

ULOGA MENADŽERA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA - NA PRIMJERU PODUZEĆA BRODOMETALURGIJA D.O.O.

Mešin, Iva

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **EFFECTUS university / EFFECTUS veleučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:281:346167>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-06**

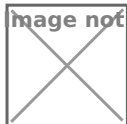


image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

[Repository of EFFECTUS University of Applied Sciences - Final and graduate theses of EFFECTUS University of Applied Sciences](#)



zir.nsk.hr

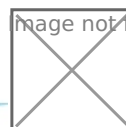


image not found or type unknown

EFFECTUS veleučilište

IVA MEŠIN

DIPLOMSKI RAD

**ULOGA MENADŽERA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM
POTENCIJALIMA – NA PRIMJERU PODUZEĆA
BRODOMETALURGIJA D.O.O.**

Zagreb, 2023.

EFFECTUS veleučilište

PREDMET: UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

DIPLOMSKI RAD

KANDIDAT: Iva Mešin

TEMA DIPLOMSKOG RADA:

**ULOGA MENADŽERA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA – NA
PRIMJERU PODUZEĆA BRODOMETALURGIJA D.O.O.**

MENTOR: dr. sc. ZLATKO HODAK

ZNANSTVENO PODRUČJE: DRUŠTVENE ZNANOSTI;

TEMATSKO PODRUČJE: EKONOMIJA

Zagreb, listopad 2023. godine

Sažetak

U suvremenim uvjetima poslovanja sve je važnija uloga menadžera ljudskih potencijala, kao i same funkcije ljudskih potencijala u poslovnoj organizaciji. Predmet ovog rada je istraživanje menadžmenta ljudskih potencijala i menadžera kao pojedinca koji upravlja ljudskim potencijalima. Radom se nastoji doći do spoznaja o specifičnim stilovima vođenja menadžera ljudskih potencijala i poželjnih osobina koje su potrebne za taj posao. Svrha rada je kroz teorijski i istraživački dio rada doći do saznanja o specifičnostima upravljanja ljudskim potencijalima. Istraživanje se provodi pomoću ankete na uzorku od 60 osoba, uglavnom menadžera iz poduzeća Brodometalurgija d.o.o., zaposlenih na raznim pozicijama i s različitim iskustvom. Rezultati ankete su prezentirani u obliku tablica, grafova i, u pojedinim slučajevima, opisnog teksta. Na kraju rada slijedi zaključna diskusija o rezultatima. Namjera pisanja ovog rada bila je istražiti i pokazati ulogu menadžera u jednoj od najvažnijih aktivnosti u poslovnoj organizaciji, a to je rad s ljudima i upravljanje procesima vezanim uz ljudske potencijale.

Ključne riječi: ljudski potencijali, menadžment, strategija, funkcije upravljanja

Abstract

The modern business environment has undergone numerous changes. Also, a role of human resources managers in a business organization are increasingly important. The subject of this paper is the research of human resources management and the manager as an individual who manages human resources. Paper also deals with specific leadership styles of human resources managers and the desirable qualities that are needed for that job. The purpose of the work is to gain knowledge about the specifics of human resources management through the theoretical and research part of the work. The research is conducted using a survey on a sample of 60 people, mostly managers from the company Brodometalurgija d.o.o., employed in various positions and with different experience. Results of the survey are presented tabularly and graphically with description and special discussion about it. The intention of writing this paper was to investigate and show the role of managers in one of the most important activities in a business organization.

Key words: human resources, management, strategy management functions

Sadržaj:

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Korišteni izvori i metode prikupljanja podataka	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA	4
2.1. Upravljanje ljudskim potencijalima i postizanje konkurentske prednosti.....	6
2.2. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima	8
2.3. Glavne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.....	12
2.4. Menadžment ljudskih potencijala na globalnom tržištu.....	17
3. MENADŽERI I NJIHOVA ULOGA U PODUZEĆU	21
3.1. Vrste menadžera i odlučivanje u poduzeću	21
3.2. Stilovi upravljanja zaposlenicima i učinkovito usmjeravanje	24
3.3. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima i važnost planiranja	27
3.4. Upravljanje ljudskim potencijalima u izazovnim vremenima.....	29
3.5. Korištenje alata za strateško upravljanje ljudskim potencijalima	30
3.6. Uloga motivacije i kontroliranje emocija pri upravljanju	32
3.7. Upravljanje sustavima za ljudske potencijale	36
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE MENADŽERA U PODUZEĆU BRODOMETALURGIJA d.o.o.	39
4.1. Metodologija i opis ankete	39
4.2. Opis uzorka.....	40
4.3. Rezultati istraživanja	43
4.4. Diskusija o rezultatima istraživanja	49
4.5. Doprinos i ograničenja istraživanja	51
4.6. Preporuke za menadžere.....	52
5. Zaključak.....	53
LITERATURA.....	55
Prilozi	58

Content:

1. INTRODUCTION.....	1
1.1. Main goals and subject.....	1
1.2. Sources and methods.....	2
1.3. Content description.....	2
2. HUMAN POTENTIAL MANAGEMENT.....	4
2.1. Human potential management and achieving competitive advantage.....	6
2.2. Strategic management of human resources.....	8
2.3. Main functions of human resources management.....	12
2.4. Human resources management in the global market.....	17
3. MANAGERS AND THEIR ROLE.....	21
3.1. Types of managers and decision-making in the company.....	21
3.2. Employee management styles and effective guidance.....	24
3.3. Strategic management of human resources and the importance of planning.....	27
3.4. Management of human resources in challenging times.....	29
3.5. Using tools for strategic human resources management.....	30
3.6. The role of motivation and emotion controlling.....	32
3.7. Human resources system management.....	36
4. EMPIRICAL RESEARCH ROLE OF THE MANAGER IN COMPANY BRODOMETALURGIJA d.o.o.	39
4.1. Methodology.....	39
4.2. Sample description.....	40
4.3. Results.....	43
4.4. Discussion.....	49
4.5. Contribution and limitations of research.....	51
4.6. Recommendations for managers.....	52
5. Conclusion.....	53
SOURCES :.....	55
Attachments.....	58

1. UVOD

Diplomski rad bavi se proučavanjem uloge menadžera ljudskih potencijala u poslovnoj organizaciji. Motiv za pisanje rada i odabir teme pronađen je u činjenici da su ljudski potencijali u suvremenom poslovanju važan organizacijski resurs, a upravljanje njima postaje sve važnija djelatnost. Iz tog razloga se provodi istraživanje na konkretnom primjeru menadžera poduzeća Brodometalurgija d.o.o. kojim se nastoje prikazati mišljenja menadžera i njihovo djelovanje u praksi. Uz istraživanje, razmotrena je i teorija koja prati teme vezane uz aktivnosti menadžera ljudskih potencijala, strateško upravljanje, psihološki aspekt upravljanja zaposlenicima te ostale teme koje se dotiču ljudskih potencijala. Prema tome, namjera pisanja ovog rada bila je istražiti i pokazati koja je uloga menadžera u jednoj od najvažnijih aktivnosti u poslovnoj organizaciji, a to je rad s ljudima i upravljanje procesima vezanim uz ljudske potencijale.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je istraživanje menadžmenta ljudskih potencijala i menadžera kao pojedinca koji upravlja ljudskim potencijalima. Cilj rada je kroz teorijska saznanja i istraživanje putem ankete doći do spoznaja o specifičnostima upravljanja ljudskim potencijalima i ulogi osobe koju menadžer ljudskih potencijala osoba ima u poslovnoj organizaciji. Kako bi se cilj rada ostvario, potrebno je temeljito provesti sveobuhvatnu analizu te vrste menadžerskog posla i razmotriti menadžersku ulogu iz psihološkog, organizacijskog i poslovnog aspekta. Uz sve to, postavljena je hipoteza rada čija će se valjanost nastojati ispitati ovim radom. Definirana hipoteza fokusira se na problematiku oko utjecaja stila upravljanja i osobina menadžmenta poduzeća na razvoj ljudskih potencijala. Postavljena hipoteza izgleda ovako:

H1: Stil upravljanja menadžmenta poduzeća, uz poželjne menadžerske osobine, značajno utječe na razvoj ljudskih potencijala poduzeća Brodometalurgija d.o.o.

Ovom hipotezom želi se dokazati da poželjan stil upravljanja kao i poželjne osobine ponašanja menadžera utječu na razvoj ljudskih potencijala u poduzeću. Istraživanjem bi se trebalo doći do informacija o određenim stilovima upravljanja, osobinama onoga tko upravlja, kao i do informacija što je ispitanicima od toga poželjno. U završnom razmatranju navodi

se je li hipoteza prihvaćena i koji točno stilovi i osobine doprinose razvoju ljudskih potencijala u poduzeću Brodometalurgija d.o.o.

1.2. Korišteni izvori i metode prikupljanja podataka

Pri izradi rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Primarni izvori prikupljeni su provođenjem ankete pomoću koje su intervjuirani menadžeri raznih dobnih skupina, iskustva i menadžerskog ranga. Metoda prikupljanja podataka tako uključuje metodu anketiranja ispitanika, a dobiveni rezultati proučavaju se metodom analize. Rezultati ankete prikazuju se pomoću izračuna prosječnih ocjena (za pojedine tvrdnje), metodom izračuna udjela, matematičkom metodom zbrajanja dobivenih odgovora, kao i metodom nabiranja. Uz nabrojene statističke metode, koriste se i metode indukcije i dedukcije kojima se stvaraju zaključci i nove spoznaje. Što se tiče sekundarnih izvora podataka, korištena su razna istraživanja i knjige domaćih autora Džubura, Singera, Gutića, Jambreka, Požege, Jurine itd. Naslovi knjiga i članaka ponajviše se dotiču tema uloge ljudskih potencijala u suvremenom poslovanju, menadžmenta ljudskih potencijala, povećanja konkurentnosti poduzeća kroz upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanja u poduzećima, značaju obrazovanja menadžera i ostalih. Korištena je i literatura stranih autora poput Noe, Samuelsona, Desslera i Šundića. Djela tih autora obrađuju teme upravljanja ljudskim potencijalima, izazova suvremenog menadžmenta u sportu i ekonomiji. Do podataka je lako doći jer je većina njih objavljena na internetu i u raznim online časopisima sa znanstvenim i stručnim radovima. Knjige i ostala literatura dostupna je u knjižnicama gdje se nalazi širok izbor literature na temu rada.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je strukturiran u dva glavna dijela a to su teorijski i istraživački u kojem se provodi empirijsko istraživanje putem ankete. Sadržaj rada podijeljen je u ukupno pet poglavlja. Najprije je naveden uvod gdje se obrazlaže predmet i ciljevi rada te načini provođenja istraživanja i pisanja rada. Uz to, postavljena je hipoteza rada koju se kroz rad temeljito ispituje, a na kraju se donosi sud o njenoj prihvatljivosti. Nakon toga, slijedi teorijsko poglavlje o upravljanju ljudskim potencijalima u kojem se razmatra proces upravljanja, postizanje konkurentne prednosti, strateško upravljanje, glavne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima i upravljanje na globalnom tržištu. U trećem poglavlju fokus je stavljen na

problematiku menadžerskog upravljanja ljudskim potencijalima. Treće poglavlje tako razmatra vrste menadžera i odlučivanje u poduzeću, stilove upravljanja, planiranje pri upravljanju, menadžment u kriznim vremenima, alate za upravljanje, pitanje motivacije i načine za stvaranje visoko učinkovitog radnog sustava. U četvrtom poglavlju nalazi se istraživanje te je najprije objašnjena metodologija i opis istraživanja. Opisan je uzorak, a zatim slijede rezultati istraživanja i diskusija o njima. Također, navodi se doprinos i razna ograničenja koja su se pojavila u istraživanju te se daju preporuke za menadžere. Peto poglavlje predviđeno je za zaključak gdje se nalaze završna razmatranja na temu rada, kao i odgovor o prihvatljivosti zadane hipoteze rada. Cjelokupan popis literature i prilozi nalaze se na samom kraju rada.

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Ljudi čine specifični sastavni element poslovnih organizacija, stoga se dovodi u pitanje značajnost ljudskih potencijala u poslovanju. Čovjek više ne predstavlja samo marginalni organizacijski resurs, već je značajan izvor novih vrijednosti. Promjene su sve učestalije i ljudski potencijali bitan su čimbenik o kojima ovisi uspjeh, strategija i dugoročan razvoj.¹ Budući da je menadžment ljudskih potencijala vrlo složen pojam, sadrži niz atributa te ga je potrebno objasniti putem čitavog niza značenja. Smatra se da je menadžment ljudskih potencijala najproduktivniji dio suvremenog menadžmenta, obuhvaća sve vrste organizacija i procese u njima, obilježava ga multidisciplinarnost, smatra se kao humanistički usmjerena filozofija, ima društveni karakter, važna je karika održivog društvenog razvoja. Isto tako, predstavlja aplikativnu znanstvenu disciplinu koja traži potvrdu u realnom okruženju, menadžersku i upravljačku teoriju i praksu, jednu od glavnih funkcija menadžmenta i funkciju u organizacijama, moćan element u stvaranju konkurentskih pozicija i značajnu poveznicu među ljudima i organizacijama.²

Promjenom tržišnih okolnosti došlo je i do toga da organizacije sve više prepoznaju i koriste prednosti privlačenja, zadržavanja i motiviranja zaposlenika na etički i odgovoran način. Uspješne organizacije tako koriste razvijene sustave upravljanja ljudskim potencijalima kako bi proizvele proizvode i pružale usluge visoke kvalitete. U procesu ostvarenja visokodjelotvornog radnog sustava fokus je stavljen na ljudske potencijale i njihove sposobnosti, nove tehnologije i prilike koje ona pruža te stvaranje učinkovite radne strukture i politika koje omogućuju učinkovito djelovanje i odnose među zaposlenicima.³ Posljednjih desetljeća se sve više raspravlja o utjecaju upravljanja ljudskim potencijalima na uspješnost poslovanja. Poslovna okolina uvelike se promijenila te je postala složenija i dinamičnija. Uspjeh poduzeća tako nije više slučajnost nego je rezultat promišljene strategije. Menadžment uspostavlja misiju i viziju poduzeća te definira ciljeve i smjer djelovanja. Kod ljudskih potencijala menadžment „usmjerava resurse“ i planira aktivnosti. Direktori ljudskih potencijala imaju sve veći značaj i njihova riječ postaje sve važnija u raspravama oko poslovanja poduzeća.⁴

¹ Džubur, S.: *Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju*; Naše more, Vol. 50 No. 1-2, str. 44.-46., 2003.

² Gutić, D., Horvat, Đ., Marinko, J.: *Menadžment ljudskih potencijala*; Effectus, Zagreb, str. 43., 2018.

³ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*; MATE d.o.o., Zagreb, str. VII, VIII, 2006.

⁴ Singer, S., Šandrk Nukić, I.: *Povećanje konkurentnosti poduzeća kroz upravljanje ljudskim potencijalima*; Ekonomski vjesnik, str. 189-198, UDK 658.3, 2013.

Razvoj upravljanja ljudskim potencijalima prepoznaje se još u 18. stoljeću kada se uvidjela vrijednost čovjeka u pogledu njegovih doprinosa znanju, vještinama i bogatstvu društva. Kasnije, u 19. stoljeću, sve više se ističu efekti ulaganja u obrazovanje te se radnik postavlja kao glavni čimbenik proizvodnosti.⁵ Autori poput Theodora Schultza smatraju da se ulaganje u ljudski kapital treba gledati kao najznačajniju alternativu investicijama u materijalne čimbenike proizvodnje. Ulaganja u ljude, prema njemu, donose nekoliko puta veće učinke i pridonose boljoj proizvodnosti i većim poduzetničkim sposobnostima. Učinci ulaganja u ljudski kapital ne samo da su kvantitativni, nego su i kvalitativni. Oni povećavaju fleksibilnost i prilagodljivost pojedinaca, poduzeća i društva. Tijekom 1980-ih godina napravljena su brojna istraživanja i radovi koji su potvrdili polazna stajališta o tome da veća ulaganja u ljudske potencijale pridonose realizaciji poslovne strategije i boljem poslovnom rezultatu. Prema tome, prihvaćena je hipoteza o tome da količina novca uložena u upravljanje ljudskim potencijalima izravno utječe na povećanje poslovnog rezultata. Sredinom 80-ih godina prošlog stoljeća napravljen je projekt koji je obuhvaćao sve elemente strategijskog menadžmenta, a cilj mu je bio izgraditi bazu podataka utemeljenu na podacima velikog broja različitih poduzeća u svrhu povezivanja karakteristika organizacije, podataka o ljudskim potencijalima te aktivnosti strateškog planiranja s financijskim rezultatima tih poduzeća. Na temelju podataka usporedbom su se mogla identificirati područja koja zaostaju za industrijom. Identificirana područja mogla su se dodatno unaprijediti, kao i pospješiti sve aktivnosti koje dovode do povećanja financijskog rezultata.⁶ Istraživanja su se nastavila i dalje, pa je 1997. godine nastavljeno dokazivanje povezanosti upravljanja ljudskim potencijalima s krajnjim rezultatima poduzeća. Štoviše, devedesetih godina sve se više kvantificirao odnos različitih aktivnosti ljudskih potencijala s financijskim rezultatom. Istraživala se edukacija zaposlenika, praćenje radne uspješnosti, način selekcije kandidata za posao i radna mjesta, materijalno nagrađivanje, te su se izrađivale posebne studije u kojima se kvantificirao odnos aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima s poslovnim rezultatima poduzeća u specifičnim industrijama. Istraživanjima su osigurani dokazi o tome kako upravljanje ljudskim potencijalima uvelike utječe na financijski rezultat pa tako i na tržišnu vrijednost poduzeća.⁷

⁵ Samuelson, P.A., Nordhaus, W. D.: *Ekonomija*, Mate, Zagreb, str. 63., 1993.

