenje fizičkih i mentalnih napora na poslu prirodno je isto kao igra ili odmor.
2. Eksterna kontrola i prijetnja kaznom nisu jedina sredstva kojima se mogu proizvesti naponi potrebni za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Ljudi će iskazivati samousmjeravanje i samokontrolu u služenju ciljevima kojima su se posvetili.
3. Stupanj predanosti ciljevima proporcionalan je veličini nagrade povezane s njihovim ostvarenjem.
4. Prosječno ljudsko biće, u odgovarajućim uvjetima, ne samo da uči prihvatiti odgovornost, već je i traži.
5. Sposobnost iskazivanje relativno visokog stupnja mašte, dosjetljivosti i kreativnosti u rješavanju organizacijskih problema je prilično, a ne malo proširena među ljudima.
6. U uvjetima suvremenog industrijskog života intelektualni potencijali prosječnog ljudskog bića samo su djelomično iskorišteni.

Ova dva skupa pretpostavki su, očito potpuno različita. Teorija X je pesimistička, statična i rigidna. Kontrola je primarno eksterna, tj. nametnuta od nadređenih. Nasuprot tome, Teorija Y je optimistična, dinamična i fleksibilna, s naglaskom na samousmjeravanje i integraciju individualnih potreba s organizacijskim zahtjevima. Postoji malo sumnje da će svaki skup pretpostavki utjecati na način kako menadžeri obavljaju svoje funkcije i aktivnost.

TEORIJA HIJERARHIJE POTREBA

Jedna od najčešće spominjanih teorija motivacije jest teorija hijerarhije potreba koju je formulirao psiholog Abraham Maslow. Maslow je promatrao ljudske potrebe u obliku hijerarhije, koja se penje od najniže k najvišoj potrebi, i zaključio je da kada se jedan skup potreba zadovolji, ta vrsta potreba prestaje biti motivator.

Hijerarhija potreba

Prema Maslowu, osnovne ljudske potrebe, u nizu prema rastućoj važnosti jesu sljedeće:

1. *Fiziološke potrebe.* To su osnovne potrebe za održavanje samog ljudskog života kao što je na primjer hrana, voda, toplina, stanovanje i stan. Maslow je smatrao da sve dok ove potrebe nisu zadovoljene do stupnja nužnog za održanje života, druge potrebe neće motivirati ljude.
2. *Potrebe za sigurnošću.* To su potrebe za sigurnošću od fizičke opasnosti i oslobađanjem od straha gubitka posla, imovine, hrane ili stana.
3. *Potrebe za povezivanjem ili prihvaćanjem.* S obzirom da su ljudi društvena bića imaju potrebu za povezivanjem, za prihvaćanjem od drugih ljudi.
4. *Potreba za štovanjem.* Prema Maslowu, jednom kad ljudi zadovolje svoju potrebu za povezivanjem, nastoje steći štovanje drugih ljudi ali i samopoštovanje. Ova vrsta potreba stvara zadovoljstva kao što su moć, ugled, status i samouvjerenost.
5. *Potreba za samopotvrđivanjem.* Maslow ovo smatra najvišom potrebom u svojoj hijerarhiji potreba. To je želja da se postigne ono što je netko sposoban postati - da se maksimizira nečiji potencijal i postigne nešto.

HERZBERGOVA TEORIJA MOTIVACIJE

Frederick Herzberg i njegovi suradnici u velikoj su mjeri modificirali Maslowljev pristup potrebama. Njihova istraživanja su ukazala na **dvo-čimbeničku teoriju** motivacije. U jednoj grupi potreba su, na primjer, politika kompanije, administracija, nadgledanje, uvjeti rada, međuljudski odnosi, plaće, status, sigurnost posla i osobni život. Herzberg i njegovi suradnici su ustanovili da ovi čimbenici izazivaju nezadovoljstvo, ali nisu motivatori. Drugim riječima, ako su u radnom okruženju ovi čimbenici prisutni u velikoj količini i kvaliteti, tada ne izazivaju nezadovoljstvo.

