

# Upravljanje ljudskim potencijalima u poslovnoj strategiji

---

**Marković, Ivan**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:614585>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-24**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE**

**ZAGREB**

**Ivan Marković**

**ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POSLOVNOJ  
STRATEGIJI**

Zagreb, 2019.

LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE

ZAGREB

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ

Turistički i hotelski menadžment

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POSLOVNOJ  
STRATEGIJI

KANDIDAT: Ivan Marković

KOLEGIJ: Upravljanje ljudskim resursima

MENTOR: mr.sc. Zoran Stanko

Zagreb, svibanj 2019.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. KONCEPT MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA .....	2
2.1. Definicije ključnih pojmova.....	2
2.2. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala .....	4
3. ORGANIZACIJSKI ASPEKT UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....	7
3.1. Modeli organizacije ljudskih potencijala u poslovnoj strategiji.....	7
3.1.1. Funkcionalni model.....	7
3.1.2. Divizionalni model.....	8
3.1.3. Suvremeni model.....	9
3.2. Organizacijska struktura upravljanja ljudskim potencijalima.....	10
4. STRATEŠKI ASPEKT UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	13
4.1. Utjecaj upravljanja ljudskim potencijalima na četiri elementa uspješne poslovne strategije .....	17
4.2. Strategije ljudskih potencijala .....	18
4.3. Sadašnji i budući izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u poslovnoj strategiji ...	21
5. PROCESI U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	23
5.1. Dizajniranje radnih mjesta .....	23
5.2. Planiranje ljudskih potencijala .....	24

5.3. Pribavljanje i selekcija zaposlenih .....	25
5.4. Ulaganje u znanje zaposlenika .....	26
5.5. Vrednovanje dostignuća i razvoj karijere.....	27
ZAKLJUČAK .....	29
POPIS LITERATURE .....	30
Popis slika .....	31
Popis tablica .....	32

# 1. UVOD

Suvremeno doba pretpostavlja konstantne promjene uvjete života, a samim time i poslovanja. Tehnologija se sve brže razvija, sve brže implementira u svakodnevicu i promjene se odvijaju sve brže. Sposobnost praćenja tih promjena olakšava egzistiranje u suvremenom svijetu koji sve manje trpi pružanje otpora promjenama. Promjene koje se događaju sve brže, češće i sve su intenzivnije nužno znače nesigurnosti, rizike i nepredvidive probleme u poslovanju. Analiza tržišta i prilagodba potrebama istom nužna je pretpostavka opstanka poslovnih organizacija u suvremeno doba.

Promjene koje utječu na način na koji se ekonomija odvija veoma su zamjetne u usporedbi s periodom pred, na primjer, 50 ili 100 godina. Dok se u ono doba materijalni resurs smatrao najvrednijim resursom organizacije, danas se uviđa da su najvredniji resurs upravo ljudi, odnosno ljudski resursi i njihovi potencijali, a bez kojih svi drugi resursi predstavljaju mrtvi kapital. Čovjek više nije tek „nužno zlo“ u radu organizacije, već je značajni izvor novih vrijednosti. Čovjekovo znanje, vještine i sposobnosti su ono što ga razlikuje od drugog zaposlenika, a znanje, vještine i sposobnosti zaposlenika neke organizacije ono su što ju razlikuje od drugih, sličnih organizacija. Upravo je iz tog razloga tema ovog završnog rada upravljanje ljudskim potencijalima u poslovnoj strategiji.

U prvom poglavlju, *Uvod*, ukratko se izlaže tema i glavni motivi za pisanje ovog rada. U drugom poglavlju, *Koncept menadžmenta ljudskih potencijala*, rastumačeni su osnovni pojmovi, poput menadžmenta, menadžmenta ljudskim potencijalima i poslovne strategije. U ovom su poglavlju također navedene različite sistematizacije funkcija menadžmenta ljudskih potencijala. U trećem poglavlju, *Organizacijski aspekt upravljanja ljudskim potencijalima*, predstavljeni su modeli organizacije ljudskih potencijala te organizacijska struktura upravljanja ljudskim potencijalima. U četvrtom poglavlju, *Strateški aspekt upravljanja ljudskim potencijalima*, tumači se utjecaj upravljanja ljudskim potencijalima na ostvarivost i uspješnost poslovne strategije organizacije. Također, navode se tri različite strategije ljudskih potencijala. U petom poglavlju, *Procesi u upravljanju ljudskim potencijalima*, navedeni su neki ključni, osnovni procesi koji određuju uređenje i uspješnost organizacije. U šestom poglavlju, *Zaključak*, naveden je pregled zaključaka izvedenih nakon završenog istraživanja na navedenu temu.

## 2. KONCEPT MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

### 2.1. Definicije ključnih pojmova

Hrvatska riječ „menadžment“ (eng. management) je neologizam, a prema definiciji Zavoda za lingvistiku znači „proces usmjeravanja pojedinaca, grupa poslova i operacija s ciljem ostvarivanja organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju“.<sup>1</sup> Hrvatski leksikon daje nešto užu, jednostavniju definiciju: „1. Upravljanje poslovima, vođenje poslovanja; 2. Poslovodstvo, ravnateljstvo, uprava“.<sup>2</sup>

Hissom navodi sljedeću definiciju menadžmenta: „Menadžment je organizacijski proces koji uključuje strateško planiranje, postavljanje ciljeva, upravljanje potencijalima, razvitak ljudske i financijske imovine potrebne za postizanje ciljeva i mjerenje rezultata. Menadžment također uključuje snimanje i pohranjivanje činjenica i informacija za kasniju uporabu drugih unutar organizacije. Funkcije menadžmenta nisu ograničene na menadžere i voditelje. Svaki član organizacije ima svojevrsnu menadžersku ulogu kao dio njihovog posla“.<sup>3</sup>

Mnoge definicije govore o menadžmentu kao vještini, skupini menadžera, znanstvenoj disciplini i profesiji, a najčešće se spominje sposobnost vođenja i usmjeravanja skupine prema izvršenju određenih planova, ciljeva i zadataka. Fokus tih definicija je na skupinu i njezine singularne učinke, odnosno sustavnu koordinaciju ograničenih potencijala organizacije, sve s ciljem ostvarenja određenih ciljanih ishoda. Druge, pak, definicije pojam menadžmenta vežu, a ponekad i poistovjećuju, s pojmom rukovođenja i vođenja. Pritom su mnogi svjesni kako je vođenje tek jedna od funkcija suvremenog menadžmenta. To znači kako taj pojam ne obuhvaća kompletno poimanje sadržaja menadžmenta. Menadžment nije jedna i univerzalna znanstvena disciplina, on je prije integralna disciplina koja uključuje najmanje 22 znanstvene discipline: ekonomiju, tehnologiju, tehničke znanosti, pravo, psihologiju, sociologiju, organizaciju, informatiku, komunikologiju, etiku, ergonomiju, edukologiju, andragogiju, estetiku, ekologiju, geografiju, demografiju, antropologiju, medicinu rada, matematiku, logistiku i strategiju planiranja.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Rječnik neologizama. *Menadžment*. 2017.

<sup>2</sup> Hrvatski leksikon. *Menadžment*. 2017.

<sup>3</sup> Hissom, A. *Management*. Kent: Kent State University. 2009.

<sup>4</sup> Gutić, D. i Rudelj, S. *Menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Grafika d.o.o. 2012.

Iz navedenoga se može zaključiti kako je pojam menadžmenta i opseg posla koji menadžer obavlja vrlo kompleksan kako bi se precizno i sveobuhvatno definirao stoga se najčešće promatra u kontekstu, kao što se na primjeru ovog rada menadžment promatra u kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima.

Kada se govori o resursima ili potencijalima organizacije, ekonomska i organizacijska teorija svrstavaju sve potencijale neke organizacije u tri kategorije:<sup>5</sup>

1. materijalno-financijski resursi: sirovine, materijali, energija, imovina, financijska sredstva i financijski potencijali, itd.
2. tehnološko-organizacijski resursi: znanost, tehnika, tehnologija, *know-how*, informacije, organizacija rada, itd.
3. ljudski (kadrovski) resursi (potencijali): svi zaposleni i oni koje se priprema za poslove te menadžment sa svojim sposobnostima, znanjima, vještinama, navikama, drugim osobinama ličnosti, motivacijom, kulturom, itd.

Ljudski potencijali, jednostavno rečeno, su svi zaposlenici organizacije. Oni se smatraju najvažnijim resursom neke organizacije jer ljudi, zaposlenici svojim znanjem, a znanje je u vrijeme informatičkog doba najvredniji resurs, stvaraju ili pokreću druge resurse. Bez ljudi, svi drugi resursi predstavljaju „mrtvi kapital“. <sup>5</sup> Obradović, Samardžija i Jandrić navode kako to nije iznenađujuće s obzirom na definiciju organizacije kao grupe ljudi koji zajedno rade i koordiniraju aktivnosti kako bi postigli razne ciljeve ili željene buduće ishode. To znači kako čovjek nije samo ključ za uspješnost organizacije, već i preduvjet za njezino postojanje.<sup>6</sup>

Sličnu definiciju iznose i Obradović, Samardžija i Jandrić kada pišu „Menadžment ljudskih potencijala odnosi se na strategije, poslove i aktivnosti koje se kreiraju i bave zaposlenicima u organizaciji, njihovom učinkovitosti, proizvodnosti, motivaciji i stavovima. Promatrano iz perspektive zaposlenika, menadžment ljudskih potencijala svojim aktivnostima djeluje kao medij međudjelovanja zaposlenika i organizacije tijekom cijelog životnog ciklusa zaposlenika“.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Jurina, M. *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“. 2011.