⁶ Singer, S., Šandrk Nukić, I.: *Povećanje konkurentnosti poduzeća kroz upravljanje ljudskim potencijalima*; *Ekonomski vjesnik*, str. 189-198, UDK 658.3, 2013.

⁷ Singer, S., Šandrk Nukić, I.: *Povećanje konkurentnosti poduzeća kroz upravljanje ljudskim potencijalima*; *Ekonomski vjesnik*, str. 189-198, UDK 658.3, 2013.

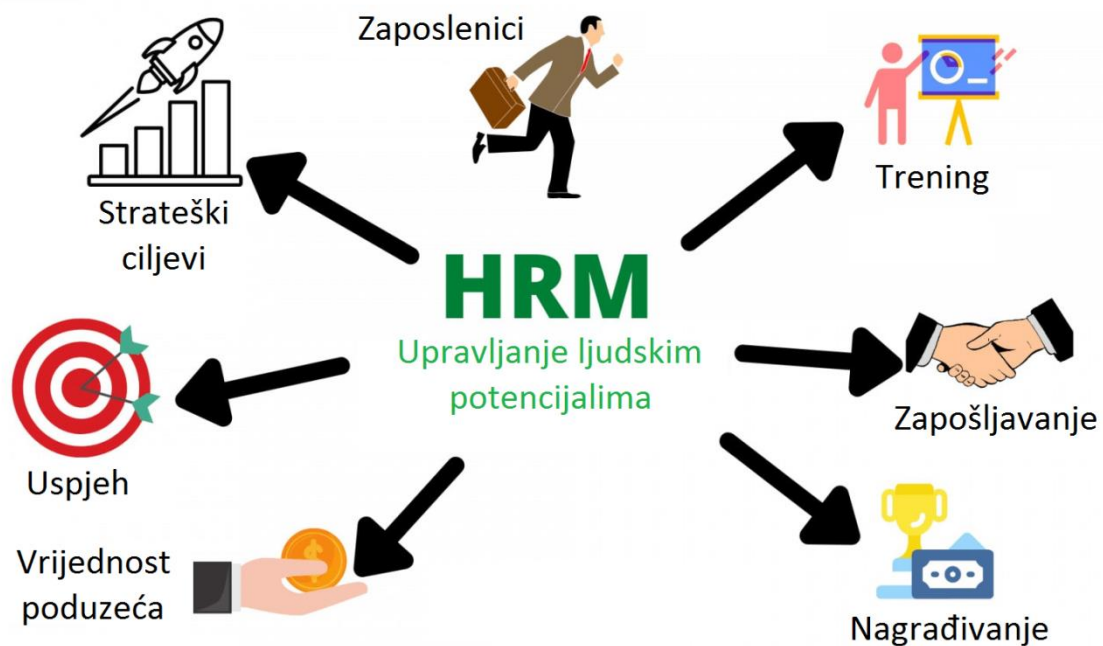
2.1. Upravljanje ljudskim potencijalima i postizanje konkurentne prednosti

Upravljanje ljudskim potencijalima je znanstvena disciplina, funkcija upravljanja u organizacijama i praksa te proces odnošenja prema ljudima u organizaciji. Interdisciplinarna je teorija jer obuhvaća više znanstvenih disciplina poput ekonomije, ergonomije, psihologije, sociologije, antropologije, andragogije, medicine i prava.⁸ Konkurentnost podrazumijeva sposobnost organizacije kako bi zadržala postojeće rezultate i povećala tržišni udio unutar svoje industrije. Djelotvornost poduzeća i konkurentnost međusobno su povezani, a vrlo je bitno i to koliko poduzeće zadovoljava interese interesnih skupina. Primjerice, dioničari žele povrat na svoju investiciju, potrošači proizvode ili usluge visoke kvalitete, a zajednica i ekološke udruge na primjer žele smanjenje onečišćenja. Prema tome, poduzeća trebaju udovoljiti svima i pritom biti bolja od konkurenata. U tom procesu vrlo važnu ulogu igra menadžment ljudskih potencijala. Menadžment donosi politike, prakse i sustave koji utječu na ponašanje zaposlenika, stavove i radnu uspješnost. Navedene prakse i politike dotiču se ljudi u smislu određivanja potrebe za njihovim zapošljavanjem, privlačenjem potencijalnih zaposlenika, izbor zaposlenih, obuku i pripremu za budućnost. Također, prilikom upravljanja ljudskim potencijalima vodi se briga o treningu i razvoju zaposlenika, njihovom nagrađivanju, ocjenjivanju uspješnosti te stvaranju pozitivnog radnog okruženja. Treba naglasiti i to da je veza između postizanja uspješnosti i menadžmenta ljudskih potencijala uočena i prepoznata tek nedavno. Taj posao nije samo funkcija i funkcionalna odgovornost nego je i razrađena praksa te dio strategije poslovanja.⁹ Na sljedećoj slici prikazano je upravljanje ljudskim potencijalima i neki od dijelova koje oni obuhvaćaju.¹⁰

⁸ Jambreč, I., Penić, I.: *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*; Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 1186. i 1187., 2008.

⁹ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 4. i 5., 2006.

Slika 1. Upravljanje ljudskim potencijalima



Izvor: Community.nasscom.in; <https://community.nasscom.in/communities/hr-summit/human-resource-management-hrm-definition-meaning>; 26.4.2023.

Stručnjaci koji se bave područjem ljudskih potencijala trebaju imati ključne sposobnosti kako bi mogli učinkovito izvršavati zadatke. Sposobnosti uključuju razvijanje novih praksi ljudskih potencijala, sklapanje partnerstva, prilagodba praksi s poslovnim strategijama, upravljanje promjenama, komunikacijske vještine, korištenje tehnologije i slično. Za djelotvorno upravljanje ljudskim potencijalima potrebne su analitičke vještine za mjerenje i procjenu uspješnosti prakse ljudskih potencijala. Isto tako, potrebno je kvalitetno vodstvo koje će imati prave i konceptualne ideje te viziju. Vodstvo tako može nagrađivati svoje djelatnike, upravljati promjenama i utjecati na što bolji organizacijski razvoj. Pri upravljanju ljudskim potencijalima od velike je važnosti kvalitetan timski rad i posjedovanje međuljudskih vještina od strane menadžmenta. Menadžeri tako veću pažnju trebaju usmjeriti na pravilno odnošenje prema zaposlenicima, poštivanje raznolikosti, adekvatno savjetovanje i pružanje učinkovite obuke. U cijelom procesu pažnja se treba obratiti i na pravni aspekt koji uključuje usklađenost regulativa, administraciju i nadzor.¹¹ Treba napomenuti i to da bitan segment menadžera čini i njegovo

¹¹ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 7. i 8., 2006.

obrazovanje. Razina educiranosti menadžera uvelike će pomoći u boljem upravljanju procesom i dinamikom radnih aktivnosti koje obavljaju njima podređeni.¹²

Na proces upravljanja ljudskim potencijalima utječu i neki izazovi koji mogu ostaviti trag na djelotvornost strategija i rada menadžmenta. Izazovi mogu biti u pogledu konkuriranja visokodjelotvornim radnim sustavima, konkuriranja zadovoljavanjem potreba interesnih skupina i konkuriranje u uvjetima globalizacije. Konkuriranje visokodjelotvornim radnim sustavima uzima u obzir mijenjanje radne uloge zaposlenika i menadžera te integraciju tehnologije i društvenih sustava. Nadalje, konkuriranje zadovoljavanjem potreba interesnih skupina podrazumijeva omogućavanje zarade dioničarima te kontinuirani razvoj zaposlenika i stvaranje pozitivnog radnog okruženja. Konkuriranje u uvjetima globalizacije pretpostavlja akcije usmjerene na širenje na strana tržišta i pripremu zaposlenika za rad u inozemstvu.¹³ Među glavnim karakteristikama ljudskih potencijala istuče se komuniciranje, oblikovanje posla, obuka, mjerenje postignutih rezultata, nagrađivanje, prevencija neželjenih događaja, proces selekcije i proces razvoja karijera.¹⁴ Dvije ključne grupe izazova s kojima se suočavaju menadžeri ljudskih resursa su globalni izazovi i izazovi koji proizlaze iz interesa različitih grupa unutar organizacije. Upravljanje se provodi kroz niz praksi, uključujući usklađivanje strategija ljudskih resursa s poslovnom strategijom, definiranje zadataka timova, sustave nagrađivanja, proces selekcije, praćenje zaposleničkih stavova, stvaranje okruženja koje potiče kontinuirano učenje, progresivan sustav discipliniranja, upravljanje performansama i evaluaciju radne snage.¹⁵

2.2. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima

Prije daljnjeg objašnjavanja teorijske pozadine upravljanja ljudskim potencijalima potrebno je razmotriti temu iz konteksta strategije. Naime, organizacije u današnjem poslovnom svijetu moraju planirati i razvijati strategiju kako bi dugoročno opstale i uspjele na tržištu. Strategija potječe od grčke riječi „*strategos*“ koja je proizašla iz vojne terminologije. U povijesti, pogotovo u vojsci, strategija je predstavljala vojni plan na temelju kojeg se vodila bitka. Vješto

¹² Kuka, E.: *Značaj obrazovanja menadžera*; Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 3 No. 1, str. 55. – 59., 2012.

¹³ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 9., 2006.

¹⁴ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 15., 2006.

¹⁵ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 31., 2006.

i lukavo planiranje tijekom godina postalo je sve više važno za uspješno vođenje organizacije. Strategijski menadžment može se gledati kao proces, točnije, kao pristup reagiranju na razne izazove u poslovanju. Drugim riječima, ono predstavlja upravljanje shemom ili razrađenim planom koji integrira organizacijske temeljne ciljeve, politike i slijed djelovanja. Cijeli plan predstavlja slijed djelovanja koji vodi prema čvrstoj cjelini. Strategije pomažu pri konkuriranju i čine specifičnu prilagodbu i djelovanje u specifičnim situacijama.¹⁶ Svaka strategija sadrži tri bitna elementa, a to su:¹⁷

- dugoročni cilj,
- resursi,
- realno vrijeme.

Potreban je jasan dugoročni cilj kojem strategija pripada, zatim je nužno navesti potrebne resurse za postizanje navedenog cilja te prilagoditi strategiju realnom vremenu. Formuliranje strategije sastoji se od dvije skupine postupaka. Prva skupina je strategijska analiza kojom se ocjenjuje postojeća situacija u određivanju željenih ciljeva, a druga skupina je strategijski izbor koji uključuje traženje i odabir optimalnih alternativa i smjera djelovanja.¹⁸ Sveobuhvatnim uključivanjem procesa planiranja i razvoja ljudskih potencijala u dugoročnu razvojnu politiku, moguće je povećati inovativnost i ostvariti visoke razvojne ciljeve poduzeća.¹⁹

Organizacije primjenjuju različite vrste strategija poput strategije troškovnog vodstva, strategije diferencijacije ili strategije fokusa.²⁰ Isto tako, koriste se strategije branjenja, strategije istraživanja, strategije analize ili pak strategije reagiranja. Navedene su samo neke od korištenih strategija u praksi, a svaka od njih je različita. Nazivaju se još i generičke strategije. Odabir vrste strategije ovisi i o tome kako se poduzeće želi pozicionirati u odnosu na konkurenciju. Zanimljivo je i to da je generička strategija samo mali dio procesa strateškog upravljanja. Proces uključuje analiziranje konkurentne situacije poduzeća, razvoj strategijskih ciljeva, definiranje plana djelovanja i način alokacije resursa.²¹ Na sljedećoj slici prikazani su osnovni dijelovi procesa strateškog menadžmenta. Proces se sastoji od nekoliko većih segmenata a to su

¹⁶ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 42., 2006.

¹⁷ Jurina, M.: *O upravljanju ljudskim potencijalima*; Visoka škola za poslovanje i upravljanje – Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, str. 54., 2011.

¹⁸ Jurina, M.: *O upravljanju ljudskim potencijalima*; Visoka škola za poslovanje i upravljanje – Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, str. 55., 2011.

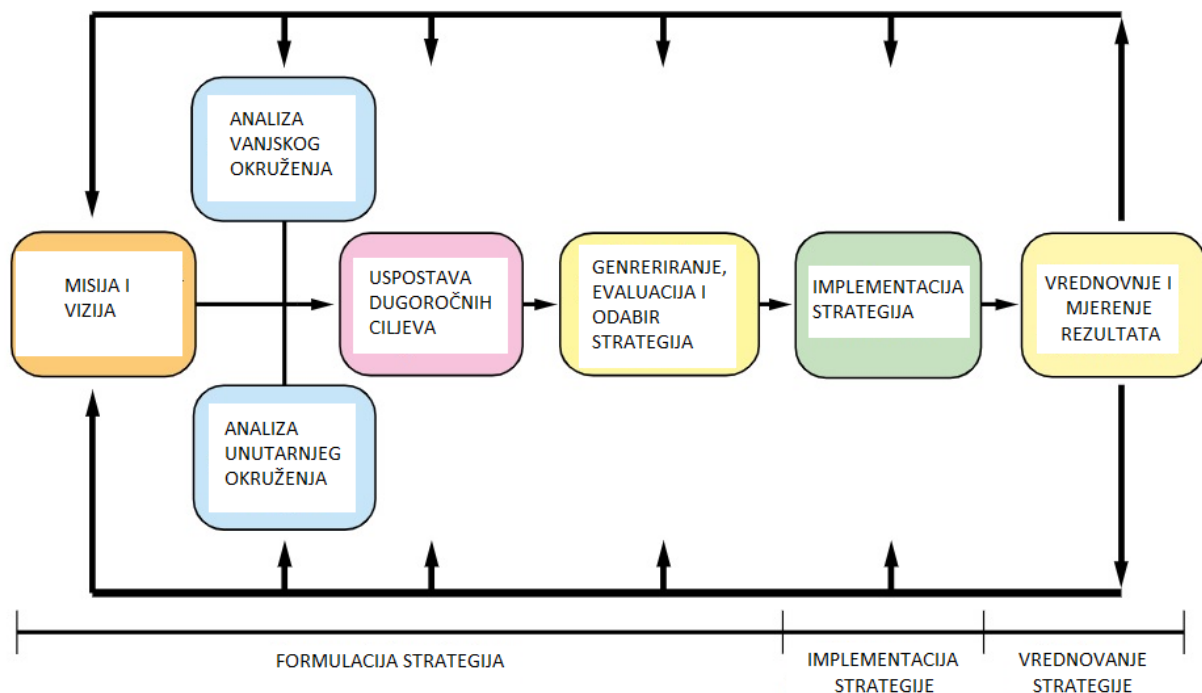
¹⁹ Karaman Aksentijević, N.: *Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja*; Informatologia, Vol. 41 No. 1, str. 46. – 50., 2008.

²⁰ Porter, M.E.: *Konkurentna prednost*; Masmedia, Zagreb, str. 29., 2008.

²¹ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 42., 2006.

razdoblje predviđeno za formulaciju strategije, razdoblje implementacije strategije i vrijeme predviđeno za vrednovanje strategije. Tijekom faze formulacije strategije odvija se razvoj misije i vizije te analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja. U sklopu te faze uspostavljaju se dugoročni ciljevi i razmatraju strategije koje će se primjenjivati. Nakon toga, slijedi faza implementacije strategije, a zatim i faza vrednovanja. Naime, vrednovanje se odvija kroz sve faze i ispituje svaki dio procesa. Na taj način, moguće se ponovo vratiti na početak procesa i detaljno sve analizirati. Proces prikazuje slika ispod.

Slika 2. Osnovni proces strateškog menadžmenta



Izvor: Wentz Wu.com; <https://wentz Wu.com/2022/01/03/strategic-management-fundamentals-happy-new-year-2022/>; 28.4.2023.

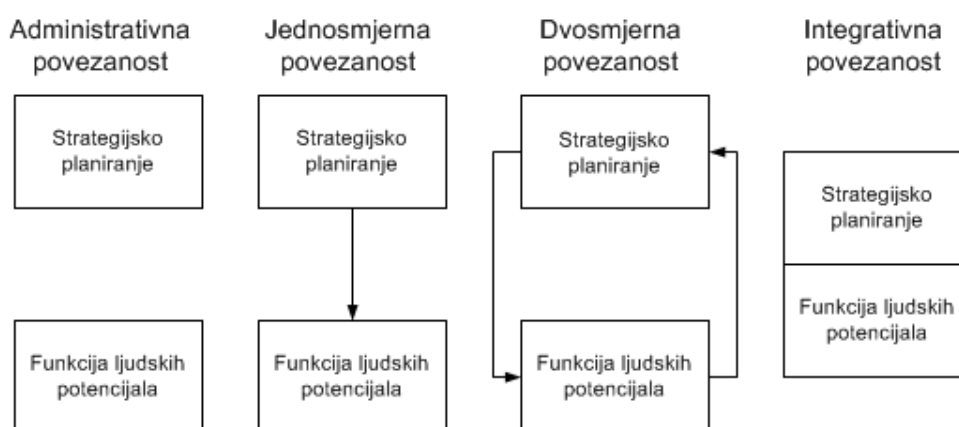
Ovaj rad temelji se na razmatranju upravljanja ljudskim potencijalima, pa je strateško upravljanje poželjno razmotriti iz te točke pogleda. Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima opisuje se kao obrazac planiranih aktivnosti i rasporeda ljudskih potencijala u svrhu osposobljavanja organizacije za ostvarenje postavljenih ciljeva. Ljudi čine dio organizacije te su uključeni u proces upravljanja tehnologijom i raznim sustavima. Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva kvalitetnu procjenu sposobnosti i vještina zaposlenika, angažman u praksama ljudskih potencijala i dobro upravljanje razvojem zaposlenika. Ljudski potencijali tako nedvojbeno utječu na proces strateškog menadžmenta. Proces odlučivanja o strategiji odvija se na najvišim razinama, u posebno formiranim skupinama pod vodstvom generalnog direktora, financijskog direktora, predsjednika i pojedinih

potpredsjednika. Funkcija ljudskih potencijala mora biti uključena u sve dijelove strategijskog upravljanja. Povezanost strategijskog planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima može se analizirati kroz četiri vrste povezanosti:²²

- administrativna povezanost,
- jednosmjerna povezanost,
- dvosmjerna povezanost,
- integrativna povezanost.