MOTIVACIJSKA TEORIJA OČEKIVANJA

Sljedeći pristup, pristup za koji mnogi vjeruju da ide najdalje u objašnjenju kako su ljudi motivirani, je teorija očekivanja. Jedna od vodećih osoba u razvitku i objašnjenju

ove teorije je psiholog Victor H. Vroom. On smatra da će ljudi biti motivirani na akcije za ostvarenje cilja ako vjeruju u vrijednost cilja i ako mogu vidjeti da ono što čine pomaže u njegovom ostvarenju.

Preciznije rečeno, Vroomova teorija kaže da je motivacija ljudi određena vrijednošću koju pridaju rezultatu svojih napora pomnoženoj s pouzdanošću s kojom smatraju da će njihovi napori pomoći u ostvarenju ciljeva.

Jedna od velikih prednosti Vroomove teorije je to što ona prepoznaje važnost različitih individualnih potreba i motivacija. Stoga, ona ne upada u zamku nekih simplificiranih karakteristika Maslowljeva i Herzbergova pristupa. Vroomova teorija izgleda mnogo realističnija. Uklapa se u koncept harmonije ciljeva: pojedinci imaju osobne ciljeve različite od organizacijskih ciljeva, ali se ti ciljevi mogu uskladiti.

PORTEROV I LAWLEROV MODEL MOTIVACIJE

Lyman W. Porter i Edward E. Lawler III izveli su u velikoj mjeri sveobuhvatniji model motivacije izgrađen, većim dijelom, na teoriji očekivanja. U svojim su proučavanjima primijenili ovaj model, u prvom redu na menedžere. Iznos napora (snaga motivacije i energije) ovisi o vrijednosti nagrade uvećanoj za iznos energije koji pojedinac smatra potrebnim i za vjerojatnost primanja nagrade. Pretpostavljeni napor i vjerojatnost stvarnoga dobivanja nagrade su, sa svoje strane, pod utjecajem stvarnog ostvarenja.

TEORIJA PRAVEDNOSTI

Važan faktor motivacije je doživljavaju li pojedinci strukturu nagrađivanja kao pravednu. Jedan od načina pristupa ovom problemu je teorija pravednosti koja se odnosi na subjektivan sud pojedinca o pravednosti nagrade koju on ili ona prima u odnosu na uložene inpute, a u usporedbi s nagradama koje primaju drugi. J. Stacy Adams je u velikoj mjeri zaslužan za formuliranje teorije pravednosti.

Ako ljudi osjećaju da su nepravedno nagrađeni tada mogu biti nezadovoljni, smanjiti kvalitetu ili kvantitetu outputa ili napustiti organizaciju. Ako ljudi smatraju da su nagrade pravedne tada će, vjerojatno, zadržati istu razinu outputa.

TEORIJA POJAČAVANJA

Psiholog B. F. Skinner s Harvarda razvio je zanimljivu – ali kontroverznu – tehniku motivacije. Ovaj pristup nazvan pozitivno pojačanje ili modificiranje ponašanja drži da pojedinci mogu biti motivirani pravilnim oblikovanjem radnog okruženja i nagradama za ostvarenje, te da kazne daju negativne rezultate.

Skinner i njegovi sljedbenici čine mnogo više od nagrađivanja dobrog ostvarenja.

Ova tehnika izgleda gotovo suviše jednostavna da bi bila djelotvorna i zato su mnogi znanstvenici koji se bave ponašanjem i menadžeri sumnjičavi prema njezinoj uspješnosti.

McCLELLANDOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA POTREBA

David C. McClelland pridonio je razumijevanju motivacije identificirajući tri tipa osnovnih motivirajućih potreba. Klasificirao ih je kao potrebu za moći, potrebu za povezanošću i potrebu za postignućem. Obavljena su opsežna istraživanja sva tri tipa potreba, a McClelland i njegovi suradnici su obavili značajan posao istraživanjem potrebe za postignućem.

Sva tri nagona – moć, povezanost i postignuće - su od posebnog značaja za upravu s obzirom na to da ih se mora prepoznati kako bi organizirano poduzeće dobro radilo.

Potreba za moći. McClelland i drugi istraživači ustanovili su da ljudi s visokom potrebom za moći pridaju veliku pažnju utjecanju i kontroli. Ovakve osobe, općenito, teže pozicijama vođe, često su dobri govornici, često skloni raspravljanju.