<sup>6</sup> Obradović, V., Samardžija J. i Jandrić, J. *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada. 2015.



## 2.2. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala

Menadžment ljudskih potencijala utječe na proizvodnost i uspješnost organizacije nizom aktivnosti koje se protežu svim hijerarhijskim razinama organizacije. Kada je riječ o funkcijama menadžmenta ljudskih potencijala, govori se o svim aktivnostima ljudskih potencijala za koje je odjel za ljudske potencijale zadužen u organizaciji.<sup>7</sup> Različiti autori različito dijele funkcije menadžmenta ljudskih potencijala.

Obradović, Samardžija i Jandrić dijele funkcije u tri osnovne grupe: (1) odnos menadžmenta ljudskih potencijala i organizacije: strateški menadžment ljudskih potencijala, planiranje ljudskih potencijala, rukovođenje promjenama u organizacijskoj strukturi i kulturi; (2) odnos menadžmenta ljudskih potencijala i zaposlenika: pribavljanje, selekcija, obuka i razvoj zaposlenika, sustav kompenzacija, pravni poslovi vezani uz ljudske potencijale, baze podataka zaposlenika, pravila ponašanja i briga o disciplini zaposlenika, zaštita na radu, briga o zdravlju zaposlenika; (3) medijacija u odnosu organizacije i zaposlenika: osiguravanje zdravog odnosa organizacije i zaposlenika, sustav nagrađivanja zaposlenika, briga o motivaciji zaposlenika, praćenje radne uspješnosti zaposlenika, suradnja na izradi i održavanju sustava napredovanja, pomoć pri premještanju zaposlenika, provedba promjena u organizaciji.<sup>7</sup>

Prva skupina funkcija odnosi se na suradnju s drugim dijelovima organizacije u svrhu kreiranja ciljeva i poslovne strategije organizacije te predviđanje i planiranje budućih zahtjeva i aktivnosti organizacije vezanih uz ljudske potencijale.

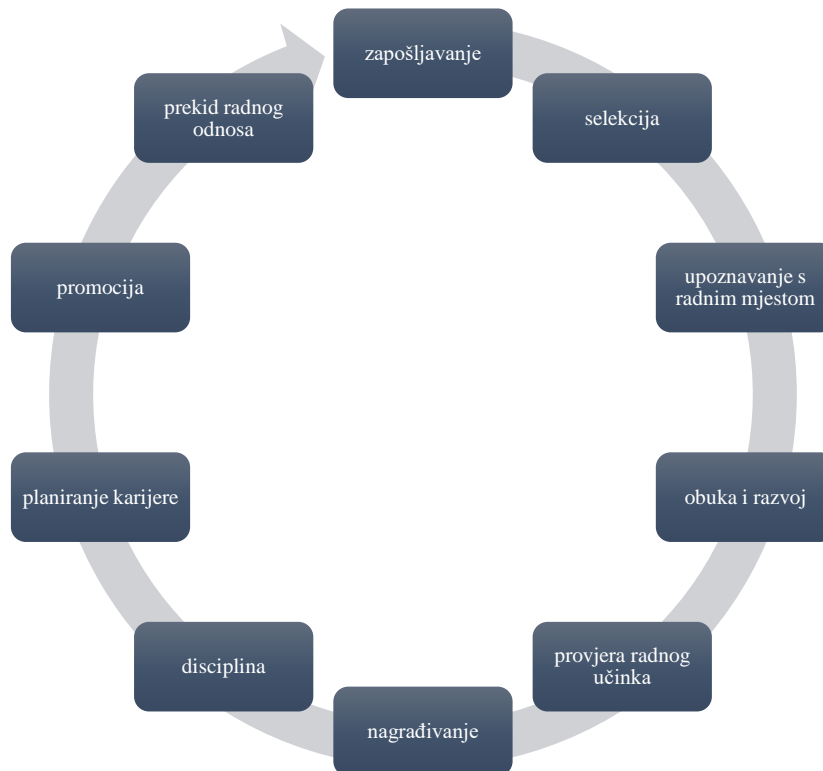
Druga skupina funkcija odnosi se na odnos sa zaposlenicima tijekom životnog ciklusa zaposlenika (slika 1). Aktivnosti pribavljanja i selekcije uključuju interno i eksterno oglašavanje novih ili slobodnih radnih mjesta, testiranje i intervjuiranje kandidata i koordinaciju privremeno zaposlenih radnika. Obuka i razvoj zaposlenika odnose se na omogućavanje stjecanje novih znanja ili vještina s ciljem boljeg obavljanja posla na trenutnom radnom mjestu ili kao priprema za novo radno mjesto. Baze podataka zaposlenika najčešće su pohranjene u informatičkim sustavima u kojima se može pratiti sve važne podatke vezane za zaposlenika i njegovu funkciju u organizaciji. Briga o disciplini zaposlenika odnosi

---

<sup>7</sup> Obradović, V., Samardžija J. i Jandrić, J. *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada. 2015.

se ponajprije na provođenje preventivnih mjera kako ne bi došlo do rasne, spolne ili vjerske diskriminacije, ali i kako konzumiranje određenih supstanci (droga, alkohol, duhan) ne bi imalo negativnog utjecaja na sveukupno poslovanje organizacije.

Slika 1: Poslovni životni ciklus zaposlenika



izvor: Obradović, Samardžija i Jandrić, J. *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*.  
Zagreb: Plejada. 2015.

Treća skupina funkcija odnosi se na stvaranje zdravog odnosa organizacije sa svojim zaposlenicima, što uključuje i brigu o motivaciji zaposlenika te pružanje podrške vrijednim i uspješnim zaposlenicima u obliku nagrada. Veličina nagrade, dakako, ovisi o financijskim mogućnostima organizacije. Za to je nužno praćenje radne uspješnosti zaposlenika. Kada organizacija mijenja poslovnu strategiju ili kada se spaja s drugom (drugim) organizacijom (organizacijama), menadžment ljudskih potencijala ima ključnu ulogu u restrukturiranju

kadrova i osiguravanju uvjeta za uspješno ostvarivanje ciljeva i zadataka organizacije i zaposlenika.<sup>8</sup>

Jurina navodi pet funkcija razvoja i korištenja ljudskih potencijala te niz aktivnosti kojima se one ostvaruju W. F. Cascia: (1) zapošljavanje: analiza rada, planiranje ljudskih potencijala, pridobivanje i selekcija; (2) razvoj ljudskih potencijala: orijentacija, trening, razvoj kompetencija, upravljanje karijerom; (3) kompenzacije: plaće, pogodnosti i nagrade; (4) radni uvjeti: kolektivni ugovori, pravne procedure, etički kodeks, sindikati; (5) vrednovanje, sigurnost evaluacija: radna i socijalna sigurnost, ocjenjivanje uspješnosti, ekonomika ljudskih potencijala, itd.<sup>9</sup>

Iz navedenog je vidljivo kako različiti autori različito dijele funkcije menadžmenta, na veći ili manji broj, ali sve se funkcije menadžmenta mogu svesti na gotovo iste, s razlikom u tome koliko je detaljno autor odlučio razgranati, odijeliti funkcije.

---

<sup>8</sup> Obradović, V., Samadržija J. i Jandrić, J. *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada. 2015.

<sup>9</sup> Jurina, M. *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“. 2011.

### 3. ORGANIZACIJSKI ASPEKT UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

#### 3.1. Modeli organizacije ljudskih potencijala u poslovnoj strategiji

Među modelima organizacije rukovođenja ljudskim potencijalima najčešće se koriste i navode funkcionalni i divizionalni model, a važno je spomenuti i suvremeni model.

Prilikom odabira modela organiziranja u vidu se mora imati niz činjenica, kao što su djelatnost organizacije, nivo i karakteristike primijenjene tehnologije, organizacija menadžmentskog procesa, organizacija ostalih podsustava, lokacija dijelova organizacije, nivo razvijenosti informatike, nivo razvijenosti menadžmenta ljudskih potencijala, struktura zaposlenih u odnosu na zahtjeve rada, itd.<sup>10</sup>

##### 3.1.1. Funkcionalni model

Funkcionalni model podrazumijeva menadžment ljudskih potencijala iz jednog središta za cijelo poduzeće. Mogućnost specijalizacije za pojedince funkcije i zadatke te jednostavnost glavne su prednosti funkcionalnog modela, dok su mu nedostaci gubitak učinkovitosti s razvojem poduzeća, neuvažavanje specifičnosti, zahtjeva i potreba pojedinih dijelova organizacije te konflikti u stručnosti i vodstvu u smislu da, na primjer, marketinški menadžer ima mnogo više znanja o menadžmentu ljudskim potencijalima od specijalista u centru za ljudske potencijale organizacije. Na slici 2 prikazan je funkcionalni model organizacije ljudskih potencijala, gdje se može uočiti kako postoje tri osnovne potfunkcije ovog modela: pribavljanje ljudstva, razvoj zaposlenika i ostali poslovi.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Čamilović, S. i Vujić, V. *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*. Beograd: Tekon. 2007.