Na sljedećoj slici prikazane su međuovisnosti različitih vrsta strategijskog planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima. Administrativna povezanost predstavlja najniži razinu integracije. Pažnja je u tom slučaju usmjerena na svakodnevne aktivnosti. Menadžment ljudskih potencijala ne raspolaže s dovoljno vremena i resursa da bi se adekvatno posvetio ovoj temi, a doprinos odjela ljudskih potencijala je zanemariv. Na ovoj razini odjel ljudskih potencijala u potpunosti je odvojen od procesa strateškog upravljanja. Odjel se tako bavi samo administrativnim poslovima. Za razliku od administrativne, jednosmjerna povezanost podrazumijeva donekle višu razinu strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima. Poduzeće tijekom strategijskog planiranja razvija strategijski plan i o tome obavještava odjel ljudskih potencijala. Na temelju toga odjel provodi strategijski plan. Pritom postoje određene negativne strane koje se ogledaju u činjenici da se tako sprečava poduzeće u detaljnijem razmatranju ljudskih potencijala i formulaciji plana. Mana te razine integracije je u tome što se strategijski planovi ne mogu uspješno provesti.

Slika 3. Povezanost strategijskog planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima



Izvor: Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., (2006): „Menadžment ljudskih potencijala“; MATE d.o.o., Zagreb, str. 46.

²² Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 45., 2006.

Jednosmjerna povezanost ne dopušta razmatranje pitanja ljudskih potencijala i strategije, dok dvostrana to omogućuje. Dvostranu povezanost čine tri koraka u slijedu, a to je obavještanje funkcije ljudskih potencijala o provedbi različitih strategija, zatim, analiza utjecaja različitih strategija na ljudske potencijale i na kraju predstavljanje rezultata timu za strategijsko planiranje. Kod dvostrane povezanosti pojavljuje se međuovisnost strategijskog planiranja i funkcije ljudskih potencijala. Treba još spomenuti i integrativnu povezanost koja je dinamična i višedimenzionalna. Naime, ona se temelji na neposrednoj, prije negoli slijednoj interakciji. Pri toj razini integracije, u većini slučajeva menadžer ljudskih potencijala sudjeluje u radu tima viših menadžera.²³

Funkcija ljudskih potencijala tako je uključena u formulaciju strategije i njenu pripremu te kao takva predstavlja bitan dio plana razvoja poduzeća. Osoblje koje upravlja ljudskim potencijalima dužno je osigurati potrebne podatke planerima koji osmišljavaju strategiju. Menadžeri ljudskih potencijala tako pružaju podatke o sposobnostima ljudskih potencijala i izvršavanju njihovih funkcija. Podaci su od koristi vrhovnom menadžmentu u slučajevima kada odabire najbolju strategiju. Pritom menadžment s lakoćom može analizirati svaku strategiju i razmotriti njihovu uspješnost. Kada je strateško usmjerenje postignuto, funkcija ljudskih potencijala kontinuirano se prilagođava sukladno razvoju i aktualnim praksama ljudskih potencijala. Prakse ljudskih potencijala oblikovane su tako da su u svakom trenutku fleksibilne prema promjenama na tržištu i prikladne djelovanju zaposlenika u poduzeću.²⁴

2.3. Glavne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

Menadžment ljudskih potencijala karakterizira povezanost s drugim područjima i znanstvenim disciplinama. Odjel ljudskih potencijala bavi se prvenstveno ljudima, zaposlenicima i odnosima među njima pa se s pravom može ustanoviti kako su ljudski potencijali povezani s društvenom znanosti. Povezanost se može ustanoviti i s područjem eklektičke znanosti te primijenjene znanosti jer su teorijska znanja u velikoj mjeri primjenjiva u poslovnoj praksi. Menadžment ljudskih potencijala može se gledati i kao interdisciplinarna znanost jer ljudi koji vode procese tog upravljanja moraju vladati znanjima iz različitih znanstvenih područja i disciplina. Korištena znanja primjenjuju se iz područja psihologije, pedagogije, medicine, ekonomije, prava i ostalo. Današnji menadžment ljudskih potencijala prvenstveno se fokusira na

²³ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 46. i 47., 2006.

²⁴ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 47., 2006.

zaposlenike, točnije, na njihove potrebe i želje. Pretpostavka je da su potrošači zadovoljni u toj mjeri koliko su zadovoljni njihovi zaposlenici. Na taj način, kupac dugoročno postaje zadovoljan te se maksimizira profit za vlasnike. Odnost zaposlenika postiže se kvalitetnim upravljanjem od strane menadžmenta i postupanjem prema zaposlenicima. Menadžeri tako koriste svoja znanja i vještine kako bi na optimalan način vodili i usmjeravali ljudske resurse s kojima raspolažu.²⁵

Menadžment ljudskih potencijala je posebno područje menadžmenta i razlikuje se od ostalih. Postoje brojne funkcije ljudskih potencijala poput praćenja i analize tržišta rada, testiranje i druge obrade kandidata, uvođenje u posao, analiza rada, prevencija stresa, ispitivanje stavova itd. Navedene funkcije su samo neke od funkcija kojih ima mnogo. Funkcije se razlikuju od poduzeća do poduzeća. Ne ovise samo o vrsti i veličini poduzeća, već proizlaze iz različitog poimanja koncepta menadžmenta ljudskih potencijala.²⁶ Pojedini autori navode pet glavnih funkcija razvoja i korištenja ljudskih potencijala, kao i prateće aktivnosti vezane uz njih.²⁷ Funkcije i aktivnosti mogu se pronaći u tablici ispod.

Tablica 1. Funkcije i prateće aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima

Funkcije	Aktivnosti
Zapošljavanje	Analiza rada, planiranje ljudskih resursa, pridobivanje i selekcija.
Razvoj ljudskih potencijala	Orijentacija, trening, razvoj kompetencija, upravljanje karijerom.
Kompenzacije	Plaće, pogodnosti i nagrade.
Radni uvjeti	Kolektivni ugovori, pravne procedure, etički kodeks, sindikati.
Vrednovanje, sigurnost i evaluacija	Radna i socijalna sigurnost, ocjenjivanje uspješnosti.

Izvor: Jurina, M. (2011): „O upravljanju ljudskim potencijalima“; Visoka škola za poslovanje i upravljanje – Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, str. 45.

Proces upravljanja ljudskim potencijalima obilježavaju jedinstvenost procesa i samog načina odvijanja, neograničena unutarnja sposobnost razvoja i samoreprodukcije, utjecaj na pokazatelje poslovanja poduzeća, stvaranje dugoročnog efekta ulaganja, naglasak na socijalnoj komponenti, vođenje kao osnova uspješnog poslovanja, višeslojnost i cjelokupnost menadžmenta, složenost upravljanja i utjecaj na zaposlenike. Kroz godine i postupni razvoj

²⁵ Požega, Ž.: *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek, str. 19. i 20., 2012.

²⁶ Gutić, D., Horvat, Đ., Marinko, J.: *Menadžment ljudskih potencijala*; Effectus, Zagreb, str. 42., 2018.

²⁷ Jurina, M.: *O upravljanju ljudskim potencijalima*; Visoka škola za poslovanje i upravljanje – Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, str. 45., 2011.

menadžmenta ljudskih potencijala istaknule su se temeljne zadaće upravljanja ljudskim potencijalima. Zadaće su sljedeće:²⁸

- analiza i oblikovanje posla,
- planiranje ljudskih resursa,
- pribavljanje ljudskih resursa,
- selekcija zaposlenika,
- timski rad djelatnika,
- upravljanje radnom uspješnošću,
- motiviranje zaposlenika,
- nagrađivanje zaposlenika kroz materijalne i nematerijalne nagrade,
- upravljanje karijerama, fluktuacijama kadrova i stresom,
- razvijanje liderskih sposobnosti i menadžmenta,
- edukacija djelatnika,
- upravljanje znanjem,
- i upravljanje učećom organizacijom.

Uz glavne zadaće i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, upravljanje tim područjem povlači sa sobom i neke zadane ciljeve. Ciljevi mogu biti sljedeći:²⁹

- ekonomski,
- socijalni,
- postizanje i usmjerenost ka promjenama.

Glavni cilj menadžmenta ljudskih potencijala je ekonomski cilj i ostvarenje što veće i brže stope rasta profita poduzeća. Međutim, kako bi se ostvario taj cilj potrebno je uzeti u obzir psihologiju i staviti naglasak na međuljudske odnose. Znanja iz psihologije i uspješno upravljanje međuljudskim odnosima dovode do većeg blagostanja za poduzeće. Ništa manje važni nisu socijalni ciljevi koji su široko koncipirani i dominantno prisutni. Pitanja zadovoljstva zaposlenika, njihovog standarda, zadovoljavanje potreba i slično, ostaju od velike važnosti pri vođenju ljudskih potencijala. I na kraju, cilj menadžmenta ljudskih potencijala je uspješno upravljanje promjenama što podrazumijeva spremnost zaposlenika na promjene. Time se otvara prostor za postizanje kontinuiranog i održivog razvitka, a isto tako povećava se mogućnost za

²⁸ Požega, Ž.: *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek, str. 21. i 22., 2012.

²⁹ Požega, Ž.: *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek, str. 23., 2012.

ostvarenje novih kreativnih i kvalitetnijih rješenja. Zaposlenici moraju biti osposobljeni za promjene te je potrebno smanjiti strah od novog i nepoznatog.³⁰

Zanimljiv primjer upravljanja ljudskim potencijalima pomoću i glavnih funkcija u tom procesu može se vidjeti u jednom prometnom poduzeću. Naime, na slici ispod prikazana je domena upravljanja i sve funkcije ljudskih potencijala koje se odvijaju u tom prometnom poduzeću. Jedna od funkcija koja se koristi najčešće u početnoj fazi procesa je funkcija planiranja kadrova. Planiranjem poduzeće određuje koliko će kadrova trebati u određenom vremenu i hoće li postojati određeni manjkovi ili viškovi. Sljedeći proces je selekcija kadrova koja zahtijeva pošten i stručan odabir. Nakon što je obavljena selekcija slijedi uvođenje kadrova što označava upoznavanje zaposlenika sa zadanim radnim aktivnostima. Kada se zaposlenici upoznaju s poslom potrebno ih je kontinuirano pratiti i podržavati, posebno u domeni njihovih vještina i radne uspješnosti. Bitan dio procesa upravljanja je fokusiranost na trening i razvoj. Zaposlenici se razvijaju kao osobe, potiču njihove posebne osobine, utječe na njihovu osobnost, te im se pomaže u razvoju karijere, znanja i vještina. Upravljanje ljudskim potencijalima prati i administracija koja ima važnu ulogu u evidenciji, administrativnom vođenju kadrova, čuvanju podataka, upravljanje arhivom i slično. Pritom poduzeće koje upravlja ljudskim potencijalima mora voditi adekvatnu kompenzacijsku politiku kako bi materijalno i nematerijalno stimulirali i nagrađivanje zaposlenike. Politika nagrađivanja usko je vezana uz motivacijsku zadaću. Isto tako, iz primjera prometnog poduzeća vidljivo je kako upravljanje radnim vremenom također ima zastupljeno mjesto u upravljanju ljudskim potencijalima.

³⁰ Požega, Ž.: *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek, str. 23., 2012.

Slika 4. Domena upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru prometnog poduzeća



Izvor: Aksentijević, S., Tijan, E., Marinković, B. (2014): „Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima“; Pomorski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka, ISSN 0554-6397, str. 285.

Među funkcijama upravljanja ljudskim potencijalima u prometnom poduzeću ističe se i organizacija poslovnih putovanja. Naime, putovanja se često koriste kao nagrade i zadaci pa zaposlenici na taj način dobivaju novo iskustvo. Od značaja je i funkcija obračuna plaća koja mora biti točna i pravodobna. Računovodstvo i financije često u okviru svojih zadataka rade procjene troškova radnih mjesta, mogućnosti dodatnih ulaganja u zaposlenike te analizu plaća. Provodi se i ocjenjivanje rada zaposlenika što u većini slučajeva predstavlja krajnji dio procesa. Na taj način dobije se povratna informacija o tome koliko su zaposlenici produktivni i koliko je stvoreno dodane vrijednosti za poduzeće. Ovisno o rezultatima, zaposlenici se nagrađuju za

dani doprinos. Razmatraju se mogućnosti uspostavljanja motivacijske platne strukture i pojedinačnih stimulacija za rad i doprinos.

2.4. Menadžment ljudskih potencijala na globalnom tržištu

Tržišno okruženje u zadnjih nekoliko desetljeća, pogotovo zbog razvoja prometa i tehnologije, rapidno se globaliziralo. Značajno se povećao izvoz poduzeća koja proizvode vlastite proizvode, započeta je gradnja tvornica u raznim stranim zemljama te su se sklapala brojna međunarodna partnerstva. Danas većina organizacija funkcionira unutar globalne ekonomije. Domaća poduzeća tako ulaze na strana tržišta, a strana poduzeća ulaze na domaća tržišta. Poanta izlaska na međunarodno tržište je ta da poduzeća na taj način stječu konkurentsku prednost. Na novim tržištima postoji veliki broj potencijalnih kupaca, ali i jeftina radna snaga koja osigurava nekvalificiran rad po znatno nižim cijenama rada. Većina menadžera ljudskih potencijala slaže se s time da je međunarodna konkurencija jedan od važnijih čimbenika koji utječe na upravljanje ljudskim potencijalima.³¹

Uspjeh organizacija koje posluju u inozemstvu ovisi o sposobnostima upravljanja poslovima u inozemstvu te oglašavanju vlastitih proizvoda i usluga. Menadžment se suočava s usklađivanjem organizacijskih struktura i uspostavljanjem ravnoteže između centralizirane kontrole i odgovarajuće lokalne autonomije određenih organizacijskih cjelina. Prepreke na globalnom putu predstavljaju lokalni propisi, politike razvoja koje se odnose na ljudske potencijale. Menadžeri tako moraju dobro znati raspoređivati resurse, širiti znanja i inovacije te otkrivati i razvijati talente na globalnoj osnovi.³² Savladati globalne izazove prilično je složeno. Menadžeri ljudskih resursa suočavaju se s nizom izazova, uključujući globalnu selekciju kandidata, administraciju procesa premještaja, rad s imigrantima, integraciju novih zaposlenika kroz edukacije i prilagodbu na lokalnu kulturu u kojoj će raditi.³³

Postoji više strategija ljudskih potencijala koje se primjenjuju u upravljanju ljudstvom, a jedna od njih je globalna strategija. Njezino usmjerenje ide prema realizaciji općih ciljeva poduzeća i realizira se kroz tri oblika, a to su: stabilnost, rast i smanjivanje troškova. Pod stabilnosti se smatra usmjeravanje na zadržavanje talenata i motivaciju ljudstva, a rast podrazumijeva

³¹ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 534., 2006.

³² Jurina, M.: *O upravljanju ljudskim potencijalima*; Visoka škola za poslovanje i upravljanje – Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, str. 45., 2011.