Potreba za povezivanjem. Ljudi s velikom potrebom za povezivanjem, osjećaju se zadovoljni ako su voljeni, gdje nastoje izbjeći bol koji uzrokuje odbačenost iz skupine. Kao pojedinci, vjerojatno su zaokupljeni održavanjem ugodnih društvenih veza, uživaju u osjećaju intimnosti i razumijevanjem ugodnih društvenih veza.

Potreba za postignućem. Ljudi s velikom potrebom za postignućem imaju intenzivnu želju za uspjehom i jednako intenzivan strah od neuspjeha. Žele biti izazvani i postavljaju poprilično teške ciljeve.

1.2.2. POSEBNE MOTIVACIJSKE TEHNIKE

Nakon razmatranja teorija motivacije možemo se upitati što one znače menadžerima, koje motivacijske tehnike mogu koristiti.

Novac

Kao što je prethodno spomenuto u primjeru s mrkvom i štapom, ne smijemo nikada ispustiti iz vida vrijednost novca kao motivatora. Novac je važan bilo u obliku nadnica, rada po komadu ili kojeg drugog oblika poticajnog plaćanja, premija,

dionica, osiguranja koje plaća kompanija ili bilo koje druge stvari koja se ljudima može dati za njihov obavljeni posao.

Participacija

Jedna od tehnika kojoj je, kao rezultat istraživanja i teorija motivacije, dana jaka podrška je povećana prisutnost i korištenje participacije. Rijetki su ljudi koji ne osjećaju motiviranost ako ih se konzultira o zbivanjima koja na njih utječu.

Participacija je također sredstvo priznanja. Ona utječe na potrebu za povezivanjem i prihvaćanjem. Iznad svega, daje ljudima osjećaj postignuća.

Obogaćivanje posla

Obogaćivanje posla je povezano s Herzbergovom teorijom motivacije, koja pravim motivatorima smatra čimbenike kao što su, npr. izazov, postizanje priznanja i odgovornost.

Obogaćivanje posla treba razlikovati od proširenja opsega posla. Proširivanje opsega posla nastoji posao učiniti varijabilnijim uklanjanjem dosade koja proizlazi iz obavljanja repetitivnih operacija. Pri obogaćivanju posla nastoji se ugraditi u posao veći osjećaj izazovnosti i postignuća. Posao se može obogatiti povećanjem varijabilnosti.

ZAKLJUČAK

Identificiranje potreba za radnom snagom, odabir kadrova, namještenja, promaknuća, ocjenjivanje, planiranje karijera, nagrađivanje, poticanje i obučavanje radne snage kako bi svoje zadaće ostvarivala učinkovito i efikasno osnovne su zadaće upravljanja ljudskim resursima.

Uspješno upravljanje ljudskim resursima pretpostavka su i uspješne implementacije i upravljanja kvalitetom koja postaje jedan od dominantnih čimbenika konkurentnosti na svjetskom tržištu.⁷

Permanentna izobrazba i motiviranost svih zaposlenih neophodni su za uspješnu implementaciju i upravljanje sustavom kvalitete, što implicira poznavanje osnovnih teorija i tehnika motivacije kao i metoda izobrazbe od strane svih razina menadžmenta.

⁷ O konkurentnosti i kvaliteti vidi: Lazibat T.: Značaj kvalitete za ulazak na međunarodno tržište, Ekonomska misao i praksa br. 1/99, Dubrovnik 1999.

Literatura:

1. Deming E.: The New Economics, MIT Press, London , 2000.
2. Injac N.: Mala enciklopedija kvalitete – Upoznajmo normu ISO 9000 1. dio, Oskar, Zagreb, 2002.
3. Injac N.: Mala enciklopedija kvalitete – moderna povijest kvalitete III. dio, Oskar, Zagreb, 2002.
4. Lazibat T.: Značaj kvalitete za izlazak na međunarodno tržište, Ekonomska misao i praksa, br. 1/99, Dubrovnik, 1999.
5. Weihrich H. i Koontz H.: Menedžment, Mate, Zagreb, 1993.