<sup>11</sup> Gutić, D. i Rudelj, S. *Menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Grafika d.o.o. 2012.

Slika 2: Funkcionalni model organizacije ljudskih potencijala



izvor: Gutić, D. i Rudelj, S. *Menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Grafika d.o.o. 2012., str. 210

### 3.1.2. Divizionalni model

Divizionalni model (Slika 3) se, za razliku od funkcionalnog, temelji na organizaciji menadžmenta ljudskim potencijalima po dijelovima (divizijama), a najčešće ga koriste velika poduzeća. Prednost mu je što ima jednog voditelja za ljudske potencijale za svaki dio poduzeća, čime se voditelju pruža prilika boljeg upoznavanja problematike tog dijela, a samim time i efikasnije rješavanje problema te donošenje kvalitetnijih odluka. Najveći nedostatak ovog modela jest taj što voditelji nisu specijalisti za neki od aspekata rukovođenja ljudstvom, što često umanjuje kvalitetu menadžmenta ljudskim potencijalima.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Gutić, D. i Rudelj, S. *Menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Grafika d.o.o. 2012.  
Ćamilović, S. i Vujić, V. *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*. Beograd: Tekon. 2007.

Slika 3: Divizionalni model organizacije ljudskih potencijala



izvor: Gutić, D. i Rudelj, S. *Menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Grafika d.o.o. 2012., str. 211

### 3.1.3. Suvremeni model

Postojanje suvremenog modela ne pretpostavlja nepravilnost starijih modela jer oni i danas imaju svoje mjesto i primjenjivost i sigurno će tako biti i u budućnosti. Zajedničke karakteristike novih, suvremenih modela koji se posljednjih petnaestak godina pojavljuju u organizacijama su velika decentralizacija odlučivanja, neznatna hijerarhija, formiranje prema određenom zadatku, privremeni karakter nasuprot stalnom karakteru koji je specifičan za starije modele, zasnivanje na informatičkom razvitku, strukturiranje kroz timski rad, članovi tima su različiti specijalisti iz poduzeća i izvan njega, motivaciji članova se poklanja velika pažnja, učinkovitost je rezultat inventivnosti i kreativnosti tima, a znanje, sposobnosti i vještine su osnovni preduvjet za sastavljanje timova.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Gutić, D. i Rudelj, S. *Menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Grafika d.o.o. 2012.

### 3.2. Organizacijska struktura upravljanja ljudskim potencijalima

Kod proučavanja organizacije važno je navesti tri temeljna, međusobno povezana pitanja, a to su: (1) što organizacija želi učiniti, (2) kako namjerava željeno provesti i (3) zašto namjeravaju doći do cilja upravo na taj način.<sup>14</sup>

Odgovor na prvo pitanje, što organizacija želi učiniti, dat će postavljanje strategije, misije, vizije i ciljeva. Vizija predstavlja predodžbu o tome kako bi organizacija trebala izgledati u budućnosti. Prema Collinsu i Ponasu ona ima dvije komponente, a to su temeljna ideologija (zašto organizacija postoji) i vizionarska budućnost (smoni cilj postavljen na vrijeme od 10 do 30 godina). Dobro oblikovana i definirana vizija daje smjernice osobnim ambicijama i kreativnosti te pridonosi kreiranju klime pri provedbi promjena, jača vjeru u budućnost i tako oslobađa kreativni potencijal ljudi. Vizija proširuje svijest o potrebnim performansama organizacije, ukazuje na promjene koje se trebaju dogoditi, osigurava temelj za konkretizaciju misije i strategija, mobilizira pojedince i skupine i pomaže da se cijeli sustav odlučivanja održi u kontekstu. Misija objašnjava svrhu i ulogu organizacije u društvu, a prema Ashridgeovu modelu sastoji se od svrhe, temeljne strategije, sutava vrijednosti i standarda ponašanja. Strategijom se u procesu upravljanja podrazumijeva utvrđivanje dugoročnih ciljeva poslovnog sustava i izbor puteva i sredstava njihovog ostvarenja. Organizacija također mora imati postavljene dugoročne ciljeve, a oni moraju biti jasni i razumljivi svim razinama menadžmenta i zaposlenima, moraju biti prihvatljivi svim interesnim skupinama, moraju biti fleksibilni, moraju se kvantificirati te moraju biti izazovni, ali ostvarivi.<sup>15</sup>

Odgovor na drugo pitanje, kako organizacija namjerava željeno sprovesti, daje organizacijska struktura. Organizacijska struktura je formalni sustav raspodjele zaduženja i odgovornosti koji kontrolira, koordinira i motivira zaposlenika u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva. Najčešće se prikazuje u piramidalnom obliku ili u obliku dijagrama iz kojih se mogu iščitati vertikalni i horizontalni odnosi među pozicijama (slika 4).<sup>16</sup>

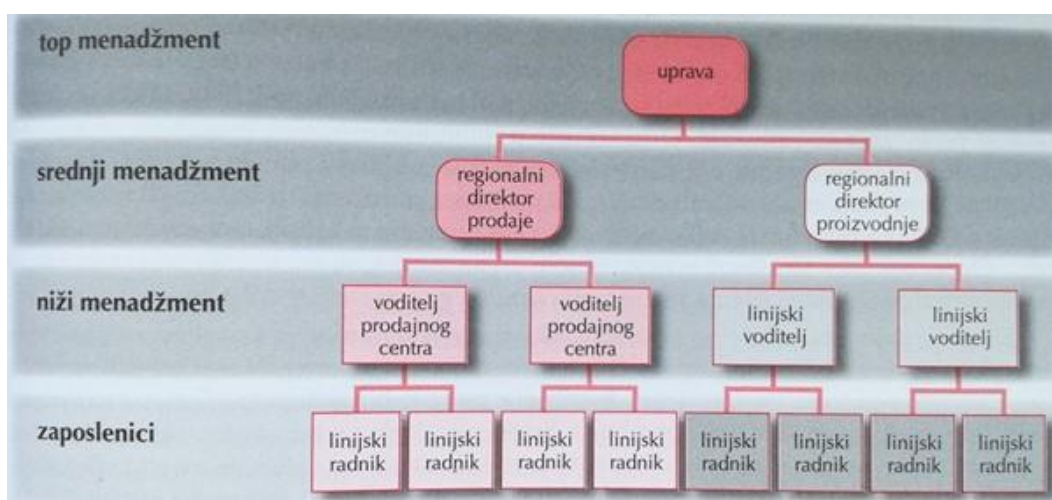
---

<sup>14</sup> Obradović, V., Samadržija J. i Jandrić, J. *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada. 2015.

<sup>15</sup> Čamilović, S. i Vujić, V. *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*. Beograd: Tekon. 2007.

<sup>16</sup> Obradović, V., Samadržija J. i Jandrić, J. *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada. 2015.

Slika 4: Primjer organizacijske strukture



izvor: Obradović, Samardžija i Jandrić, J. *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada. 2015.

Odgovor na treće pitanje, zašto organizacija nastoji doći do cilja upravo na taj način, nudi organizacijska kultura. U svrhu razvijanja znanja o organizacijskoj kulturi potrebno je definirati neke njene osnovne karakteristike. Pritom je moguće poslužiti se modelom Edgara Scheina, koji je podijelio organizacijsku kulturu na tri osnovna elementa koji se međusobno razlikuju prema pojavnosti i prema mogućnosti promjene (slika 5).

Slika 5: Organizacijski model Edgara Scheina



izvor: Obradović, V., Samardžija, J. i Jandrić, J. *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada. 2015.



Kada je riječ o organizacijskoj kulturi, valja napomenuti kako postoje dvije glavne perspektive organizacijske kulture. Prva perspektiva je menadžerska, a druga je akademska, odnosno sociološka. Među menadžerima je uvrijeđeno mišljenje kako kvalitetna organizacijska kultura u kojoj su menadžment i zaposlenici u visokoj mjeri socijalizirani dovodi do veće vjernosti zaposlenika organizaciji, višeg morala, motivacije, zadovoljstva te povećanja produktivnosti zaposlenika i cijele organizacije. Menadžeri često ne vide kakva organizacijska kultura doista jest, ali znaju kakvom žele da bude. S obzirom da je ona u velikoj mjeri nevidljiva, te se dvije sfere često preklapaju.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Obradović, V., Samadržija J. i Jandrić, J. *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada. 2015.

## 4. STRATEŠKI ASPEKT UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Svaka moderna organizacija mora imati plan, odnosno razvijenu poslovnu strategiju koja određuje u kojem se smjeru, s kojim ciljem i na koji način organizacija kreće kako bi ostvarila postavljene željene ciljeve.