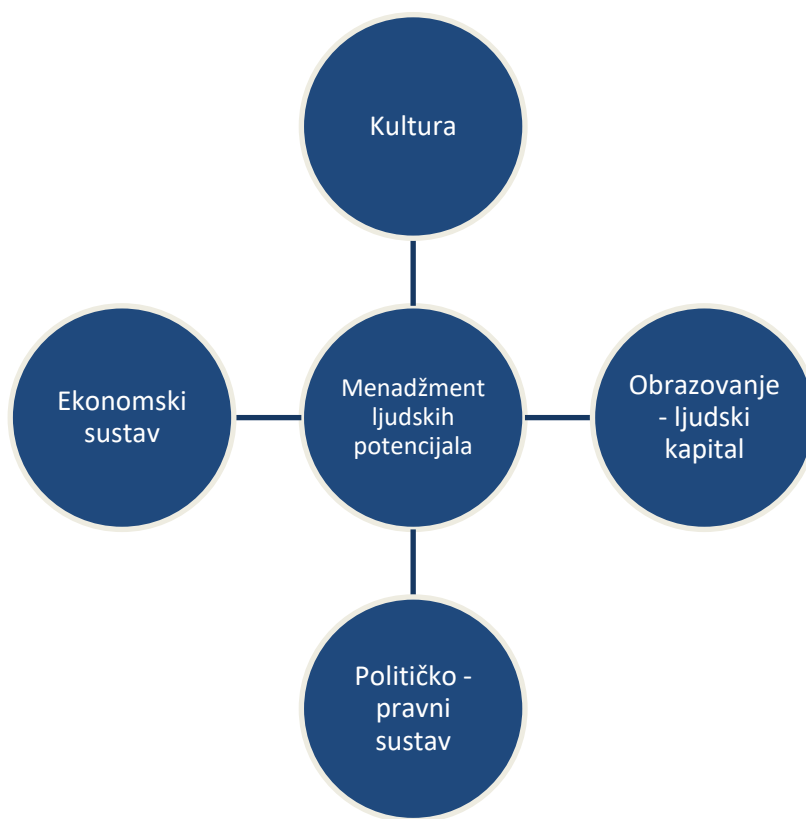
³³ Jurina, M.: *O upravljanju ljudskim potencijalima*; Visoka škola za poslovanje i upravljanje – Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, str. 45., 2011.

primanje novih ljudi, selekcija kandidata, unapređenje sustava nagrađivanja, treninzi zaposlenika, integracijski procesi u radnim grupama, unapređenje kulturoloških vrijednosti, unapređenje komunikacija, prevencija konflikata, podrške razvoju karijera, umirovljenja i slično. Postoje i brojni načini za smanjivanje troškova, a to su troškovne redukcije i racionalizacije, identificiranje ključnih ljudskih potencijala, redizajniranje sustava motivacije, skraćivanje rada i umirovljenja te smanjivanje broja zaposlenih.³⁴

Povećana međunarodna konkurencija dodatno naglašava potrebu za boljim upravljanjem ljudskim potencijalima i razumijevanjem utjecaja nekoliko čimbenika. Može se istaknuti nekoliko ključnih čimbenika koji utječu na menadžment ljudskih potencijala na globalnom tržištu. Naime, svako tržište je različito i specifično pa privlačnost ulaganja varira od tržišta do tržišta. Razlike tako utječu na ekonomsku isplativost, ali i na upravljanje ljudskim potencijalima. Štoviše, postoji velik broj čimbenika koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima na globalnoj razini, a veći značaj ima njih nekoliko. Primjerice, važni čimbenici mogu biti kultura, obrazovanje i ljudski kapital, pravno-politički sustav i ekonomski sustav. Na sljedećoj slici sažeto su prikazani neki od najbitnijih čimbenika.

³⁴ Gutić, D., Horvat, Đ., Marinko, J.: *Menadžment ljudskih potencijala*; Effectus, Zagreb, str. 65. i 66., 2018.

Slika 5. Čimbenici koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima na međunarodnim tržištima



Izvor: Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., (2006): „Menadžment ljudskih potencijala“; MATE d.o.o., Zagreb, str. 536.

Kultura je jedan od najvažnijih čimbenika jer utječe na ljudske potencijale i menadžment na području gdje je poduzeće smješteno i gdje se odvija poslovanje. Predstavlja niz važnih vrijednosti koje članovi zajednice međusobno dijele. Kultura utječe na zakone države, kao i na ljudski kapital. Isto tako, utječe na obrazovanje koje se vrednuje unutar neke kulture. Također, kultura ima utjecaj na različite djelatnosti menadžera ljudskih potencijala. Različit utjecaj može ostaviti individualistička ili kolektivistička kultura, zatim distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, naglašavanje muževnosti ili ženstvenosti u kulturi te dugoročnu ili kratkoročnu orijentaciju. Generalno, kultura utječe na ekonomsko blagostanje zemlje, prikladnost praksi menadžmenta ljudskih potencijala, komunikaciju i koordinacijske procese.³⁵ Važan čimbenik predstavlja i ljudski kapital koji se odnosi na produktivne sposobnosti pojedinca poput znanja, vještina i iskustva. Sve te sposobnosti mogu se pretvoriti u ekonomsku vrijednost. Ljudski kapital određen je s mogućnosti dostupne razine obrazovanja i alokacijom kapitala. Treba spomenuti i političko pravni sustav koji zbog regulative utječe na menadžment ljudskih

³⁵ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 541., 2006.

potencijala. Regulatorna tako utječe na treniranje kadrova, kompenzaciju, zapošljavanje i otpuštanje. Pravni sustav proizašao je iz društva i kulture u kojem postoji pa razna pravila odražavaju norme legitimnog ponašanja i poželjnih praksi. Uz sve to, na upravljanje ljudskim potencijalima na međunarodnim tržištima utječe i ekonomski sustav kao još jedan bitan čimbenik. Ekonomski sustav utječe na više načina i to kroz kulturu, socijalni sustav, ulaganje u obrazovanje, zdravstvo, porezni sustav i ostalo. Poduzeće koje je uključeno u globalno tržište mora uvažiti utjecaj navedenih čimbenika i znati se prilagoditi situacijama.³⁶

³⁶ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 541. – 545., 2006.

3. MENADŽERSKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja određivanje kakve ljude zaposliti, kako pribaviti potencijalne zaposlenike, na koji način izvršiti odabir, kako razvijati i usavršavati zaposlenike, utvrditi standarde učinkovitosti, napraviti procjenu učinkovitosti te savjetovati i nagrađivati zaposlenike. Menadžeri ljudskih potencijala također moraju voditi brigu o uspostavi jednakih mogućnosti za sve, sprječavanju diskriminacije, zdravlju i sigurnosti radnika, rješavanju pritužbi i radnim odnosima među zaposlenicima.³⁷ O zadaćama i menadžerskom upravljanju više riječi bit će u nastavku rada.

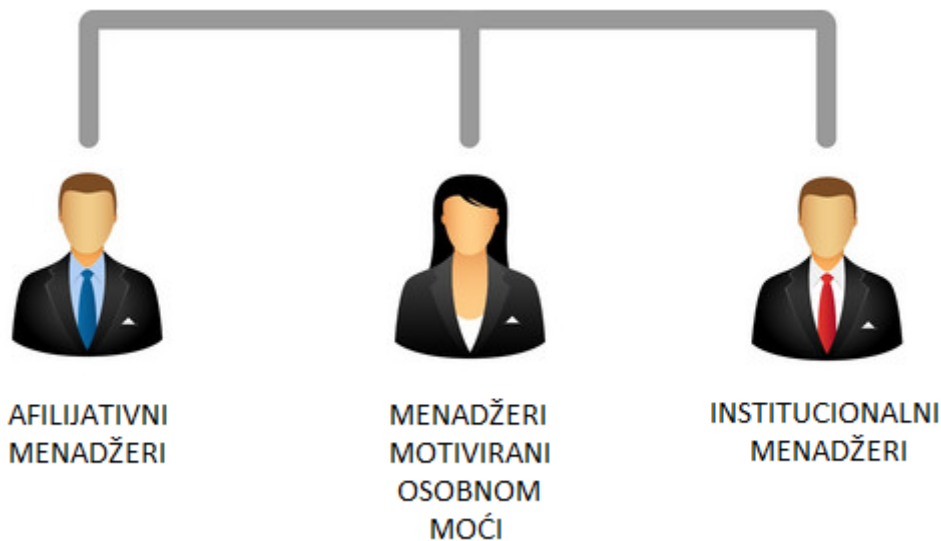
3.1. Vrste menadžera i odlučivanje u poduzeću

Učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja zadaću za pojedinca koji su se za taj posao specijalizirali. Menadžeri ljudskih potencijala čine osoblje i linijski menadžeri, a u praksi sve više rade zajedno i uključeni su u većinu procesa upravljanja ljudskim potencijalima.³⁸ Menadžeri ljudskih potencijala međusobno se razlikuju po načinu vođenja i principu postupanja prema zaposlenicima. Postoje tri osnovne vrste menadžera ljudskih potencijala, a to su afilijativni menadžeri, menadžeri motivirani osobnom moći i institucionalni menadžeri.

³⁷ Dessler, G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 30., 2015.

³⁸ Igwe, A., Onwumeree, J.U.J., Egbo, O.: *Effective Human Resource Management as Tool for Organizational Success*, European Journal of Business and Management, 6(39), 2014.

Slika 6. Vrste menadžera ljudskih potencijala



Izvor: obrada autora

Afilijalni menadžeri imaju jaku potrebu za pripadanjem i dobrim odnosima s kolegama na poslu. Želja ovakve vrste menadžera je ta da ga svi podređeni vole i poštuju, međutim, nedostatak je vidljiv u tome da osoba nije spremna na verbalni sukob s podređenima kada je to potrebno. Podređeni ovakve tipove menadžera percipiraju kao osobe s niskom razinom osobne odgovornosti te nedostatne razine samostalnosti u radnim grupama. Takvi tipovi menadžera često napuštaju i krše zadane procedure. Preporuka je da se afilijalni menadžeri ne bi trebali izabrati za rukovodeće funkcije ljudskih potencijala u poduzeću. Za razliku od njih, menadžeri motivirani osobnom moći puno su efektivniji i učinkovitiji. Imaju sposobnost za kreaciju i veći osjećaj odgovornosti u organizacijskim jedinicama. Od podređenih očekuju lojalnost njima, a ne instituciji. Navedeni tip menadžera daje veliki pozitivan doprinos poduzeću sve vrijeme dok u njemu djeluju. Prestankom njihovog rada u poduzeću se javlja dezorganizacija i sve što je dobro funkcioniralo prestaje. Zbog toga ovakvi menadžeri nisu dugoročno rješenje za poduzeće i upravljanje ljudskim potencijalima. Kao najkorisniji i najuspješniji tip menadžera ističu se institucionalni menadžeri. Oni imaju jaku potrebu za moći, nisku afilijativnu motivaciju i snažan osjećaj kontrole. Upravo zbog toga, postižu organizacijske ciljeve i uspješni su u svom djelovanju. Svojim ponašanjem i aktivnosti, stimuliraju zaposlene na veću produktivnost i jak osjećaj odgovornosti. Isto tako, među zaposlenicima se stvara timski duh. Ovakva vrsta menadžera je uvijek dobrodošla budući da su orijentirani prema uspjehu cijele organizacije,

vole raditi, imaju osjećaj za pravdu te se žrtvuju za dobrobit organizacije. Zbog toga su poželjni za ostvarenje dugoročnog uspjeha.³⁹

U proces upravljanja ljudskim potencijalima uključen je širok spektar menadžera. Pribavljanje kadrova, vođenje razgovora za posao, selekcija i usavršavanje čini sastavni dio njihovog posla. U procesu donošenja odluka ključno je pitanje autoriteta, odnosno tko ima ovlaštenje za donošenje tih odluka. U upravljanju ljudskim potencijalima autoritet predstavlja upravljanje radom drugih ljudi i davanje naredbi. Autoritet daje menadžerima pravo da izdaju naredbe drugim menadžerima i zaposlenicima. Na taj način, stvara se odnos između nadređene i podređene osobe. Isto tako, autoritet može biti i pravo menadžera da daje savjete drugim menadžerima i zaposlenicima te se tako stvara savjetnički odnos. Menadžeri i zaposlenici čine zapovjedni lanac. Menadžeri ljudskih potencijala izravno upravljaju ljudskim potencijalima, a njihov posao prolazi ključne faze poput odabira poželjne osobe za posao, uvođenja zaposlenika u organizaciju, usavršavanja, povećanja radne učinkovitosti, ostvarenja suradnje, izgradnje dobrih odnosa na radu, pravilnog tumačenja politika i procedura tvrtke, kontrole troškova rada, razvoja sposobnosti svakog zaposlenika, podizanja i zadržavanja visoke razine motivacije te brige o zdravlju zaposlenika.⁴⁰

Menadžeri u svom djelovanju svakako žele izbjeći greške i pritom poštivati određene koncepte i tehnike. Prilikom upravljanja, menadžeri ljudskih potencijala često rade kadrovske greške poput zapošljavanja pogrešnih osoba, nepridržavanja propisa o zaštiti na radu, provođenja nepravednih radnih praksi i diskriminacije. Isto tako, u poduzeću se može pojaviti visoka fluktuacija zaposlenika, zaposlenici koji se ne trude dovoljno, provođenje besmislenih razgovora za posao, smanjena radna učinkovitost te nezadovoljstvo vezano uz plaće. Sve navedene teškoće mogu proizaći iz lošeg upravljanja menadžera ljudskih potencijala.⁴¹ Menadžerske odluke uključuju niz osnovnih dužnosti, kao što su upravljanje radom zaposlenika u svom odjelu i povezanim područjima, usklađivanje aktivnosti zaposlenika, kontrola provođenja procedura, podrška i savjetovanje menadžerima u vezi s ključnim zadacima, donošenje odluka o nagradama i mjerama za poboljšanje radnih odnosa, organiziranje edukacija te ostale aktivnosti.⁴² Važnu ulogu igra i osobnost menadžera koja mora biti prikladna za tu vrstu posla. Napravljeno je istraživanje na menadžerima u sportu te su otkrivene osobine koje su vrlo važne za menadžerski posao. Najvažnija osobina je poštenje, a zatim slijede

³⁹ Požega, Ž.: *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek, str. 218., 2012.

⁴⁰ Dessler, G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 32. i 33., 2015.

⁴¹ Dessler, G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 31., 2015.

⁴² Dessler, G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 33., 2015.

inteligencija, motiviranost, snalažljivost, hrabrost, iskrenost, odlučnost, ambicija, inspirativnost, pouzdanost, spremnost na suradnju i pomaganje, dalekovidnost, odanost i nezavisnost.⁴³

3.2. Stilovi upravljanja zaposlenicima i učinkovito usmjeravanje

Svaki menadžer ljudskih potencijala prakticira određeni stil vođenja. Razlike u stilovima mogu se primijetiti ako se razmotre načini donošenja odluka, komunikacija i ponašanje prema zaposlenicima. U pravilu postoje tri glavna stila vođenja a to su direktivni, popustljivi i podržavajući stil. Na slici ispod prikazani su glavni stilovi.

Slika 7. Glavni stilovi vođenja zaposlenika



Izvor: Požega, Ž. (2012): „Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću“, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek, str. 203.

Menadžeri koji prakticiraju direktivni stil pri upravljanju dodjeljuju zadatke, jasno postavljaju ciljeve te zadaju rokove izvršenja. Za takav stil vođenja karakteristično je da nema pregovaranja između djelatnika i menadžera ljudskih potencijala. Komunikacija je jednosmjerna te se vrši provjera izvršenja zadataka i cjelokupnog napretka. Postavljene uloge su vrlo jasne i svaki djelatnik zna svoj zadatak. Nadalje, popustljivi stil opisuje menadžera koji daje više prostora zaposlenicima, kako za izvršenje zadataka, tako i za međusobnu komunikaciju. Takvi menadžeri dopuštaju situaciji da diktira njihovo djelovanje. Navedeni stil ne dovodi do

⁴³ Šundić, D., Šašo, V.: *Izazovi suvremenog menadžmenta u sportu*, Beograd, str. 198., 2015.

rezultata, a nije ni dobar za dugoročnu motivaciju i maksimiziranje produktivnosti. Bolji stil od toga je podržavajući stil kojeg primjenjuju treneri. Menadžer koji prakticira takav stil dobar je slušač i zna kada treba poduzeti neku radnju. Trener/menadžer potiče prijedloge i doprinose, a na timskim sastancima se promišlja o idejama. Vođa ima autoritet, zaposlenici mu se mogu u svakom trenutku obratiti te je njegova riječ zadnja. Treba još spomenuti i to da menadžera ljudskih potencijala karakteriziraju osobine poput karizmatičnosti, autokračičnosti, inspiriranja i transformiranja.⁴⁴

Vođenje je jedna od temeljnih i neizostavnih funkcija svakog menadžera. Kroz povijest menadžmenta pojavili su se brojni modeli i stilovi vođenja podređenih. Jedna od tih podjela je obuhvatnija i obuhvaća više stilova vođenja:⁴⁵

- patrijarhalni stil,
- karizmatički stil,
- autokračički stil,
- birokratski stil,
- savjetodavni stil,
- kooperativni stil,
- participativni stil,
- demokračički stil,
- poduzetnički stil,
- inovativni stil,
- i informatički stil.

Patrijarhalni stil podrazumijeva potpunu i bezrezervnu brigu nadređenog prema podređenom. Nadređeni kao protuuslugu očekuje potpunu zahvalnost i poslušnost. Nadalje, karizmatički stil predodređen je za karizmatičkog vođu i odražava se u njegovoj sposobnosti da svojim nastupom, djelovanjem i ponašanjem inspirira svoje sljedbenike. Postoji i autokračički stil vođenja koji nema neposredni kontakt između nadređenog i podređenog. Drugim riječima, podređeni u autokračičkom stilu nemaju nikakvo pravo na donošenje odluka i participiranje u odlučivanju. Među navedenim stilovima je i birokratski stil koji se temelji na jasnim, strogim i detaljno postavljenim pravilima te počiva na monopolu informacija, vještina i znanja. Uz sve navedene, postoje još savjetodavni stil kod kojeg je podređenima dopušteno postavljanje nekih pitanja, kooperativni stil gdje nadređeni informira podređene o svom poslu i problemima te traži od njih

⁴⁴ Požega, Ž.: *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek, str. 203. i 204., 2012.

⁴⁵ Gutić, D., Horvat, Đ., Marinko, J.: *Menadžment ljudskih potencijala*; Effectus, Zagreb, str. 133. i 134., 2018.

mišljenja, participativni stil gdje je nadređenom dopušteno da dopuste podređenima razvijanje ideja, demokratski pomoću kojeg se odluke donose timski i skupno, te poduzetnički, inovativni i informacijski. Poduzetnički stil nema jasnu granicu između nadređenih i podređenih te se potiče razvijanje poduzetničkih ideja i sposobnosti, inovativni stil koji se zasniva na usmjeravanju suradnika prema usvajanju i emitiranju različitih inovativnih sadržaja te informatički stil koji se temelji na mogućnostima koje pruža suvremena tehnologija.⁴⁶

Menadžeri također trebaju imati vještine kako bi mogli uspješno obavljati svakodnevne i složene poslove. Najvažnije menadžerske vještine su osobne, interpersonalne, komunikacijske i grupne vještine. Osobne vještine sastoje se od općih vještina, upravljanja vremenom i umijećem delegiranja, a sadrže znanja i vještine potrebne za obnašanje menadžerskih funkcija. Interpersonalne uključuju vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje, vještine utjecaja na druge, vještine savjetovanja i obučavanja te vještine umrežavanja. Komunikacijske vještine su najvažnija kompetencija menadžera na svim razinama i uključuju vještinu interpersonalne komunikacije, vještinu slušanja, vještinu prezentacije i vještinu pregovaranja. Komunikacija je vitalan dio svih funkcija menadžmenta – planiranja, organiziranja, brige o ljudskim potencijalima, vođenja i kontrolinga.⁴⁷ Grupne vještine obuhvaćaju upravljanje grupama, sukobima i promjenama.⁴⁸

Vještine dolaze do izražaja pri radu s ljudima, pogotovo kod usmjeravanja zaposlenika. Kvalitetno usmjeravanje i vođenje na radnom mjestu stvara pozitivno okruženje gdje su zaposlenici angažirani, osnaženi i cijenjeni. Kroz timove gdje se provodi usmjeravanje može se poboljšati komunikacija, zajedničko razmišljanje i produktivnost. Usmjeravanje može biti od velike koristi za pojedinca zbog toga što služi razvoju karijere, boljoj snalažljivosti, osobnom razvoju, održivoj promjeni i povećanju ambicioznosti. Od menadžera se očekuje da budu uzori i usmjeravatelji. Zaposlenici tako očekuju da ih se pita za mišljenje, slušaju njihovi prijedlozi, ozbiljno shvaćaju njihove ideje, da budu cijenjeni, uključeni u donošenje odluka, zaštićeni, da im se dobro objasne stvari, imaju slobodu odlučivanja i ostalo.⁴⁹ Usmjeravanje predstavlja set vještina i relativno je nova profesija. Njime se kroz međusobno partnerstvo, misaoni proces i komunikaciju ostvaruju pretpostavke za osobni i profesionalni razvoj. Usmjeravanjem se traži najbolji ishod po pitanju nekog problema. Time se teži napretku kako bi se stvorila prilika u poslovanju. Isto tako, usmjeravanje nije nužno vezano uz neki problem, već se može

⁴⁶ Gutić, D., Horvat, Đ., Marinko, J.: *Menadžment ljudskih potencijala*; Effectus, Zagreb, str. 133. i 134., 2018.

⁴⁷ Garača, N.: *Komunikacija u procesu menadžmenta*; Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, str. 118. – 125., 2011.

⁴⁸ Tomić, I.: *Menadžment i komunikacija u sportu*, Synopsis, Zagreb, str. 34. - 38., 2021.

⁴⁹ Cook, M.J., Poole, L.: *Učinkovito usmjeravanje*; BRIEFCASEBOOKS, drugo izdanje, str. 1. – 3., 2020.

primjenjivati kada postoji neki viši cilj ili ostvariti veći potencijal. Menadžeri – usmjeravatelji podređenima pomažu pronaći odgovore i resurse. Usmjeravanje tako predstavlja partnerski odnos koji se odvija kroz misaon i kreativan proces kojim se potiče maksimalan osobni i profesionalni razvoj.⁵⁰

Menadžer koji je dobar usmjeravatelj karakterizira nekoliko osobina. Naime, on je pozitivan, entuzijastičan, pouzdan, usmjeren, pažljiv, strpljiv, jasan, znatiželjan, objektivan, pošten i spreman razmotriti stvari iz šire perspektive. Posao menadžera – usmjeravatelja nije popravljati pogreške, pronalaziti krivce i probleme, već postizati ciljeve usmjeravajući osoblje. Isto tako, menadžer mora imati stav i unijeti pozitivnu energiju u svaki susret. Dobar usmjeravatelj je onaj koji vjeruje svojim zaposlenicima te je njegovo djelovanje usmjereno prema jasnim zadacima i ciljevima. Uz to, poželjno je da menadžer poštuje sve oko sebe te da je pažljiv kako bi vidio problem unaprijed. Još jedna karakteristika je strpljivost što znači da menadžer ne treba očekivati da se promjene dogode preko noći. Svojim jasnim izražavanjem stvorit će kvalitetnu komunikaciju koja je temeljena na pažljivom slušanju i razumijevanju. Pri usmjeravanju menadžer treba imati dozu znatiželje, što dovodi do većeg otvaranja mogućnosti. Bitna karakteristika je i objektivnost menadžera jer se na taj način zaposlenika ohrabruje na bolje i objektivnije djelovanje.⁵¹

3.3. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima i važnost planiranja

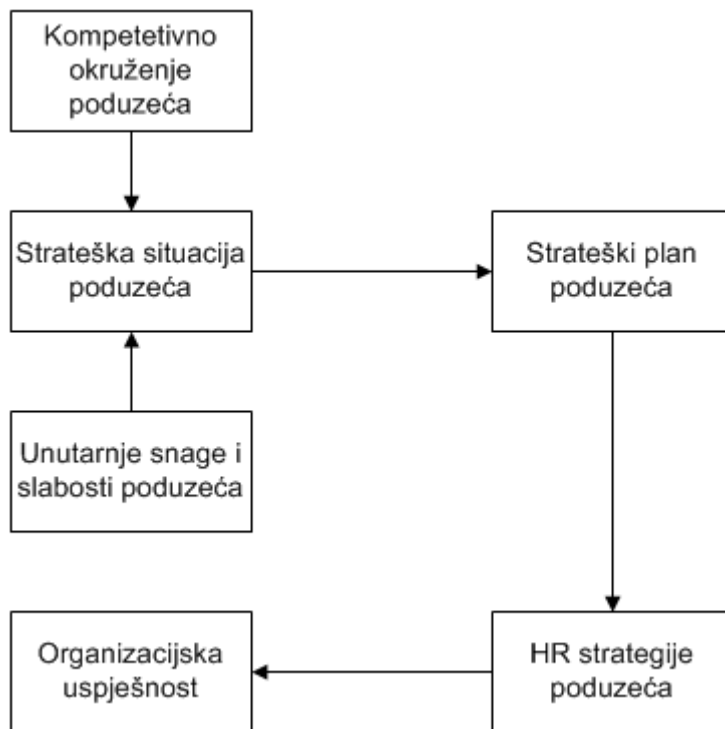
Strateško upravljanje ljudskim potencijalima, kao i planiranje, nedvojbeno je važno za sve menadžere. Najčešće se pod strateškim upravljanjem u praksi smatra usvajanje kodeksa i modela upravljanja po određenim načelima i filozofiji, proces strateškog planiranja, strateško upravljanje koje podrazumijeva donošenje i proces donošenja strateških odluka te donošenje odluka u skladu s rizicima. Isto tako, strateškim upravljanjem smatra se i ono upravljanje koje obuhvaća donošenja odluka u raznim hitnim situacijama ili čak u kriznim stanjima ili fazama razvoja organizacije.⁵² Upravljanje pomoću strategije omogućava izradu i provođenje politika i praksi u domeni ljudskih potencijala. Potiče se razvoj kompetencija i ponašanja zaposlenika koji služe poduzeću za ostvarivanje strateških ciljeva. Postoji odnos između strategije ljudskih potencijala i strateških planova poduzeća. Odnos je prikazan na slici ispod.

⁵⁰ Cook, M.J., Poole, L.: *Učinkovito usmjeravanje*; BRIEFCASEBOOKS, drugo izdanje, str. 16., 2020.

⁵¹ Cook, M.J., Poole, L.: *Učinkovito usmjeravanje*; BRIEFCASEBOOKS, drugo izdanje, str. 19.-25., 2020.

⁵² Gutić, D., Horvat, Đ., Marinko, J.: *Menadžment ljudskih potencijala*; Effectus, Zagreb, str. 56., 2018.

Slika 8. Povezivanje strategije poduzeća sa strategijama ljudskih potencijala



Izvor: Dessler, G. (2015): „Upravljanje ljudskim potencijalima“; MATE d.o.o., Zagreb, str. 112.

Kako bi bile učinkovite, politike upravljanja ljudskim potencijalima moraju biti međusobno usklađene, sve u pogledu postizanja strateških ciljeva.⁵³ Podloga strateškog upravljanja ljudskim potencijalima vrlo je jednostavna i sa sobom nosi funkciju planiranja. Nužno je osmisliti strateški plan što podrazumijeva osmišljavanje politika i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, kao i započeti proces usmjeravanja zaposlenika na razvoj vještina i ponašanja, kako bi se ostvarili strateški ciljevi. Donošenjem strateškog plana razmatra se i kadrovska politika te se eventualno zapošljavaju novi zaposlenici, postojeći šalju na edukacije i slično. Menadžment ljudskih potencijala mora dobro utvrditi postojeće stanje u ekonomskom, političkom, kadrovskom, demografskom i tehnološkom okruženju. Isto tako, mora znati sve snage i slabosti poduzeća. Strateški plan razmatra treba li poduzeće dalje širiti poslovanje i gdje, kako upravljati troškovima i na koji način diversificirati portfelj. U izradi strateškog plana fokus se stavlja i na ljudske potencijale te se analiziraju glavni koraci u upravljanju ljudskim potencijalima kako bi se osigurala usklađenost pribavljanja, selekcije, usavršavanja, procjene i

⁵³ Peregrino de Brito, R., Barbosa de Oliveira, L.: *The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance*; FUCAPE Business School, Brasil, 2014.

nagrađivanja zaposlenika s donesenim strateškim planom i postavljenim ciljevima. Cjelokupnost izvršenja navedenog procesa dovodi do postizanja organizacijske uspješnosti.⁵⁴ Strategije i politike upravljanja ljudskim potencijalima prilagođavaju se stvarnim ekonomskim izazovima i situaciji. Iz tog razloga, planiranje je od ključne važnosti kako bi strategija bila uspješna. Strateški ciljevi određuje najviši menadžment, a zatim menadžeri niže razine postavljaju ciljeve. Primjerice, odjel prodaje može zadati određenu kvotu prodaje, prodajni menadžer može pronaći i zaposliti dovoljan broj kvalitetnih prodavača, odjel ljudskih potencijala osmišljava dobar plan nagrađivanja, a nabava realizira kupnju adekvatne količine sirovina. Ukoliko su svi sudionici u lancu ostvarili ciljeve, tada i strateški plan uspijeva. Bez jasnog strateškog planiranja, u poduzeću ne bi bilo moguće ostvariti ciljeve poslovanja i ispuniti njegovu svrhu. Proces planiranja je jednostavan i uvijek uključuje postavljanje ciljeva, predviđanja i prognoze, utvrđivanje mogućih koraka, ocjenjivanje mogućnosti te provedbu i evaluaciju plana.⁵⁵

3.4. Menadžersko upravljanje ljudskim potencijalima u izazovnim vremenima

Gospodarska situacija i stanje na tržištu podložno je stalnim promjenama. Kao što postoje dobra razdoblja u kojem poslovanje raste, tako postoje i razdoblja kriza i recesija pa se događa pad profita, nezadovoljstvo radnika, nelikvidnost i ostali gospodarski i poslovni poremećaji. Fleksibilno upravljanje ljudskim resursima predstavlja ključni element strateškog upravljanja, odnosno unutarnju sposobnost poduzeća koja se smatra neophodnim za postizanje i održavanje konkurentne prednosti.⁵⁶

Upravljanje ljudskim potencijalima u izazovnim vremenima ima svoje specifičnosti, gledano po postupcima i odlukama koje menadžeri u to vrijeme donose. Ukoliko se u ekonomiji dogode neka izazovna događanja, poput krize na financijskom tržištu ili općenito poremećaji u gospodarstvu, menadžeri ljudskih resursa na raspolaganju imaju određene mjere kojima smanjuju negativne utjecaje. Mjere mogu biti sljedeće:⁵⁷

- dodavanje ili povećavanje ograničenja u politici putovanja,
- zabrana novih zapošljavanja,

⁵⁴ Dessler, G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 112., 2015.

⁵⁵ Dessler, G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 99., 2015.

⁵⁶ Javed, A., Anas, M., Abbas, M., Khan, A. I.: *Flexible Human Resource Management and Firm Innovativeness: Mediating Role of Innovative Work Behavior*; Journal of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, str. 32., 2017.

⁵⁷ Dessler, G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 114., 2015.

- otpuštanja i smanjivanje radne snage,
- smanjivanje ili ukidanje blagdanskih proslava u poduzeću,
- jasno komuniciranje o dostupnim pogodnostima zaposlenika,
- smanjenje zapošljavanja sezonskih radnika,
- restrukturiranje čitave organizacije,
- ukidanje ili ograničavanje usavršavanja,
- povećanje participacije zaposlenika u zdravstvenom osiguranju u dijelu koji sami plaćaju,
- jasna komunikacija o plaćama,
- restrukturiranje funkcije ljudskih potencijala,
- zamrzavanje plaća,
- obvezan kolektivni godišnji odmor,
- ukidanje ili smanjenje ostalih programa za zaposlenike,
- smanjenje plaća,
- poticanje odlaska u prijevremenu mirovinu,
- smanjivanje uplata u mirovinsko osiguranje od strane poslodavca i
- skraćivanje radnog tjedna.

Kao što se može vidjeti, mjere se razlikuju po opsegu i jačini utjecaja. Svaka od njih cilja na nešto drugo. Pojedine mjere usmjerene su na restrikcije plaća, neke od njih na radno vrijeme, a neke na beneficije zaposlenika. U izazovnim vremenima, politike upravljanja ljudskim potencijalima omogućuju smanjenje rada zaposlenika, ograničenje beneficija, restrukturiranje procesa ljudskih potencijala, krizno upravljanje plaćama i troškovima te promjene u politici zapošljavanja. Poduzeće može odabrati samo neke od navedenih mjera ili provoditi više njih paralelno. Ovisno o procjeni situacije, menadžeri ljudskih potencijala, kao i viši menadžment, mora donijeti odluku o tome što primjenjivati i koja mjera je adekvatna za izvanrednu situaciju.

3.5. Korištenje alata za strateško upravljanje ljudskim potencijalima

Strateško upravljanje ljudskim potencijalima zahtijeva od menadžera primjenu nekoliko alata. Naime, alati im pomažu kako bi iz širih strateških ciljeva tvrtke izveli specifične politike i aktivnosti upravljanja. Menadžeri tako koriste stratešku mapu, tablicu rezultata ljudskih potencijala i digitalni prikaz. Strateškom mapom prikazuje se široka slika mogućih načina djelovanja menadžera u svrhu ostvarenja strateških ciljeva. Na istaknutom dijelu strateške mape

nalazi se strategija poduzeća. Cijela mapa treba sažeto prikazati hijerarhiju glavnih aktivnosti potrebnih za uspjeh. Pri vrhu mape nalazi se zadani strateški financijski ciljevi, a zatim se prikazuje lanac aktivnosti koje pomažu tvrtki pri ostvarenju tih ciljeva. Niže, u strateškoj mapi, prikazuju se načini kako doći do zadanih ciljeva i to prema zadanom redosljedu. Strateška mapa tako pomaže svakom odjelu da vidi što treba napraviti kako bi svojim aktivnostima podržali zadanu strategiju.⁵⁸

Uz stratešku mapu, koristi se i tablica rezultata ljudskih potencijala. Točnije, tablica rezultata predstavlja proces utvrđivanja financijskih i nefinancijskih ciljeva za područje upravljanja ljudskim potencijalima. U tablici se koristi metrika kojom se prate rezultati, razni postotci ostvarenog, produktivnost i slično. Tablica rezultata kvantificira stratešku mapu. Za korištenje tablice rezultata od velike pomoći je računalni softver koji pomaže u kvantificiranju odnosa. Računalni proces obrade tako kvantificira odnos aktivnosti ljudskih potencijala, ponašanja zaposlenika, procesuiranja posljedične strateške rezultate i uspješnost na razini čitavog poduzeća.⁵⁹ Još jedan korišten alat u procesu strateškog upravljanja ljudskim potencijalima je digitalni prikaz. Njegova je svrha prikazati menadžerima na grafovima i ostalim prikazima na računalu, cjelokupnu sliku trenutnog stanja poduzeća prema svim metričkim pokazateljima iz tablice rezultata. Digitalni prikaz omogućuje menadžeru pravodobno poduzimanje korektivnih mjera i aktivnosti.⁶⁰

Često u sklopu svoje misije, organizacije definiraju i segment ljudskog kapitala kao najvrjednijeg kapitala organizacije. Prema tome, misija se nameće kao koristan alat organizacije jer predstavlja „nevidljivu i snažnu ruku“ koja daje smisao postojanja, usmjerava, integrira i motivira članove prema strateški postavljenim ciljevima. Isto tako, misija potiče kreativnu samostalnost i oslobađa inicijativu pojedinaca. Misija ljudskih potencijala ima tri osnovna elementa a to su svrha, vrijednost i standard ponašanja. Ta tri osnovna elementa proizlaze iz odgovora na pitanja „što rade zaposlenici?“, „zašto rade na taj način?“, „kako rad i rezultate doživljavaju menadžeri i vlasnici?“, „tko su kupci?“, „poznaje li organizacija kupce dovoljno?“, „jesu li kupci zadovoljni?“, „čime su kupci zadovoljni?“, „što kupci proizvoda/usluga očekuju?“, „što vlasnici organizacije očekuju?“. Nije moguće dati potpuno zadovoljavajuće odgovore na ova pitanja, stoga mnoge organizacije sustavno tragaju za njima i samo djelomično

⁵⁸ Dessler, G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 116., 2015.