U turbulentnoj i neizvjesnoj okolini, uz sve brže i radikalnije promjene koje zahtijevaju pravovremeno, kvalitetno reagiranje i djelovanje je strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima. Ono je presudno za pronalaženje novih i originalnih rješenja s ciljem udovoljavanja sve većim tržišnim zahtjevima i osiguranju veće konkurentnosti. U neizvjesnoj budućnosti, ljudstvo organizacije, njegov razvoj i korištenje njegovih potencijala, glavni je razvojni oslonac organizacije i ključ uspjeha.<sup>18</sup>

Pojam strateškog označava da se nešto realizira na način stratega i da se to odnosi na strategiju<sup>19</sup> i stratege<sup>20</sup>, a u uskoj vezi je s pojmom strategijskog, koji se odnosi na strategiju, što znači da ta dva pojma nisu sinonimi. Pojam strateškog menadžmenta, dakle, obuhvaća sve povezano sa strategijom i načinom stratega, dok je strategijski menadžment uži pojam koji označava rukovođenje strategijama.<sup>21</sup>

Formuliranje strategije sastoji se od dvije skupine postupaka, a to su strategijska analiza, koja treba rezultirati ocjenama i prosudbama kao i realnim alternativama, te strategijski izbor, koji se odnosi na tražnje i odabir optimalnih alternativa, smjerova djelovanja, implementacije promjena, praćenja napretka i vrednovanja.<sup>22</sup>

Uspješne organizacije imaju kvalitetnu strategiju razvoja ljudskih potencijala koja u prvi plan jasno postavlja ljudstvo organizacije i njegove potencijale. Zajednički je kreiraju zaposlenici i nadređeni, čime je osiguran sklad s poslovnom strategijom. Poduzeća s razvijenijim odnosom prema ljudskim potencijalima imaju bolje financijske rezultate. Cilj strategije razvoja ljudskih

---

<sup>18</sup> Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z. i Đurić, K. Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja. *Informatologia*, 41(1): 46-50. 2008.

<sup>19</sup> grana ratne vještine velikih cjelovitih operacija; vještina stratega; način postizanja cilja

<sup>20</sup> pov. grčki vojskovođa, stručnjak za strategiju, onaj koji ima smisla za dugoročne zamisli

<sup>21</sup> Gutić, D. i Rudelj, S. *Menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Grafika d.o.o. 2012.

<sup>22</sup> Jurina, M. *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“. 2011.

potencijala je maksimalan razvoj i korištenje ljudskih potencijala radi povećanja poslovne uspješnosti. O ljudskom kapitalu ovisi realizacija svih poslovnih aktivnosti, zbog čega se on smatra najvažnijom i neodvojivom komponentom u postavljanju i ostvarenju poslovne strategije.<sup>23</sup>

S obzirom na činjenicu da je utvrđeno kako su ljudi, odnosno ljudski potencijali i potencijali ključni za uspješnost organizacije, a strategija poslovanja pojavljuje se kad i organizacija, vrlo je logično kako menadžment mora imati razvijenu i strategiju ljudskih potencijala. Svi zaposlenici moraju biti ispravno razmješteni po pozicijama, moraju biti u mogućnosti obavljati svoj posao te posao koji obavljaju mora biti u skladu s ukupnom poslovnom strategijom. U suprotnom zaposlenici koče napredak organizacije i onemogućuju uspješno poslovanje.

Strateški menadžment je skup odluka i aktivnosti koje služe za definiranje i realizaciju strategija koje će dovesti do pravog odnosa organizacije i njezinog okruženja u dosezanju ciljeva. Pod tim se pojmom podrazumijeva oblikovanje strategija te proces strateškog planiranja, nadopunjen procesom implementacije i strateškom kontrolom. Strateški menadžment ljudskih potencijala integralni je dio ukupnog strateškog menadžmenta organizacije i usmjeren je na dugoročno razvijanje fizičkih i duhovnih potencijala ljudstva s ciljem ostvarivanja strateških, a time i strategijskih, ciljeva poduzeća. Značajan prediktor strateškog menadžmenta ljudskih potencijala je organizacijska kultura, o kojoj je bilo riječi u prethodnom poglavlju.<sup>24</sup>

Povezanost poslovne strategije i menadžmenta ljudskog potencijala može biti različitih stupnjeva. Prema Treven, postoje četiri stupnja povezanosti, a oni su: (1) administrativna povezanost, (2) jednosmjerna povezanost, (3) dvosmjerna povezanost i (4) integracijska povezanost. Razlika u stupnjevima prikazana je na slici 6, a od svih je stupnjeva najpoželjniji integracijski jer se temelji na trajnom i dugoročnom povezivanju ljudskog s ostalim čimbenicima koji su potrebni za izvedbu strategije.<sup>25</sup>

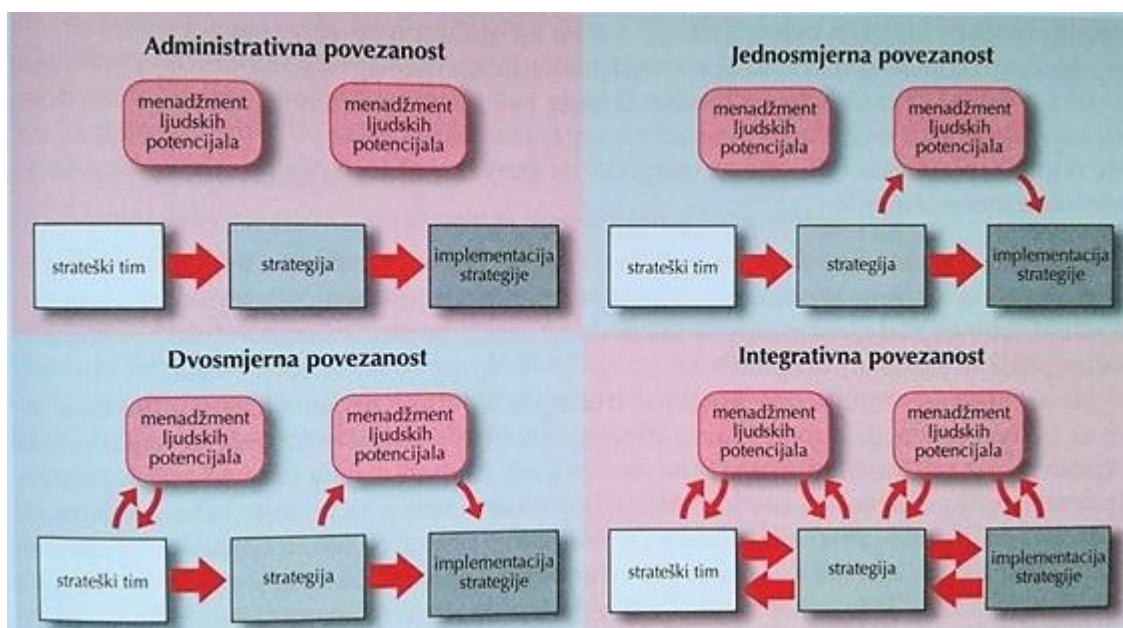
---

<sup>23</sup> Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z. i Đurić, K. Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja. *Informatologia*, 41(1): 46-50. 2008.

<sup>24</sup> Gutić, D. i Rudelj, S. *Menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Grafika d.o.o. 2012.

<sup>25</sup> Jurina, M. *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Zaporešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“. 2011.

Slika 6: Četiri razine povezanosti ljudskih potencijala i strateškog menadžmenta



izvor: Obradović, V., Samadržija, J. i Jandrić, J. *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada. 2015.

Strateški aspekt poslovanja uvelike ovisi o uspješno postavljenom organizacijskom aspektu organizacije. Dobra organizacija uvjetovana je kvalitetnom komunikacijom, što je moguće i vidjeti upravo iz posljednjeg primjera odnosa menadžmenta ljudskih potencijala sa poslovnom strategijom. Upravo posljednji primjer, primjer integrativne povezanosti, sadrži najviši nivo komunikacije između svih odjeljaka organizacije, zbog čega se i pokazao najuspješnijim.

Iz navedenog je primjera također vidljivo kako organizacija, kako bi napredovala, mora napredovati; mora učiti. Kroz sve se radove, one novijeg postanka, na temu upravljanja ljudskim potencijalima u poslovnoj strategiji organizacije provlači se naglasak na učenju i znanju. Upravo kada je shvaćena važnost znanja ljudskih potencijala organizacije za njezino uspješno poslovanje, naglasak je s fizičkog rada prebačen na intelektualni rad. Naglašava se važnost znanja i nagodradnje znanja, odnosno učenja, kako bi se organizacija mogla prilagođavati stalno mijenjajućim uvjetima na tržištu. Učeca organizacija, odnosno organizacija koja uči i prilagođava se, pretpostavka je moderne uspješne organizacije, a samim time i poslovanja.