⁵⁹ Dessler, G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 116. i 117., 2015.

⁶⁰ Dessler, G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 118., 2015.

ih pronadu. Međutim, misija ljudskih potencijala predstavlja koristan alat za ostvarenje ciljeva i učinkovito strateško upravljanje.⁶¹

Uz misiju, koristi se i vizija iz koje se može sagledati budućnost neke organizacije. Vizija treba biti vremenski što točnije determinirana, uzdići se iznad postojećeg stanja u kojem se situacija nalazi, mora biti izazovna, imati u sebi ugrađenu motivacijsku dimenziju i omogućiti svakom članu identificiranje s njome. Zatim, za viziju moraju svi članovi biti zainteresirani i mora stvoriti vjerovanje u bolju budućnost. Tehnički gledano, vizija mora biti kratka, općenita, pomalo apstraktna, razumljiva, jasna i nedvosmislena, specifična za svaku organizaciju, ambiciozna, izazovna, motivirajuća, prepoznatljiva i realna. Još jedan strateški značajan instrument pri upravljanju ljudskim potencijalima i upravljanju organizacijama općenito jest SWOT analiza. Naime, ona predstavlja instrument menadžerskih strategija koje identificiraju snage i slabosti organizacije s jedne i opasnosti koje dolaze iz njezinog okruženja s druge strane. Isto tako, predstavlja dijagnostički i prognostički instrument strateškog planiranja i upravljanja. SWOT analiza na cjelovit način omogućuje punu vizualizaciju sadržaja i značenja misije, provjere vizije i strateških ciljeva organizacije. Menadžeri pri izradi SWOT analize identificiraju sile okruženja, utvrđuju pondere važnosti sila okruženja i ljudskih potencijala te utvrđuju i ocjenjuju vrijednost sila. Uz navedene alate, koristi se i portfolijska analiza u kojoj se upotrebljavaju portfolijske matrice i koncepti. Do danas se razvilo puno portfolijskih modela, a najznačajniji su BCG matrica, modificirana BCG matrica, GS matrica, ADL matrica, SPACE matrica, McKinsley matrica, DPM matrica, Shellova matrica i ostale.⁶²

3.6. Uloga motivacije i kontroliranje emocija pri upravljanju

Motivacija je važan čimbenik u postizanju uspješnosti poslovanja. Radna motivacija zaposlenika određuje koliko će oni biti motivirani pri obavljanju poslova. Motivacija tako utječe na proizvodnost, učinkovitost i kreativnost u radu. Isto tako, motivacija igra značajnu ulogu u procesu poboljšanja kvalitete radnog života u organizacijama i jača konkurentsku prednost.⁶³ S motivacijom su povezane i emocije koje također ostavljaju trag na radnoj uspješnosti. Emocije se uvijek temelje na određenoj vrsti kognitivne prilagodbe. Pojedinaac kategorizira događaje iz okoline te se kroz kognitivno obrađivanje informacija izazivaju afektivni odgovori. Rezultat kognitivne obrade mogu biti odgovori u obliku pozitivnih ili

⁶¹ Gutić, D., Horvat, Đ., Marinko, J.: *Menadžment ljudskih potencijala*; Effectus, Zagreb, str. 58. i 59., 2018.

⁶² Gutić, D., Horvat, Đ., Marinko, J.: *Menadžment ljudskih potencijala*; Effectus, Zagreb, str. 63., 2018.

⁶³ Dessler, G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 116., 2015.

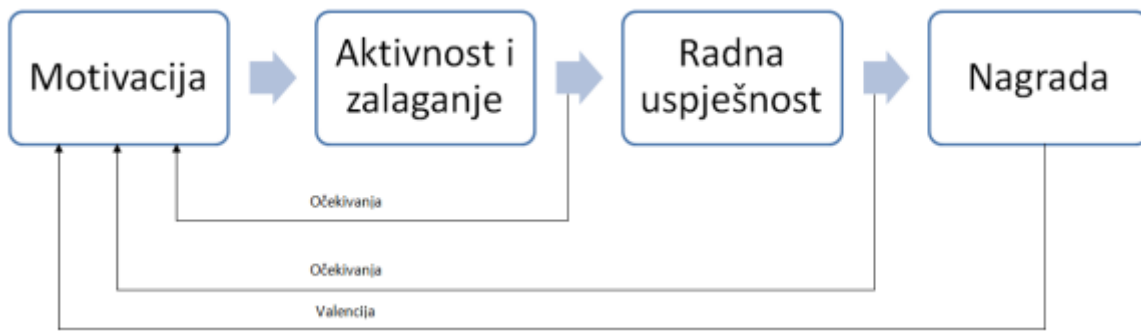
negativnih emocionalnih stanja koja imaju različit intenzitet. Kognitivne asimilacije donositelja odluka, u ovom slučaju menadžera, imaju utjecaj na emocionalna iskustva koja su povezana sa strateškim odlučivanjem.⁶⁴ Motivacija će biti onolikog intenziteta ovisno o tome koliko je važan cilj. Princip motivacije zaposlenika označava naporan rad, izvršavanje radnih obaveza i usmjeravanje vlastitog ponašanja prema odgovarajućim rezultatima. U procesu stvaranja motivacijskog okruženja ne sudjeluju samo zaposlenici, nego i menadžeri. Oni tako postaju sve više svjesni da je njihova ključna zadaća pribaviti najbolje radnike, motivirati ih i omogućiti im izvršavanje posla na najbolji način. Menadžeri moraju poznavati i razumjeti motivacijske tehnike, temeljito poznavati motivaciju i teorije motivacije, dobro poznavati potrebe i motive zaposlenih, kao i načine stimulacije i motivacije zaposlenika. Neki zaposlenici rade puno i kvalitetno, dok drugima nedostaje motivacije i njihov rad je manje učinkovit. Učinkovito motiviranje podrazumijeva stalno analiziranje i praćenje preferencija ljudi. Menadžeri trebaju komunicirati sa zaposlenicima i pitati ih što im je važno. Od iznimne je važnosti pravilna identifikacija čimbenika koji motiviraju zaposlenika, pristupajući na korektan i uvažavajući način. Pojam motivacije ujedinjava intelektualnu i fizičku energiju, iniciranje i organiziranje individualnih aktivnosti, usmjeravanje ponašanja te određivanje smjera, intenziteta i trajanja.⁶⁵ Motivacija predstavlja jedan od ključnih i esencijalnih elemenata u obavljanju menadžerskih zadataka. U okviru motivacije menadžera mogu se izdvojiti tri različite kategorije: hijerarhijska motivacija (motivacija vezana za uloge), profesionalna motivacija (motivacija stručnjaka) i poduzetnička motivacija (motivacija zadataka). Menadžerska motivacija uključuje autoritet, potrebu za natjecanjem i moći, potrebu za potvrđivanjem, ostvarivanje različitosti i težnju za obavljanjem rutinske menadžerske dužnosti. Profesionalna motivacija uključuje potrebu za učenjem, neovisnim djelovanjem i radom, potrebu za stjecanjem statusa, pomaganje drugima i identifikaciju s profesijom temeljenu na vrijednostima. Za razliku od svih ostalih, poduzetnička motivacija teži potrebi za postignućima, izbjegavanju rizika, samoprocjeni i dobivanju povratne informacije, pronalaženju inovativnih rješenja i anticipiranju budućih mogućnosti.⁶⁶ Kao što se može vidjeti iz donje slike motivacija zaposlenika povezana je s očekivanjima. Često za svoj rad, zaposlenici primaju nagrade i na taj način im se podiže motivacija. Svijest o tome da će dobiti nagradu potiče ih na aktivnost i zalaganje te se povećava radna uspješnost. S druge strane, očekivanja utječu na povećanje motivacije pa zaposlenici ulažu dodatan trud.

⁶⁴ Kim, K.: *Emotion and Strategic Decision-Making Behavior: Developing a Theoretical Model*, St. Cloud State University, str. 105., 2012.

⁶⁵ Barbir, V.: *Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu*; Studio HS internet d.o.o., Osijek, str. 186. i 187., 2020.

⁶⁶ Bahtijarević-Šiber, F.: *Menadžment ljudskih potencijala*; Golden marketing, Zagreb, 1999.

Slika 9. Opći procesni model motivacije za rad



Izvor: Fikreta Bahtijarević-Šiber, F. (1999): „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb

Radna motivacija definira se kao spremnost zaposlenih u poduzeću za sudjelovanje u postizanju ciljeva tog poduzeća. Motivacija može biti unutarnji i vanjski proces. Radna motivacija posljedica je utjecaja ljudskih potreba, emocija, motiva, težnji, vrijednosnih sustava i različitih vanjskih čimbenika. U poduzeću, motivacija se promatra iz sljedeća dva aspekta:⁶⁷

- s aspekta zaposlenika,
- s aspekta menadžera.

Motivacija s aspekta zaposlenika predstavlja motivacijsko stanje zaposlenika koje ga usmjerava prema postizanju rezultata. Za razliku od nje, motivacija s aspekta menadžera čini skup aktivnosti koje usmjeravaju ponašanje pojedinaca prema ostvarenju ciljeva poduzeća. Ključna veza između ova dva aspekta je motivacija kao pokretačka snaga usmjerena na postizanje rezultata. Treba napomenuti i to da je radna motivacija mješavina poticaja koja može doći iz osobe (intrinzična motivacija) i poticaja koji dolaze izvan osobe (ekstrinzična motivacija).⁶⁸

Kad se razmatra motivacija, značajnu ulogu kod pojedinca imaju emocije. Emocije su kratki osobni doživljaji koji se povremeno javljaju, uvijek su usmjerene prema nekome ili nečemu, razlikuju se od oblika raspoloženja, prirodno su urođene te predstavljaju odliku svakodnevnog života i životnih aktivnosti. Imaju velik utjecaj na stanje svijesti te se pojačavaju i mijenjaju kako čovjekovo iskustvo raste. Emocije su praćene fiziološkim promjenama i utječu na čovjekovu aktivnost. Prema trajanju, emocije se dijele na kratkotrajne, dugotrajne i emocije osobnosti.⁶⁹ U sljedećoj tablici navedene su neke korisne i štetne emocije.

⁶⁷ Barbir, V.: *Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu*; Studio HS internet d.o.o., Osijek, str. 188., 2020.

⁶⁸ Barbir, V.: *Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu*; Studio HS internet d.o.o., Osijek, str. 188., 2020.

⁶⁹ Barbir, V.: *Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu*; Studio HS internet d.o.o., Osijek, str. 356., 2020.

Tablica 2. Korisne i štetne emocije

Korisne emocije	Štetne emocije
<ul style="list-style-type: none"> • suosjećajnost • ponos • uzbuđenje • smijeh • ushićenost • radost • znatiželja • hrabrost • radoznalost 	<ul style="list-style-type: none"> • ljubomora • zavist • poniženje • dosada • gnjev • strah • frustriranost • uzrujanost • uznemirenost • zabrinutost • tugaljivost • plašljivost • mržnja

Izvor: Barbir, V. (2020): „Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu“; Studio HS internet d.o.o., Osijek, str. 357. i 358.

Značajni zaokret u strateškom promišljanju i upravljanju ljudskim potencijalima dogodio se sredinom 90-ih godina prošlog stoljeća kada je pojam emocionalne inteligencije stekao sve veću važnost u znanstvenoj i stručnoj javnosti. Emocionalna inteligencija potaknula je afirmaciju ljudskog kapitala u primarni kapital kako bi se stvorila konkurentna sposobnost organizacija. Utjecaj emocionalne inteligencije na rad zaposlenika je značajan. Ona je povezana s većim uspjehom u obavljanju zadataka i poslova, doprinosi boljoj efikasnosti u radu te ima pozitivan utjecaj na ukupni uspjeh zaposlenika. Kontrola emocija pri upravljanju tako se zasniva na identifikaciji organizacijskih varijabli, otkrivanju organizacijskih slabosti i izgradnji veza koje su nužne za kreiranje pozitivnih i dugoročno održivih organizacijskih rezultata. Isto tako, emocionalna inteligencija utječe na samopouzdanje zaposlenih. Kod upravljanja ljudskim potencijalima, kontrola emocija bitna je zbog postizanja smanjenja pogrešaka i reduciranje rizika u radu, prepoznavanje talenata, brže i kvalitetnije učenje posla, osposobljavanje postojećih zaposlenika, razvoj ljudskih potencijala i razvoj njihovih karijera, bolju izgradnju i vođenje timova, smanjenje i prevenciju konflikata te reduciranje stresa. Kontrola emocija definira se kao sposobnost reguliranja emocija u situacijama kada je to neophodno. Ona uključuje niz vještina emocionalnog sustava pojedinca. Kontrola emocija pomaže u lakšem prepoznavanju i razumijevanju vlastitih i tuđih emocija, te olakšava prenošenje emocija drugima. Emocionalna kontrola također omogućava postizanje odgovarajućeg oblika ciljanog organizacijskog ponašanja kod zaposlenika.⁷⁰

⁷⁰ Barbir, V.: *Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu*; Studio HS internet d.o.o., Osijek, str. 365., 2020.

U procesu upravljanja ljudskim potencijalima kontrola emocija ima niz učinaka na zaposlenike. Emocije utječu na vođenje ljudstva, imaju važnu ulogu u treninzima i stjecanju novih znanja i vještina, pomoću njih se iniciraju i uvode promjene u organizacije, kreira se zadovoljstvo zaposlenih, zaslužne su za odanost zaposlenih te se pomoću njih razvija kreativnost i inventivnost zaposlenih. Menadžeri su na neki način dužni znati upravljati emocijama jer su emocije sastavni dio radnog angažmana zaposlenih u poduzeću. Zaposlenici bi trebali dobiti što veću slobodu u radu kako bi bili zadovoljniji u svom radu. Uz to, menadžeri se u upravljanju ljudskim resursima i emocijama susreću s nizom različitih izazova. Neki od tih izazova su nesporazumi između voditelja i zaposlenika, ignoriranje emocije i emocionalnih relacija, nesposobnost voditelja i menadžera, nesposobnost i neznanje pružanja emocionalne podrške, nesposobnost i nemogućnost zaposlenika za izražavanje emocija, loša komunikacija, neučinkovitost menadžera u širenju pozitivnih emocija, slaba iskoristivost pozitivnih emocija na kreativan način i slično.⁷¹

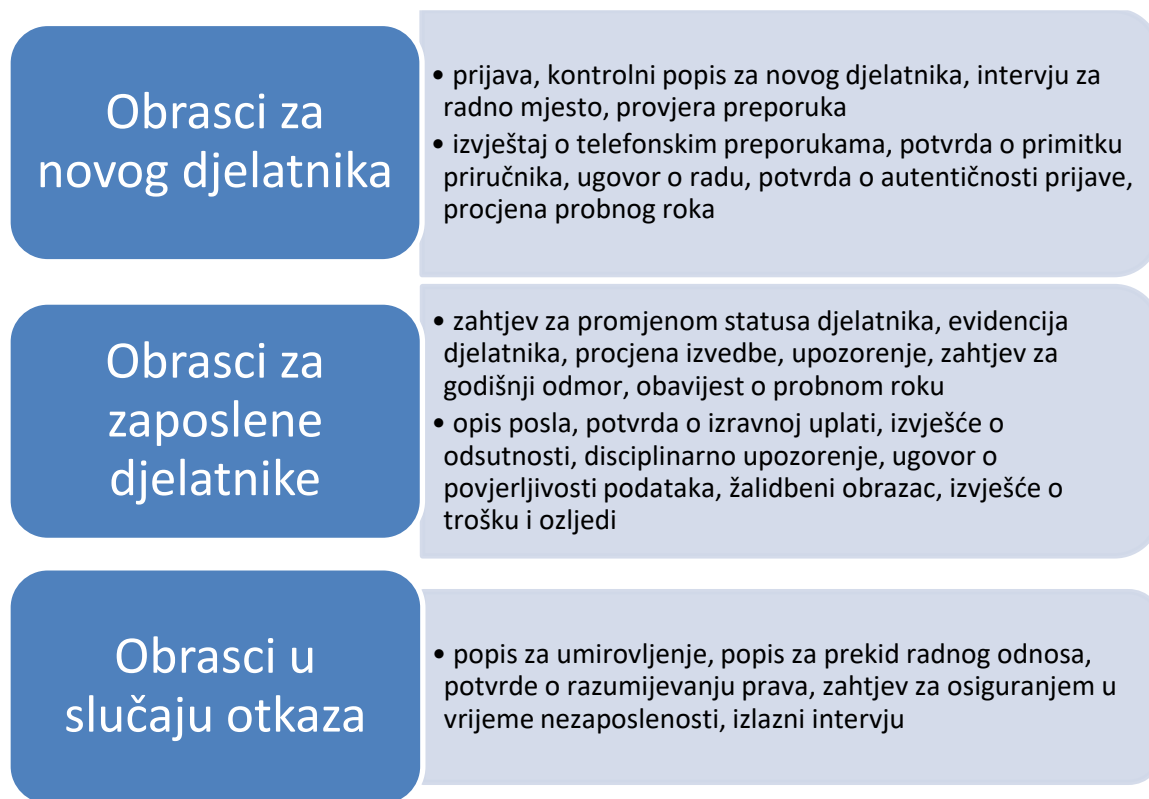
3.7. Upravljanje sustavima za ljudske potencijale

Menadžer ima ključnu ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima, a od velike važnosti je i administracija koja sudjeluje u procesima upravljanja. Oko ljudskih potencijala veže se cijeli sustav postupaka i papirologije. Primjerice, pribavljanje i zapošljavanje može obuhvaćati postupke oglašavanja radnog mjesta, prijavu za radno mjesto, kontrolni popis za intervju, različite potvrde i popise kontakata i preporuka. Koriste se i dokumenti poput ugovora o radu, ugovora o povjerljivosti podataka, ugovora o natječaju i ugovori o naknadi šteta. Prijava novog djelatnika povlači sa sobom podatke iz arhive prošlog rada tog djelatnika te financijske podatke o poreznom stanju. Kada poduzeće zaposli djelatnika, potrebno je o njemu voditi evidenciju, primjerice, evidenciju o dolascima i odlascima, radnim satima, isplata te izvješća o troškovima. Za svakog zaposlenika se čuvaju arhivirani podaci, uključujući obrasce za procjenu, obrasce disciplinarnih upozorenja, opise poslova koje je obavljao, otpusne obrasce, izvješća o otkazu i dokumente vezane uz preporuke.⁷² Prema tome, menadžer koji vodi procese upravljanja ljudskih potencijala susreće se s brojnom papirologijom ako taj proces odjel vodi ručno. Na sljedećoj slici prikazani su neki od osnovnih obrazaca koji su važni pri zapošljavanju i vođenju kadrova.

⁷¹ Barbir, V.: *Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu*; Studio HS internet d.o.o., Osijek, str. 378., 2020.

⁷² Dessler, G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 704., 2015.

Slika 10. Obrasci u upravljanju ljudskim potencijalima



Izvor: Dessler, G. (2015): „Upravljanje ljudskim potencijalima“; MATE d.o.o., Zagreb, str. 705.

Zanimljiv primjer uspostave sustava za upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji je uspostava sustava Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje koji je financiran iz Europskog socijalnog fonda, kroz provedbu Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014. do 2020. godine. Svrha uspostave takvog sustava bio je osigurati visoku zapošljivost, uspostaviti moderni sustav za upravljanje ljudskim potencijalima Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje, povećati mobilnost radne snage i povećati kvalitetu javno dostupnih informacija i usluga na tržištu rada. Uspostavom sustava povećava se učinkovitost poslovanja i podiže razina produktivnosti radnika. Tehnički gledano, unapređuju se procesi i procedure za upravljanje, uvodi se informacijski sustav, olakšava se edukacija radnika te se moderniziraju centri za razvoj karijera. Projekt je financiran iz Europskog socijalnog fonda u vrijednosti od 19.845.000,15 kuna, što predstavlja ukupnu vrijednost projekta. Završetak projekta očekuje se na ljeto 2023. godine.⁷³

Digitalizacija je donijela promjenu u poslovanju pa tako i promjenu u upravljanju ljudskim potencijalima. Naime, većina toga što se obavljalo ručno sada je automatizirano. Prednost automatizacije osjetile su velike tvrtke što je pozitivno djelovalo na njihovu konkurentnost.

⁷³ Mirovinsko.hr; <https://www.mirovinsko.hr/hr/uspostava-sustava-za-upravljanje-ljudskim-potencijalima-hrvatskog-zavoda-za-mirovinsko-osiguranje-2328/2328>; pristup: 16.5.2023.

Digitalizacija je smanjila vrijeme izvršavanja potrebnih zadataka vezanih za ljudske potencijale, poput evidencije dolazaka, raznih procjena i ostalog. Menadžeri tako koriste softver kako bi lakše upravljali, pogotovo pri korištenju standardnih izvještaja i obrazaca. U današnjoj praksi najčešće se koristi integrirani sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Postoje razvijeni informacijski sustavi koji tvrtkama olakšavaju rad i bolje međusobno povezuju zaposlenike. Informacijski sustavi u ljudskim potencijalima obuhvaćaju svu papirologiju povezanu s njima – prikupljanje podataka, evidenciju, procjene, naknade, edukaciju i ostalo. Kako poduzeće raste i razvija se, tako se informacijski sustavi dodatno unapređuju. Menadžeri ljudskih potencijala informacijske sustave koriste za promaknuća, povećanja plaća, premještaje, slanje raznih predmeta, komuniciranje, obradu podataka i slično. Na taj način, stvara se bolja integracija aktivnosti ljudskih potencijala i menadžment postaje uspješniji.⁷⁴

⁷⁴ Dessler, G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*; MATE d.o.o., Zagreb, str. 706. i 707., 2015.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE MENADŽERA NA PRIMJERU PODUZEĆA

4.1. Metodologija i opis ankete

Istraživanje uloge menadžera na konkretnom primjeru poduzeća Brodometalurgija d.o.o. temelji se na prikupljanju podataka provođenjem primarnog istraživanja. Metoda prikupljanja podataka uključuje metodu anketiranja ispitanika. Naime, ispitanicima će se online putem podijeliti anketni listovi, tj. digitalni anketni upitnici na principu Google Forms obrazaca. Anketiranje je osmišljeno tako da se pitanja i ponuđeni odgovori unaprijed osmisle i unesu u digitalni obrazac. Kada je u potpunosti završen, spremljeni obrazac šalje se ispitanicima poduzeća Brodometalurgija d.o.o. putem e-mail pošte. Odgovori ispitanika dostupni su odmah po završetku ispunjavanja ankete. Dobiveni rezultati prikazuju se skupno i grafički putem raznih dijagrama u obliku pita, stupčastih grafova i slično. Rezultati se dodatno obrađuju u MS Excelu te se izrađuju prikladni grafikoni i tablice, kako bi se rezultati što vjernije prezentirali. Anketni upitnik sastoji se od ukupno 14 pitanja s predviđenim trajanjem za njegovo rješavanje od 5 do 10 minuta. Anketa se sastoji od skupine demografskih pitanja, zatim pitanja koja se tiču radne funkcije i iskustva u menadžmentu, skupine pitanja o ulozi menadžmenta ljudskih potencijala u poslovanju, pitanja vezanih uz tematiku psihologije, osobina i emocija u menadžmentu. Postavljena su i pojedinačna pitanja o menadžmentu ljudskim potencijalima u izazovnim vremenima, praksi upravljanja ljudskim potencijalima na međunarodnim tržištima, pitanje o stilovima menadžmenta, kao i pitanje o funkcijama upravljanja ljudskim potencijalima. Postavljena pitanja u anketi prikazana su u tablici ispod.

Tablica 3. Postavljena pitanje u anketi

1. Spol:
2. Dob:
3. Kojem menadžerskom rangu pripadate?
4. Koliko imate iskustva u menadžmentu?
5. Označite od 1 do 5 u kojoj mjeri se slažete s tvrdnjom: „Ljudski potencijali u velikoj mjeri utječu na proces strateškog odlučivanja menadžmenta.“
6. Označite od 1 do 5 u kojoj mjeri se slažete s tvrdnjom: „U procesu stvaranja motivacijskog okruženja ne sudjeluju samo zaposlenici, nego i menadžeri.“
7. Označite od 1 do 5 u kojoj mjeri se slažete s tvrdnjom: „U današnjem poslovnom svijetu, uloga menadžera ljudskih potencijala ima veliki značaj za postizanje cjelokupne uspješnosti organizacije i konkurentske prednosti.“
8. Kod kojih je od navedenih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, po Vašem mišljenju, uloga menadžera najvažnija?

9. Koji od navedenih čimbenika spadaju među značajnije izazove menadžeru prilikom upravljanja ljudskim potencijalima na međunarodnim tržištima?
10. Kakav stil menadžera prakticirate prilikom upravljanja ljudskim potencijalima? _____ (primjer: direktivni, podržavajući, popustljiv, patrijarhalni, karizmatički, autokratski, birokratski, savjetodavni, kooperativni, participativni, demokratski, poduzetnički, inovativni, informatički)
11. Označite mjere (do PET mjera) koje smatrate najkorisnijima pri upravljanju ljudskim resursima u izazovnim vremenima!
12. Istaknite TRI POZITIVNE EMOCIJE koje smatrate najkorisnijima u ulozi menadžera ljudskih potencijala!
13. Istaknite TRI NEGATIVNE EMOCIJE koje smatrate najštetnijima u ulozi menadžera ljudskih potencijala!
14. Koje su po Vašem mišljenju TRI NAJVAŽNIJE OSOBINE koje treba imati menadžer ljudskih potencijala?

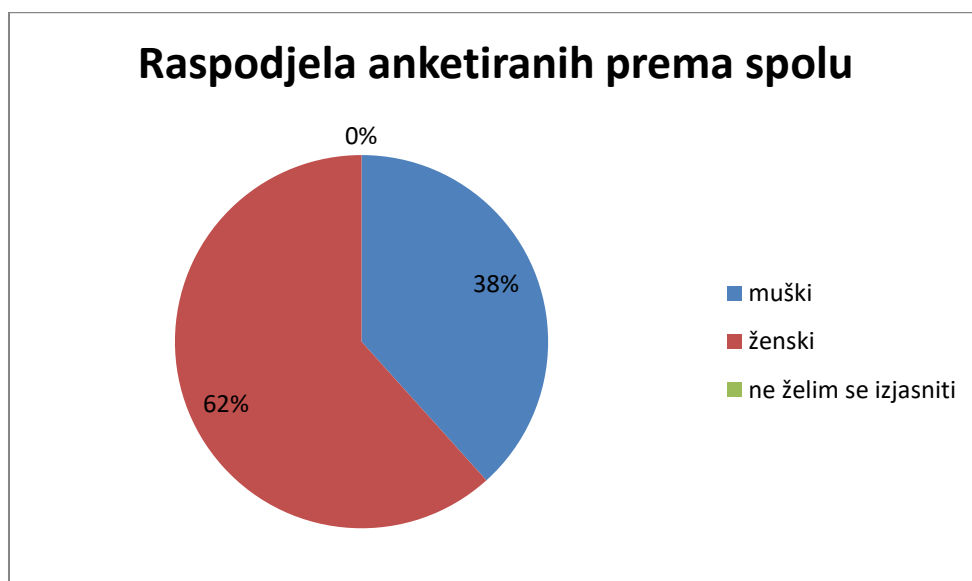
Izvor: obrada autora

Kao što se može vidjeti iz gornje tablice, najprije su postavljena pitanja o dobi i spolu ispitanika. Nakon toga, slijede pitanja o radnoj funkciji i iskustvu u menadžmentu, putem kojih se želi doći do odgovora o menadžerskom rangu i trajanju obavljanja tog posla. Slijedi ocjenjivanje različitih tvrdnji vezanih uz menadžment, a zatim pitanje na zaokruživanje vezano uz funkcije upravljanja i izazove na međunarodnim tržištima. Postavljeno je i pitanje za nadopunu gdje ispitanici ostavljaju svoj odgovor vezan uz stil menadžmenta koji prakticiraju prilikom upravljanja ljudskim potencijalima. Uz sve to, postavljena su pitanja koja nude mogućnost višestrukog odgovora, a vezana su uz pozitivne i negativne emocije u obavljanju uloge menadžera ljudskih potencijala i osobine koje treba imati menadžer ljudskih potencijala. Postavljeno je i pitanje o mjerama koje su najkorisnije u procesu upravljanja ljudskim potencijalima, na koje je također moguće dati više odgovora. Cjelokupan prikaz ankete dostupan je u Prilogu na samom kraju rada.

4.2. Opis uzorka

Anketom se nastojalo prikupiti što veći broj razmišljanja raznih osoba koje su uključene u posao upravljanja ljudskim potencijalima. Osobe iz uzorka upućene su u menadžerski rad i uključene su u menadžerski posao. Anketirani se razlikuju po spolu, dobi, menadžerskoj razini i menadžerskom iskustvu. Anketni uzorak obuhvaća ukupno 63 ispitanika, s time da je valjano bilo ukupno 60 anketnih listova pa se može govoriti o uzorku od 60 osoba budući da 3 osobe nisu u potpunosti uredno ispunile anketu. Gledajući prema spolu ukupno je anketirano 23 muških i 37 ženskih osoba. Izraženo u postocima, 38,3% je muških, a 61,7% anketiranih žena od ukupnog broja anketiranih. Oni koji se nisu željeli izjasniti o spolu nema u ovoj anketi.

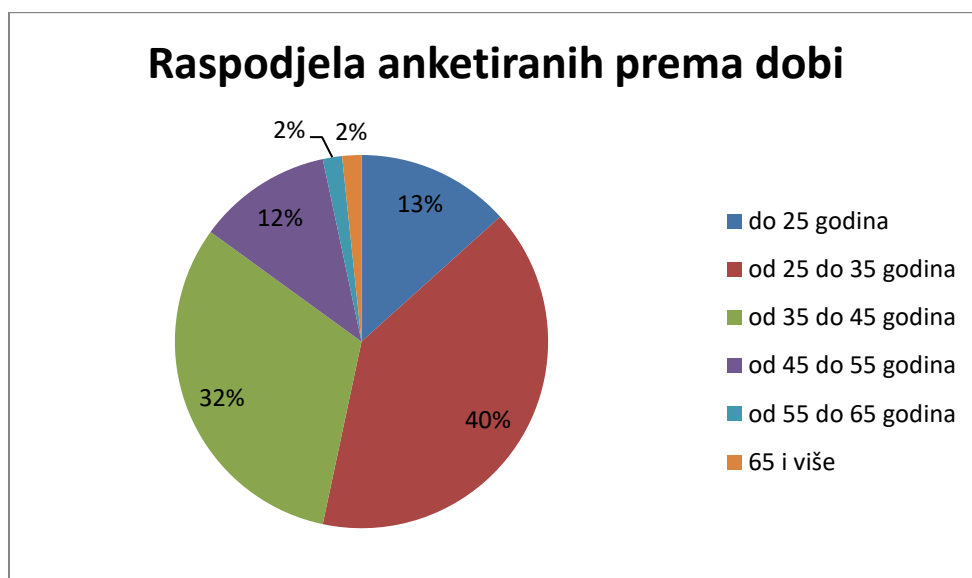
Grafikon 1. Anketirani prema spolu



Izvor: obrada autora

Gledano prema dobi najviše je anketiranih u dobi od 25 do 35 godina (ukupno 40% od ukupnog broja anketiranih), a slijede ih anketirani u dobi od 35 do 45 godina, što je 31,7% od ukupnog broja. Na trećem mjestu s manjim udjelom (13,3%) su anketirani u dobi do 25 godina, a iza njih slijedi skupina 45 do 55 godina (11,7%). Najmanje je anketiranih u dobnoj granici od 55 i više godina, svega 3%. Takva struktura upućuje na relativno mladu populaciju u uzorku ankete.

Grafikon 2. Anketirani prema dobi

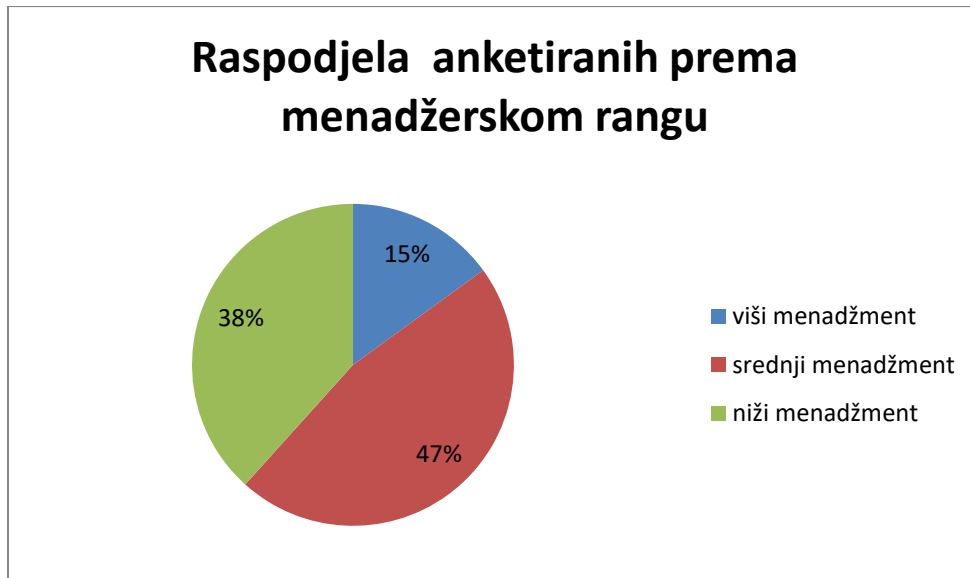


Izvor: obrada autora

Zanimljivo je razmotriti strukturu uzorka anketiranih prema menadžerskom rangu kojeg imaju u poslovnoj organizaciji Brodometalurgija d.o.o. Najviše anketiranih, njih 28 pripada nižem rangu menadžmenta (njih 46,7% od ukupno anketiranih). Menadžera srednje razine ukupno je

23, što čini udio od 38,3%. Najmanje je onih na višoj razini, ukupno 9, s udjelom od 15% u ukupnom broju. Može se zaključiti da je uzorak balansiran po ovom pitanju te da ima dovoljan broj anketiranih iz raznih rangova menadžmenta, s time da je menadžera višeg ranga malo manje.