Prilagodba organizacije nužno pretpostavlja promjenu u načinu rada organizacije. „Radikalne promjene u načinu odvijanja poslovanja vode do definicije novih poslova i zahtijevaju nove vještine, što zahtijeva potpuno novu vrstu ljudi. Discipline kao sistematsko mišljenje, mentalni modeli, stvaranje zajedničke vizije i uvođenje dijaloga u timski rad šire se u svim pravcima. Kulturološke promjene koje se događaju kad ljudi počinju shvaćati važnost učenja i usavršavanja variraju od tvrtke do tvrtke, ali predstavljaju velike univerzalne promjene u tradicionalnoj kulturi menadžmenta“.<sup>26</sup>

Vujić konstatira kako „pri uvođenju promjene u organizaciju, menadžeri se izravno susreću s Newtonovim zakonom inercije: 'tijelo ostaje u stanju mirovanja sve dok ga neka vanjska sila ne prisili da to stanje promijeni““. To znači kako je pred menadžerima veliki izazov jer, osim što moraju razumjeti cilj organizacije i odrediti kvalitetnu poslovnu strategiju koja će omogućiti ostvarenje tog cilja, oni moraju imati sposobnost nadilaženja otpora drugih zaposlenika u organizaciji, odnosno rješavanja sukoba i konflikata koji se pojavljuju uslijed pokušaja uvođenja promjene u organizaciji, a koja je nužna za pospješavanje uspješnosti organizacije.<sup>27</sup>

Kako bi menadžeri u tome bili uspješni, organizacija koja uči stalno se treba usavršavati po pitanju disciplina poput sistemskog mišljenja, osobnog razvoja, mentalnih modela, stvaranja zajedničke vizije i timskog učenja.<sup>28</sup> Naglašavanje sistemskog mišljenja kao promjene u načinu razmišljanja, gdje se analizira kako su dijelovi organizacije međusobno povezani, kako su zaposlenici međusobno povezani, omogućit će menadžerima jednostavnije uvođenje promjene jer će zaposlenici koji promjenu trebaju prihvatiti shvaćati zašto je ona nužna. Osobni razvoj svakog zaposlenika, što znači konstantno nadograđivanje znanja zaposlenika, omogućit će pravovaljanu reakciju zaposlenika i na najnižem nivou, što znači i da će menadžer moći ranije donijeti kvalitetnu odluku za budućnost poslovanja organizacije. Zajednička vizija i timsko učenje, povezivanje zaposlenika kako bi i kvalitetnim međuodnosima bili motivirani kvalitetnije i zadovoljnije izvršavati zadatke, logični su nastavci u strategiji učeće organizacije. To znači višestruke promjene u upravljanju ljudskim potencijalima – organizaciji, ciljevima, motivaciji, količini ljudstva, itd.

---

<sup>26</sup> Džubur, S. Uloga ljudskih potencijala u suvremenom poslovanju. *Naše more: znanstveno-stručni časopis za more i pomorstvo*, 50(1-2): 44-49. 2003.

<sup>27</sup> Čamilović, S. i Vujić, V. *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*. Beograd: Tekon. 2007.

<sup>28</sup> Džubur, S. Uloga ljudskih potencijala u suvremenom poslovanju. *Naše more: znanstveno-stručni časopis za more i pomorstvo*, 50(1-2): 44-49. 2003.

#### 4.1. Utjecaj upravljanja ljudskim potencijalima na četiri elementa uspješne poslovne strategije

Stvaranje uspješne poslovne strategije može se podijeliti u četiri koraka, elementa:<sup>29</sup>

1. određivanje seta organizacijskih ciljeva koji su jednoznačni i jednostavni
2. detaljna analiza i razumijevanje svih vanjskih čimbenika koji utječu na organizaciju
3. detaljno i objektivno procjenjivanje vlastitih snaga i potencijala
4. implementacija poslovne strategije u svakodnevno poslovanje

Svaki se od navedenih elemenata procesa može okoristiti implementacijom funkcije ljudskih potencijala:<sup>29</sup>

1. **Prva faza - faza određivanja organizacijskih ciljeva:** Ljudski potencijali pojavljuju se kao moguće sredstvo kojim organizacija može postići konkurentsku prednost. Prilikom razmatranja ljudskih potencijala u svrhu ostvarivanja konkurentske prednosti vodi se računa o tome kako organizacija može putem ljudskih potencijala postizanje organizacijskih ciljeva te koliko se isplati organizaciji ulagati upravo u takav način postizanja organizacijskih ciljeva
2. **Druga faza - faza upoznavanja i analize okolne organizacije:** Funkcija menadžmenta ljudskih potencijala može doprinijeti poznavanju vanjskih utjecaja analizom tržišta rada, poznavanjem pravnih načela vezanih uz ljudske potencijale te analizama trendova u kontekstu ljudskih potencijala.
3. **Treća faza - faza određivanja unutarnjih snaga organizacije:** Analiza trenutačnog stanja organizacije u smislu radne snage, njihovog obrazovanja te mogućnosti obuke i razvoja ključna je za ovu fazu. Osim toga, potrebno je prepoznati slabosti ljudskog kapitala organizacije te kreirati sustave s ciljem njihovog poboljšanja, zaštite ili eliminacije.
4. **Četvrta faza – faza implementacije poslovne strategije:** Funkcija ljudskih potencijala temeljem formulirane poslovne strategije u suradnji s drugim odjelima organizacije kreira sustave provedbe. Tim sustavima funkcija ljudskih potencijala

---

<sup>29</sup> Obradović, V., Samadržija J. i Jandrić, J. *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada. 2015.

upravlja mogućim promjenama u organizacijskoj strukturi i obavlja aktivnosti u svrhu uspješne implementacije poslovne strategije i postizanja željenih ciljeva.

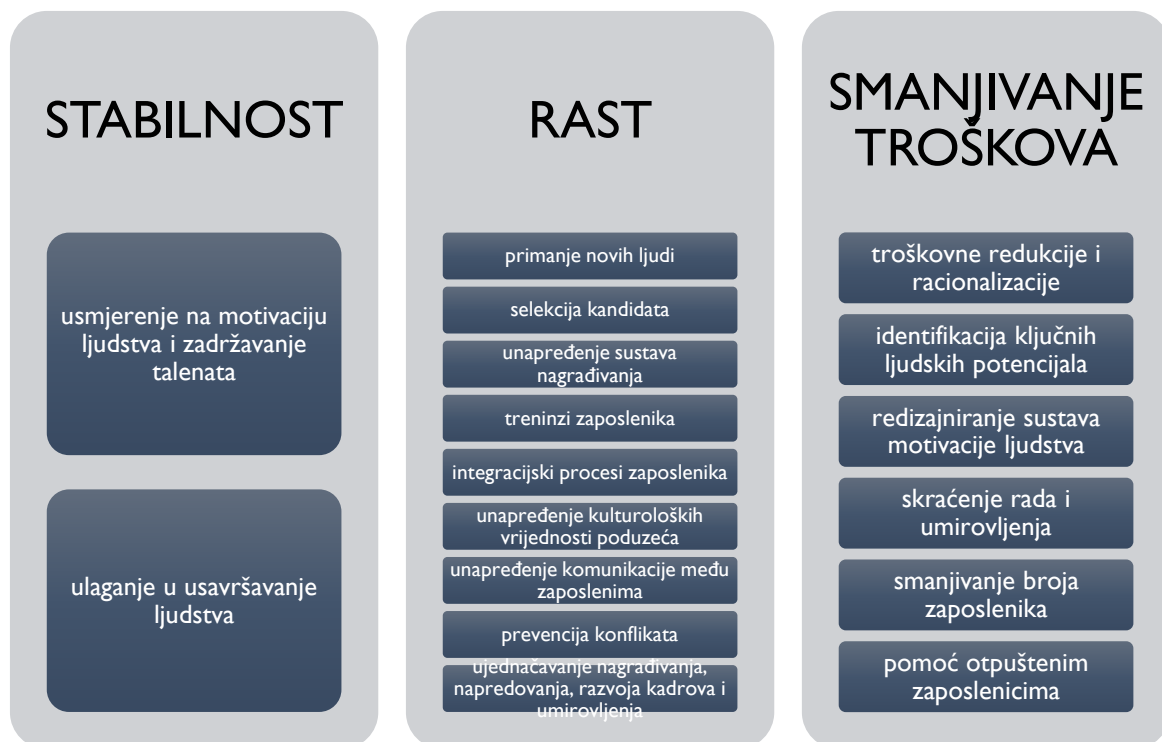
## 4.2. Strategije ljudskih potencijala

Kada je riječ o strategijama ljudskih potencijala, valja spomenuti tri strategije ljudskih potencijala Fishera, Schoenfeldsa i Shawa:<sup>30</sup>

1. globalna strategija
2. strategija prilagodbe
3. konkurentska strategija

Globalna strategija usmjerena je na realizaciju općih ciljeva organizacije kao cjeline, a ne na njegove segmente. Ona se realizira kroz tri osnovna oblika, a to su stabilnost, rast i smanjivanje troškova (slika 7).

Slika 7: Globalna strategija i menadžment ljudskih potencijala



izvor: Gutčić, D. i Rudelj, S. *Menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Grafika d.o.o. 2012.

<sup>30</sup> Gutčić, D. i Rudelj, S. *Menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Grafika d.o.o. 2012.

Strategija prilagodbe se usmjerava na pojedine segmente poduzeća, a ona može biti proaktivna, defenzivna i analitička (slika 8).

Slika 8: Strategija prilagodbe i menadžment ljudskih potencijala

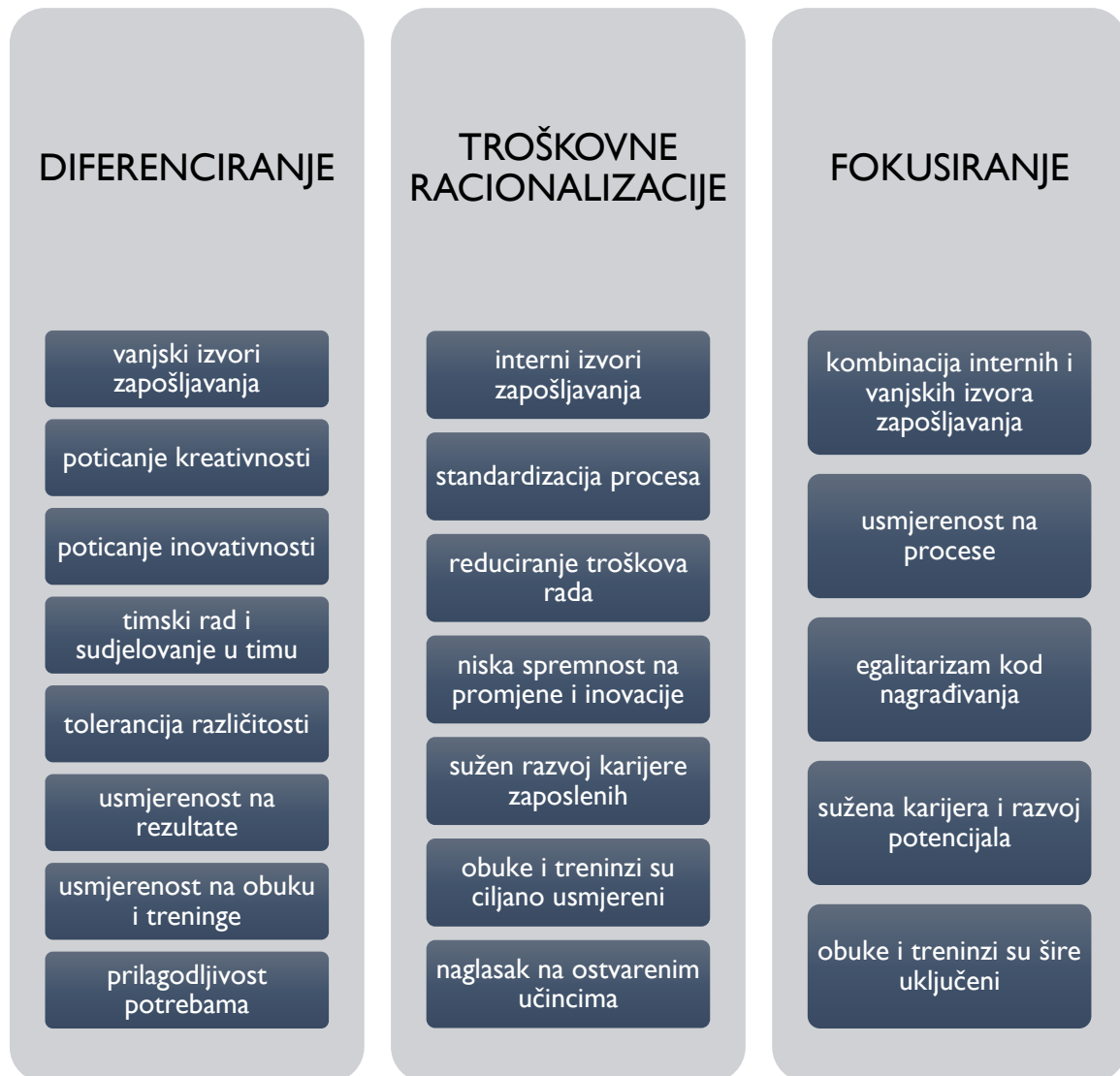


izvor: Gutić, D. i Rudelj, S. *Menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Grafika d.o.o. 2012.



Konkurentske strategije uključuju model diferencijacije programa, troškovne racionalizacije te fokusiranja (slika 9).

Slika 9: Konkurentska strategija i menadžment ljudskih potencijala



izvor: Gutić, D. i Rudelj, S. *Menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Grafika d.o.o. 2012.

### 4.3. Sadašnji i budući izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u poslovnoj strategiji

Iako se danas uviđa i pridaje ključna važnost ljudskim potencijalima kao potencijalu organizacije, taj je koncept novina posljednjih stotinjak godina. Ljudski potencijali u prošlosti su viđeni tek kao izvori energije, a danas se shvaća kako su ljudi riznice znanja potrebne za uspješnost organizacije. Konstatcija pjesnika Petra Preradovića „Od svih stvari na tom svijetu, samo stalna mijena jest“ apsolutno se može primijeniti i na odnos menadžmenta organizacije prema ljudskim potencijalima. Odnosno, kako se situacija promijenila u proteklih stotinu godina, očekuje se kako će se menadžment ljudskih potencijala suočavati s novim promjenama, izazovima i ciljevima.

Među budućim izazovima s kojima će se menadžment ljudskih potencijala suočavati su razvoj tehnologije, demografska struktura stanovništva, nivo educiranosti zaposlenika, menadžment talenata, odnos zaposlenika prema organizaciji, povećanje razine i brzine organizacijskih promjena te nesigurnost na tržištu uz druge eksterne faktore poput izazova koje donosi globalizacija, savezi poput EU, itd.<sup>31</sup>

Sve brži tehnološki razvoj ostavit će posljedice u organiziranju i poslovanju organizacija. Već danas nije neuobičajeno raditi od kuće ili pak održati poslovni sastanak putem interneta. Očekuje se kako će u budućnosti broj zaposlenika koji rade u virtualnim uredima, od kuće ili specijaliziranih centara porasti, što će zahtijevati sasvim novi pristup menadžmenta ljudskih potencijala i, moguće, dodatno otežati posao. To znači kako će organizacije biti prisiljene razviti nove modele poslovanja koji će odgovarati modernim uvjetima rada kako bi se osigurala visoka konkurentnost na tržištu. Društvene mreže konstantno povećavaju sferu djelovanja, stoga se može očekivati kako će upravo one postati platforme ponude i potražnje posla. To će od menadžmenta ljudskih potencijala zahtijevati konstantnu edukaciju i držanje ukorak s tehnologijom kako bi oni znali prepoznati i iskoristiti sve njezine prednosti.

Demografska struktura stanovništva u većini svijeta, a posebice zapadnim zemljama, se mijenja. Porast broja starog stanovništva, koje zahvaljujući tehnologiji i medicini sve duže

---

<sup>31</sup> Obradović, V., Samadržija J. i Jandrić, J. *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada. 2015.

živi, uvelike će utjecati na dostupnost radne snage. Hrvatska je također među zemljama s negativnim prirodnim prirastom (tablica 2).

Tablica 1: Prirodni prirast u Republici Hrvatskoj od 2012. do 2016. godine

<b>Godina</b>	<b>Broj rođenih</b>	<b>Broj umrlih</b>	<b>Prirodni prirast</b>
<b>2012.</b>	41.771	51.710	-9.939
<b>2013.</b>	39.939	50.386	-10.447
<b>2014.</b>	39.566	50.839	-11.273
<b>2015.</b>	37.503	54.205	-16.702
<b>2016.</b>	37.537	51.542	-14.005

izvor: Državni zavod za statistiku. *Prirodno kretanje stanovništva Republike Hrvatske u 2016.* Zagreb, 21. srpanj, 2017. Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2017/07-01-01\\_01\\_2017.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/07-01-01_01_2017.htm) [2. 8. 2017.]

Edukacija zaposlenika bit će jedan od najvećih izvora menadžmentu ljudskih potencijala. Europska unija je u razvojnoj strategiji EU2020 kao cilj postavila najmanje 40 % visokoobrazovanih mladih ljudi do 2020. godine, čime bi se struktura radne snage uvelike promijenila. Za menadžment to predstavlja izazov jer će morati pronaći načine da udovolje novom setu zahtjeva koji će pred njih biti postavljeni, što znači pronalazak novih metoda za kompenzaciju, nagrađivanje, motivaciju i discipliniranje zaposlenika.<sup>32</sup>

Vanjski faktori, odnosno promjene u okruženju organizacije, uvelike će utjecati na razvoj poslovanja organizacija. Velike organizacije u nastojanju ostvarivanja konkurentske prednosti sve više okreću globalnom poslovanju. Nesigurnost tržišta utječe na velike, baš kao i na srednje i manje organizacije. Hrvatska je jedna od zemalja koju u narednim godinama čeka mnogo prilagođavanja i učenja na svim razinama organizacije i društva kako bi se omogućilo efikasno iskorištavanje svih prednosti članstva u Europskoj uniji.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Obradović, V., Samadržija J. i Jandrić, J. *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi.* Zagreb: Plejada. 2015.

## 5. PROCESI U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA

### 5.1. Dizajniranje radnih mjesta

Dizajniranje radnih mjesta, tj. utvrđivanje svih elemenata određenog radnog mjesta, vrši se analizom radnih mjesta (poslova) te utvrđivanjem odgovarajućeg organizacijskog toka koji se najčešće naziva sistematizacija radnih mjesta.<sup>33</sup>

Radno mjesto je najmanja ekonomsko-tehnička cjelina u procesu proizvodnje, mjesto gdje se odvija postupak izrade proizvoda ili usluge i mjesto gdje se nalazi sam radnik. Elementi radnog mjesta su radnik, prostor za rad i oprema.<sup>34</sup>

Sistematizacija radnih mjesta će se provoditi kako bi osigurala ostvarivanje niza različitih ciljeva, odnosno da stvori uvjete za njihovo ostvarivanje, kao što su detaljna razrada globalne organizacijske strukture na elemente, optimalno uvođenje mikrostrukture za svaki organizacijski segment, osiguravanje organizacijskih uvjeta za optimalno angažiranje zaposlenih, laka pokretljivost zaposlenih, brzo prilagođavanje vanjskim čimbenicima, povećanje produktivnosti rada, itd.<sup>33</sup>

Analiza radnih mjesta je osnova za ostvarivanje svih zadataka i obavljanje procesa menadžmenta u poslovnom sustavu, a provodi se radi projektiranja organizacijskog usmjerenja, izbora sredstava za rad, utvrđivanja zahtjeva radnog mjesta, određivanja složenosti i procjene vrijednosti poslova i vođenja uspješne politike ljudskih potencijala. Analiza daje odgovore na pitanja o položaju radnog mjesta u organizacijskoj shemi poslovnog sustava, aktivnosti na poslu, posebnim aspektima radnih aktivnosti, materijalima i sredstvima rada, radnim performansama i zahtjevima radnog mjesta.<sup>33</sup> „Jedinice proučavanja radnih mjesta su pozicije koje čine organizaciju. Informacije prikupljene prilikom analize radnih mjesta čine podlogu za neophodne poslove kadrovske službe kao što su odabir ljudi za radna mjesta, njihovo usavršavanje, razvoj standarda za procjenu performansi, određivanje odgovarajuće kompenzacije i unapređivanje ljudi“.<sup>34</sup>

Radna mjesta osim što se moraju dizajnirati, moraju se i oblikovati kako bi bila prilagođena za obavljanje posla te kako istovremeno ne bi čovjeku štetila. Oblikovanju radnih mjesta veća

---

<sup>33</sup> Ćamilović, S. i Vujić, V. *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*. Beograd: Tekon. 2007.

<sup>34</sup> Buntak, K., Sesar V. i Vršić, M. Analiza i oblikovanje radnog mjesta. *Tehnički glasnik*, 7(3): 311-315. 2013.

se pažnja počela posvećivati polovicom 70-ih godina 20. stoljeća, kada je isto postalo važan čimbenik racionalizacije proizvodnih procesa. Dok se u prošlosti oblikovanju radnih mjesta pažnja gotovo uopće nije posvećivala, danas ga uglavnom određuju zakoni i propisi, poput Zakona o zaštiti na radu.<sup>35</sup>

## 5.2. Planiranje ljudskih potencijala

Planovi ljudskih potencijala temelje se na ciljevima organizacije, a oni su, pak, sinteza svih mogućih situacija u kojima se organizacija može naći i kojima se, kako bi opstala, mora prilagoditi. Tijekom 60-ih i 70-ih godina prošloga stoljeća cilj planiranja je bio dovođenje pravih ljudi na prava mjesta u pravo vrijeme kako bi se povećala proizvodnja. Suvremena praksa nastoji, s druge strane, poslovanje organizacije temeljiti na viziji radije nego na čvrstim planovima jer je vizija širi i fleksibilniji strateški pristup. Ipak, planiranje svakako postoji kao aktivnost u organizaciji, posebice u odjelu ljudskih potencijala jer se planeri nalaze u ulozi analitičara. Analizom općih podataka o ljudima unutar organizacije te potencijalnim budućim zaposlenicima oni pružaju bitne informacije menadžerima koji te podatke koriste u procesu razvoja strategije.<sup>36</sup>

Osnovne faze planiranja ljudskih potencijala s pripadajućim aktivnostima su:<sup>37</sup>

1. **priprema plana:** definiranje ciljeva, definiranje osnovnih varijabli i parametara, utvrđivanje međuovisnosti varijabli, terminiranje izrade plana, izbor metodologije, definiranje nositelja izrade plana, definiranje kontrolnih parametara i veličina
2. **izrada planskih veličina i proporcija:** primjena metoda planiranja, izrada planskih parametara
3. **simulacija plana:** simulacija tijekova, verifikacija planskih veličina, usklađivanje elemenata plana, modificiranje planskih parametara i veličina, mjere za realizaciju plana
4. Menadžeri planiraju ljudske potencijale temeljem informacija o organizaciji, kao što su računovodstveni podaci poduzeća i druga izvješća (prodaja, nabava, proizvodnja, itd.), različiti obavještajni podaci i informacije, podaci i informacije dobiveni

---

<sup>35</sup> Buntak, K., Sesar V. i Vršić, M. Analiza i oblikovanje radnog mjesta. *Tehnički glasnik*, 7(3): 311-315. 2013.

<sup>36</sup> Obradović, V., Samadržija J. i Jandrić, J. *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada. 2015.

<sup>37</sup> Gutić, D. i Rudelj, S. *Menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Grafika d.o.o. 2012.

istaživanjem ili ispitivanjem okruženja poduzeća te podaci dobiveni u analizi poslovanja poduzeća. Kombinacija informacija iz navedenih izvora omogućuju kvalitetno, pronicljivo planiranje i iskorištavanje svih potencijala koje ljudstvo neke organizacije posjeduje, što znači i uspješno prilagođavanje i poslovanje organizacije na tržištu.<sup>38</sup>

### 5.3. Pribavljanje i selekcija zaposlenih

Pribavljanje zaposlenih je proces traženja kandidata za posao i glavni je cilj aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. Smatra se da 50 do 70 % vremena odjeli ljudskih potencijala troše na vršenje te aktivnosti.<sup>39</sup> Pribavljanje se može promatrati i kao proces privlačenja na slobodna radna mjesta onih kandidata koji imaju kompetencije za uspješno obavljanje poslova na tim radnim mjestima. Organizacija želi privući što više kandidata kako bi se u procesu selekcije mogli odabrati oni najbolji.

Procjenu je li neki kandidat pogodan za obavljanje posla na radnom mjestu za koje se prijavljuje omogućit će stvaranje profila idealnog kandidata, koji će sadržavati bitne osobine za obavljanje posla (sposobnosti, znanja, vještine, osobine ličnosti), poželjne osobine te nepoželjne osobine (eliminiraju kandidata). Pritom je bitno odrediti i kompetencije, što se danas radi već tijekom profesionalnog obrazovanja, gdje gotovo svi moderni studiji naglašavaju kompetencije koje će pojedinac steći obrazovanjem. Najčešće kompetencije koje se traže od kandidata su prilagodljivost, inovativnost, komunikacija, međuljudski odnosi, rukovođenje, usmjerenost na postignuće, analitičke sposobnosti, strateška orijentiranost, usmjerenost na tim, usmjerenost na klijenta, moć uvjeravanja i dr.<sup>40</sup>

Kandidati za posao do organizacije mogu doći putem neslužbenih i službenih izvora. Neslužbenim izvorom smatraju se svi preporučeni kandidati koje je netko iz organizacije potaknuo da se prijave na posao ili izravni kandidati koji se prijavljuju bez poticaja iz organizacije. Službenim se izvorima smatraju oglasi radnih mjesta na oglasnim pločama u organizaciji, zavodima i agencijama za zapošljavanje, internim glasilima, u tisku, službenim

---

<sup>38</sup> Gutić, D. i Rudelj, S. *Menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Grafika d.o.o. 2012.

<sup>39</sup> Obradović, V., Samadržija J. i Jandrić, J. *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada. 2015.

<sup>40</sup> Jurina, M. *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Zapešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“. 2011.

glasilima ili posjetima agencijama, školama i fakultetima. U novije vrijeme se u oglašavanju sve više koristi internet.<sup>41</sup>

Izvori se, osim na neslužbene i službene, dijele i na interne i eksterne. Službeni izvori su ujedno i eksterni izvori, dok se internim izvorima smatraju same organizacije, odnosno zaposlenici koji već rade u njoj. Ukoliko je kandidat interno odbijen, potrebno je voditi računa o sprečavanju negativnih posljedica odbijanja, kao što je objašnjavanje razloga neprihvatanja ponude, sugeriranje dodatnih mjera za daljnji razvoj karijere, informiranje o slobodnim mjestima za koja se ubuduće može natjecati ili davanje drugih korisnih savjeta koji će omogućiti ostvarivanje ciljeva i zaposlenika i organizacije.<sup>42</sup>

#### 5.4. Ulaganje u znanje zaposlenika

Ovaj je proces u upravljanju ljudskih potencijala ključan za učeću organizaciju, o kojoj je više riječi bilo u 4. poglavlju ovoga rada. Kako bi se organizacija mogla prilagoditi promjenama na tržištu, ona mora biti sposobna te promjene uočiti prije nego li one ostave vrlo vidljivu posljedicu u obliku ekonomskih gubitaka. To znači kako ljudski potencijali moraju stalno pratiti inovacije u području u kojem rade kako bi problem znali prepoznati, identificirati i riješiti. Praćenje tržišta i uvođenje promjena koje će u trenutnim uvjetima značiti povećanu dobit svakako će ostaviti posljedicu i na ostvarivanje konkurentnosti na tržištu.

Ulaganje u znanje zaposlenika također doprinosi osjećaju neovisnosti i većem poslovnom uspjehu. Znanje je informacija koja mijenja nešto ili nekoga čini sposobnim za drugačije i/ili produktivnije djelovanje. Ulaganje u znanje zaposlenika je nužno jer tehnološki napretci toliko mijenjaju način na koji svijet funkcionira da je jednostavno nemoguće opstati na tržištu ukoliko se zahtjevi tržišta ne zadovoljavaju. Ulaganje u znanje je višestruko korisno, a neki od glavnih motiva organizacija su: (1) prijelaz s pojedinačnog nepovezanost znanstvenog istraživanja i međusobno slabo povezanih grupa istraživača na sistematski istraživački rad na problemima koji ujedinjuju znanstvenike različitih grana, (2) pronalazak u jednoj grani prelazi u drugu izazivajući lančanu reakciju u istraživanjima, proizvodnji i drugim djelatnostima, (3) ubrzan prijelaz i distognuća temeljnih znanstvenih istraživanja u primjenjenu znanost i (4)

---

<sup>41</sup> Obradović, V., Samadržija J. i Jandrić, J. *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada. 2015.

<sup>42</sup> Čamilović, S. i Vujić, V. *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*. Beograd: Tekon. 2007.

produblјivanje i ubrzavanje znanstvenih istraŹivanja, inovacije nastale temeljem znanstvenih istraŹivanja, Źto potiče stvaranje joŹ viŹe inovacija.<sup>43</sup>

Ulogu organizacije u obrazovanju zaposlenika određuju tri skupine čimbenika: (1) globalni, svjetski čimbenici (brzi razvoj znanosti, tehnike i tehnologije, globalizacija gopodarskih i drugih sektora, koncepcije obrazovnih reformi), (2) dostignuta razina razvitka drŹave ili regije (kulturna, gospodarska, općeobrazovna, društvena i politička razina razvijtka, koncepcija i javni sustav obrazovanja, sustav zanimanja i kvalifikacija) i (3) konkretni organizacijski elementi (misija, strategija i struktura konkretne organizacije, obrazovna i profesionalna struktura zaposlenika, tempo i vrste tehnoloŹkih i organizacijskih promjena, razvijenost sustava napredovanja i razvoja karijere).<sup>44</sup> Ipak, bez obzira na brojne nepovoljne čimbenike s kojima se moderne organizacije susreću, ulaganje u znanje zaposlenika trebalo bi biti nezaobilazni proces u poslovanju svih organizacija.

## 5.5. Vrednovanje dostignuća i razvoj karijere

Kako bi se posebno vrijedni, kreativni i sposobni ljudi nagradili sukladno svojim dostignućima, mora postojati sustav vrednovanja dostignuća. Ciljevi vrednovanja uspješnosti zaposlenika su viŹestruki: (1) stručno argumentiranje odluka za promociju dobrih radnika, (2) ukazivanje na probleme u organizaciji posla te na potrebu eventualnog premještanja ili otkazivanja nekih ugovora o radu, (3) postavljanje sustava razvoja karijere s utvrđivanjem potencijala svakog zaposlenika, (4) poduzimanje mjera za ulaganje u znanje i napredak zaposlenika, posebice menadžera i (5) njegovanje onih karakteristika zaposlenika koje su se traŹile u vrijeme prijave na radno mjesto i koje zahtijeva daljnji razvoj organizacije.<sup>43</sup>

Dostignuća pojedinca utjecat će na razvoj njegove karijere u budućnosti, bilo da dostignuća premaŹe očekivanja, pa je rezultat promaknuće ili da očekivanja nisu ispunjena, pa je rezultat davanje otkaza, potraga za novim poslom i ponovni ulazak u proces Źivotnog ciklusa zaposlenika (slika 1).

Jurina navodi kako većina autora karijerom smatra razdoblje od prvog zaposlenja sve do umirovljenja. Suprotno tome, razvoj karijere mnogo je kompleksniji i ne sadrŹi samo uspjehe

---

<sup>43</sup> Čamilović, S. i Vujić, V. *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*. Beograd: Tekon. 2007.

<sup>44</sup> Jurina, M. *O upravljanju ljudskim potencijalima*. ZapreŹić: Visoka škola za poslovanje



i neuspjehe, odnosno sporije ili brže kretanje po hijerarhijskoj ljestvici. Svaki pojedinac definira uspjeh na svoj način, stoga je i stav o napretku u karijeri prilično subjektivan. Brojni su autori napravili vlastitu klasifikaciju tipova ljudi u razvoju karijere, a primjer tipologije prema Scheinu pokazuje i koliko je pojam napretka u karijeri vrlo subjektivan. Schein razlikuje pet tipova ljudi: (1) upravljači (ljudi koji žele menadžerske funkcije), (2) ljudi tehničko-funkcionalnog interesa (ne zanima ih menadžment, nego kontinuitet u razvoju njihovog tehničkog talenta), (3) „ziheraši“ (orijentirani na sigurnost i stabilnost, ne vole promjene), (4) kreativci (poduzetni, nemirni, ne prihvaćaju autoritarni sustav organiziranja i menadžmenta) i (5) neovisni (naglašena potreba za slobodom i neovisnošću, ne podnose stegu organizacije).<sup>45</sup>

Ipak, kada je riječ o doslovnom shvaćanju napretka u karijeri, onom po hijerarhijskoj ljestvici, potrebno je vršiti efikasna promaknuća zaposlenika. Zaposlenik koji želi napredovati mora zadovoljiti dva uvjeta: da to zaslužuje i da mu nagrada bude dodijeljena. Ukoliko mu je samo dodijeljeno, a nezasluženo, to je neefikasno i loše rješenje koje će zasigurno ostaviti posljedice na poslovanje i (ne)mir u organizaciji. Ukoliko je nagrada zaslužena, a nedodijeljena, čovjek se neće osjećati cijenjeno i motivirano, zbog čega će lošije obavljati posao i tražiti novi.

---

<sup>45</sup> Jurina, M. *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje

## ZAKLJUČAK

Od samih začetaka poslovnih organizacija, koješta se promijenilo u perspektivi važnosti pojedinih faktora, odnosno vrste resursa za rad organizacije. Dok se u povijesti čovjek smatrao tek radnom snagom, u suvremeno doba se uviđa da je čovjek sa svojim znanjima, vještinama i sposobnostima ključ uspješnog poslovanja.

Promjenjivi uvjeti na tržištu, a kojih je to karakteristika više no ikada tijekom povijesti, zahtijevaju od poslovnih organizacija mogućnost prilagodbe. Analiza tržišta ključni je korak u prilagodbi promjenjivim uvjetima, a to vrše ljudi. Kako bi ljudi bili sposobni uočiti promjene na tržištu i predložiti kako im pristupiti, a sve u svrhu što uspješnijeg poslovanja organizacije, ti ljudi moraju biti kvalitetan kadar, s razvijenim potrebnim vještinama i znanjima. Takav će kadar biti sposoban brojne probleme spriječiti, radije nego u neznanju dozvoliti da organizacija u konačnici rješava posljedice nastalih problema.

Zato menadžer ljudskih resursa mora i sam biti sposoban i motiviran kako bi mogao savjesno i kvalitetno obavljati zadatke. Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima znači upravo kvalitetno upravljanje poslovnom strategijom; samo kvalitetni kadar zaposlenika može omogućiti uopće stvaranje kvalitetne poslovne strategije, a potom i provođenje iste. Samo kvalitetni kadar zaposlenika može uočiti promjene koje se odvijaju u poslovnoj okolini te reagirati sukladno tome kako bi se sprečavali problemi, a ne rješavale njihove posljedice. Tome u prilog govori i činjenica kako se sva suvremena literatura fokusira upravo na ljudske resurse i ljudske potencijale kao na ključni faktor u uspješnosti u poslovanju, a što je zaključak izveden temeljem sinteze literature u svrhu izrade ovog završnog rada.

## POPIS LITERATURE

### Knjige

1. Čamilović, S. i Vujić, V. *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*. Beograd: Tekon. 2007.
2. Gutić, D. i Rudelj, S. *Menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Grafika d.o.o. 2012.
3. Hissom, A. *Management*. Kent: Kent State University. 2009.
4. Jurina, M. *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“. 2011.
5. Obradović, V., Samadržija J. i Jandrić, J. *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada. 2015.

### Časopisi

1. Buntak, K., Sesar V. i Vršić, M. Analiza i oblikovanje radnog mjesta. *Tehnički glasnik*, 7(3): 311-315. 2013.
2. Džubur, S. Uloga ljudskih potencijala u suvremenom poslovanju. *Naše more: znanstveno-stručni časopis za more i pomorstvo*, 50(1-2): 44-49. 2003.
3. Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z. i Đurić, K. Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja. *Informatologia*, 41(1): 46-50. 2008.

### Internet

1. Hrvatski leksikon. *Menadžment*. 2017.  
Dostupno na: <http://www.hrleksikon.info/definicija/menadzment.html> [Pristupljeno: 2.5.2019.]
2. Rječnik neologizama. *Menadžment*. 2017.  
Dostupno na: <http://rjecnik.neologizam.ffzg.unizg.hr/2017/04/18/menadzment/> [Pristupljeno: 3.5.2019.]

## Popis slika

Slika 1: Poslovni životni ciklus zaposlenika	9
Slika 2: Funkcionalni model organizacije ljudskih potencijala	12
Slika 3: Divizionalni model organizacije ljudskih potencijala	13
Slika 4: Primjer organizacijske strukture	15
Slika 5: Organizacijski model Edgara Scheina	15
Slika 6: Četiri razine povezanosti ljudskih potencijala i strateškog menadžmenta	16
Slika 7: Globalna strategija i menadžment ljudskih potencijala	22
Slika 8: Strategija prilagodbe i menadžment ljudskih potencijala	23
Slika 9: Konkurentska strategija i menadžment ljudskih potencijala	24

## Popis tablica

Tablica 1: Prirodni prirast u Republici Hrvatskoj od 2012. do 2016. godine

22