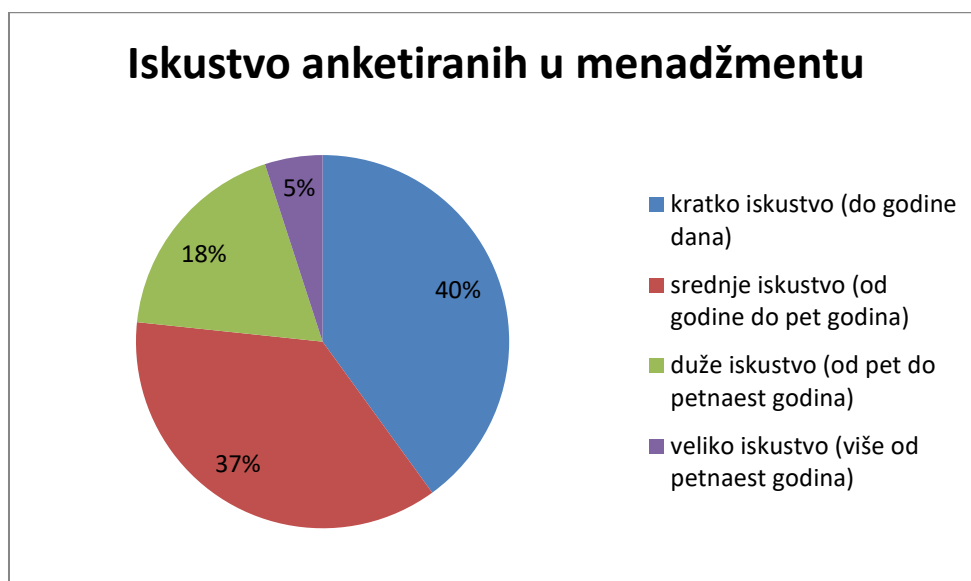
Grafikon 3. Anketirani prema menadžerskom rangu



Izvor: obrada autora

S godinama rada u menadžmentu stječe se iskustvo. Kao što je ranije spomenuto, većina anketiranih su mlađi pa je potrebno provjeriti koliko je njihovo menadžersko iskustvo. Najveći broj anketiranih naveo je da ima kratko i srednje iskustvo u menadžmentu. Zajedno oni čine više od 76,7% ukupno anketiranih. Nadalje, 18,3% njih navelo je duže iskustvo u menadžmentu, što podrazumijeva iskustvo u trajanju od pet do petnaest godina. Najmanje njih odgovorilo je da ima veliko iskustvo, što označava iskustvo od više od petnaest godina. Prema tome, najviše anketiranih (njih 40% od ukupno anketiranih) posjeduje kratko iskustvo, što podrazumijeva iskustvo do godine dana. Odmah iza njih s nešto manjim udjelom su ispitanici sa srednjim iskustvom, što znači iskustvo od jedne do pet godina.

Grafikon 4. Menadžersko iskustvo anketiranih



Izvor: obrada autora

Uzorak anketiranih vrlo je raznovrstan, ali i ujednačen, ponajviše po pitanju spola i menadžerskog ranga. Raznovrsnost razmišljanja i iskustva omogućava pristup kvalitetnijim rezultatima istraživanja.

4.3. Rezultati istraživanja

Nakon što su pomoću ankete prikupljeni i obrađeni podaci istraživanja, u ovom dijelu prikazuju se dobiveni rezultati. Anketiranima je bilo ponuđeno da pomoću Likertove skale od 1 do 5 označe u kojoj mjeri se slažu s određenom tvrdnjom. Prva tvrdnja odnosi se na utjecaj upravljanja ljudskim potencijalima na procese odlučivanja u strateškom menadžmentu. Prosječnom ocjenom od 4,1 ustanovljeno je da ljudski potencijali u većoj mjeri utječu na proces strateškog odlučivanja menadžmenta. Prema tome, upravljanje ljudskim potencijalima povezano je s funkcijom planiranja i donošenjem strategije. Ljudski potencijali bitni su za dugoročni razvoj i aktivnosti vezane za strateško upravljanje. Zatim, postavljena je tvrdnja da u procesu stvaranja motivacijskog okruženja sudjeluju i zaposlenici i menadžeri zajedno. Anketirani su navedenu tvrdnju ocijenili vrlo visokom prosječnom ocjenom 4,6, što znači da postoji vrlo visok stupanj slaganja. Iz toga se može zaključiti kako anketirani smatraju da su za motivacijsko okruženje bitni svi akteri, i menadžeri, i zaposlenici. Treća ispitivana tvrdnja odnosila se na ulogu menadžera ljudskih potencijala pri uspostavljanju konkurentske prednosti i uspješnosti organizacije. Anketirani su izrazili slaganje s ponuđenom tvrdnjom te tako potvrdili činjenicu da uloga menadžera ljudskih potencijala ima veliki značaj za postizanje

cjelokupne uspješnosti organizacije i konkurentske prednosti. Tvrdnja je ocijenjena prosječnom ocjenom 4,1, što je također visoka ocjena, kao i kod prethodnih tvrdnji.

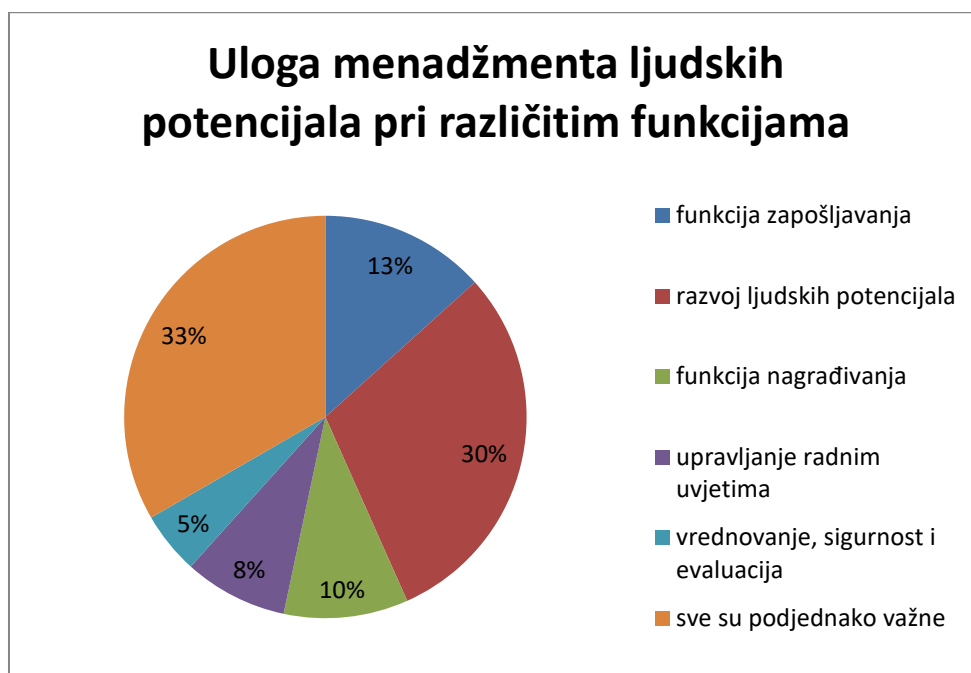
Tablica 4. Ocjena tvrdnji vezanih uz strateško odlučivanje, menadžment i konkurentnost

Tvrdnje	Prosječna ocjena
„Ljudski potencijali u velikoj mjeri utječu na proces strateškog odlučivanja menadžmenta.“	4,1
„U procesu stvaranja motivacijskog okruženja ne sudjeluju samo zaposlenici, nego i menadžeri.“	4,6
„U današnjem poslovnom svijetu, uloga menadžera ljudskih potencijala ima veliki značaj za postizanje cjelokupne uspješnosti organizacije i konkurentske prednosti.“	4,1

Izvor: obrada autora

Kroz anketu došlo se i do rezultata o povezanosti uloge menadžmenta ljudskih potencijala i različitih funkcija u toj sferi menadžmenta. Najviše anketiranih smatra da su (njih 33,3%) sve funkcije podjednako važne i da se nijedna od njih ne bi trebala isticati. Međutim, veći dio sudionika ankete (njih 30%) smatra da je funkcija razvoja ljudskih potencijala vrlo značajna u ulozi menadžera ljudskih potencijala. Funkcija razvoja ljudskih potencijala u većoj je mjeri važna za obavljanje posla upravljanja ljudskim potencijalima jer se važnost pridaje treningu kadra, razvoju kompetencija za konkuriranje i obavljanje posla te se upravlja karijerom zaposlenika. Anketirani su značajnima označili i funkciju zapošljavanja (njih 13,3%), te funkciju nagrađivanja (njih 10%).

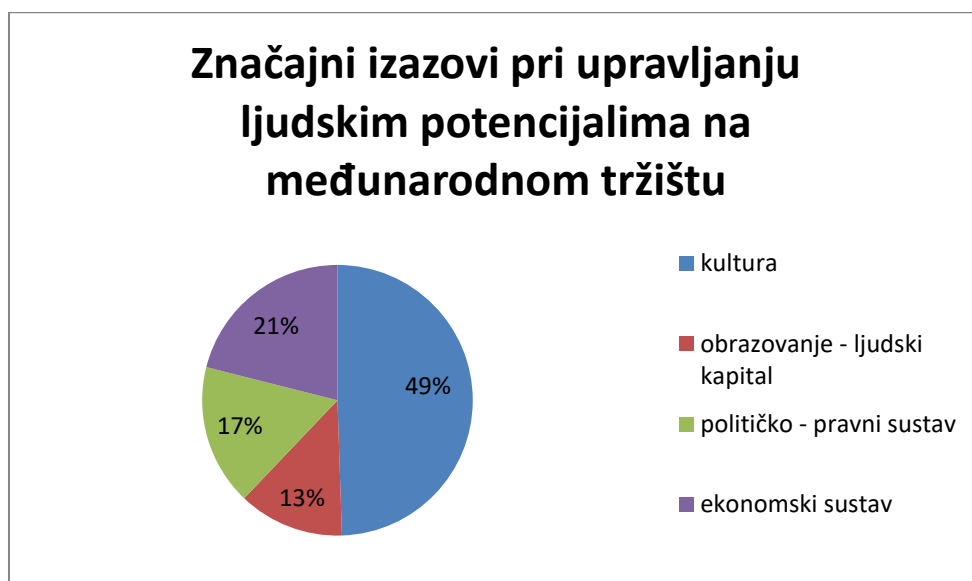
Grafikon 5. Uloga menadžmenta ljudskih potencijala i funkcije



Izvor: obrada autora

Postavljeno je i pitanje o tome koji su najznačajniji izazovi pri upravljanju ljudskim potencijalima na međunarodnom tržištu. Najviše odgovora zabilježeno je za kulturni izazov, ukupno 47 odgovora anketiranih. Kultura u pojedinim zemljama tako predstavlja veliki izazov za poduzeća i menadžment koji upravlja ljudskim potencijalima na stranim tržištima. Velik dio anketiranih (20 odgovora) smatra da je ekonomski sustav također značajni izazov, dok je obrazovanje i ulaganje u ljudski kapital dobilo najmanji broj odgovora (12 odgovora). Prema tome, menadžeri ljudskih potencijala pri svojim aktivnostima na međunarodnim tržištima moraju obratiti veću pažnju na aspekte poput kulturnih značajki, makroekonomskih čimbenika i političko-pravnog sustava.

Grafikon 6. Izazovi u međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala



Izvor: obrada autora

Budući da je svaki menadžer različit, postoje određeni stilovi upravljanja koje menadžeri koriste u svom poslu. Od anketiranih se nastojalo doći do saznanja koji su stilovi prema njihovom mišljenju najkorisniji za upravljanje ljudskim potencijalima. Najviše ispitanika istaknulo je savjetodavan stil menadžmenta kao najpoželjniji pri upravljanju ljudskim potencijalima. Stilovi poput demokratskog, karizmatškog, inovativnog i poduzetničkog također su zabilježili veći broj odabira anketiranih. Manji broj odgovora dobiveno je za stilove poput kombinacija podržavajućeg, kooperativnog informatičkog i poduzetničkog. Broj odgovora za pojedine stilove upravljanja prikazan je u tablici ispod.

Tablica 5. Najpoželjniji stilovi menadžmenta kod upravljanja ljudskim potencijalima

Stil menadžmenta prakticiran pri upravljanju ljudskim potencijalima	broj odgovora
savjetodavni	20
demokratski	17
karizmatški	8
poduzetnički	7
inovativni	6
podržavajući	2
kooperativni, inovativni, demokratski	1
podržavajući, savjetodavni, poduzetnički	1
informatički, karizmatški, podržavajući	1

Izvor: obrada autora

U anketi je provedeno istraživanje o mjerama za upravljanje ljudskim potencijalima u izazovnim vremenima. Anketirani su kao najkorisnije mjere naveli jasno komuniciranje o dostupnim pogodnostima zaposlenika, restrukturiranje čitave organizacije i jasnu komunikaciju

o plaćama. Veći broj odgovora dobile su i mjere politike putovanja, skraćivanje radnog tjedna, restrukturiranje ljudskih potencijala i zabrana novih zapošljavanja. Ostale mjere dobile su znatno manji broj odgovora. Prema tome, može se zaključiti kako anketirani smatraju mjeru poboljšanja komunikacije o plaćama najkorisnijom za upravljanje ljudskim potencijalima u izazovnim vremenima.

Tablica 6. Mjere za upravljanje ljudskim potencijalima u izazovnim vremenima

Najkorisnije mjere za upravljanje ljudskim potencijalima u izazovnim vremenima	broj odgovora
dodavanje ili povećavanje ograničenja u politici putovanja	20
zabrana novih zapošljavanja	12
otpuštanja i smanjivanje radne snage	3
smanjivanje ili ukidanje blagdanskih proslava u poduzeću	1
jasno komuniciranje o dostupnim pogodnostima zaposlenika	29
smanjenje zapošljavanja sezonskih radnika	3
restrukturiranje čitave organizacije	29
ukidanje ili ograničavanje usavršavanja	2
povećanje participacije zaposlenika u zdravstvenom osiguranju u dijelu koji sami plaćaju	3
jasna komunikacija o plaćama	45
restrukturiranje funkcije ljudskih potencijala	14
zamrzavanje plaća	3
obvezan kolektivni godišnji odmor	4
ukidanje ili smanjenje ostalih programa za zaposlenike	5
smanjenje plaća	1
poticanje odlaska u prijevremenu mirovinu	7
smanjivanje uplata u mirovinsko osiguranje od strane poslodavca	0
skraćivanje radnog tjedna	16

Izvor: obrada autora

Istraživanje je obuhvatilo i pitanje emocija u upravljanju te se anketiranima ponudilo da odaberu pojedine pozitivne i negativne emocije koje smatraju najkorisnijima pri upravljanju ljudskim potencijalima. Najveći broj odgovora zabilježen je kod emocije suosjećajnosti te kod emocija hrabrosti i smijeha. Manji broj odgovora dobile su pozitivne emocije znatiželje i radosti, dok su ostale pozitivne emocije evidentno manje značajne. Pozitivna emocija suosjećajnost tako ima dominantnu ulogu u menadžmentu ljudskih potencijala. Menadžeri koji pokazuju takvu emociju mogu biti uspješni u svom radu.

Tablica 7. Pozitivne emocije u menadžmentu ljudskih potencijala

Najkorisnije pozitivne emocije u ulozi menadžera ljudskih potencijala	broj odgovora
suosjećajnost	48
ponos	5
uzbuđenje	1
smijeh	36
ushićenost	2
radost	12
znatiželja	18
hrabrost	43
radoznalost	13

Izvor: obrada autora

Ispitivane su i negativne emocije kod menadžera te su kao najštetnije istaknute ljubomora, frustriranost i znatiželja. Manji broj odgovora zabilježile su emocije poput uzrujanosti, uznemirenosti i gnjeva te se tako smatraju manje štetnima za proces upravljanja. Dolazi se do spoznaje da negativna emocija ljubomora ima štetan utjecaj u procesu menadžmenta ljudskih potencijala pa zbog toga menadžer koji se nađe pod takvom emocijom može biti neučinkovit u svom radu.

Tablica 8. Negativne emocije u menadžmentu ljudskih potencijala

Najštetnije negativne emocije u ulozi menadžera ljudskih potencijala	broj odgovora
ljubomora	43
zavist	10
poniženje	29
gnjev	8
strah	18
frustriranost	39
uzrujanost	6
uznemirenost	7
mržnja	25

Izvor: obrada autora

Uz emocije istraživane su i poželjne osobine menadžera ljudskih potencijala. Najviše odgovora dobile su osobine poštenje, inteligencija i snalažljivost. Ističe se osobina poštenje koju anketirani smatraju najvažnijom za menadžera ljudskih potencijala. Manje odgovora dobile su osobine odlučnost, ambicioznost i inspirativnost, što ne znači da su one u manjoj mjeri važne za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima.

Tablica 9. Osobine menadžera ljudskih potencijala

Najvažnije osobine menadžera ljudskih potencijala	broj odgovora
poštenje	38
inteligencija	31
motiviranost	19
snalažljivost	22
hrabrost	16
iskrenost	17
odlučnost	12
ambicioznost	13
inspirativnost	14

Izvor: obrada autora

4.4. Diskusija o rezultatima istraživanja

Kroz istraživanje došlo se do vrijednih saznanja vezano uz rad menadžmenta ljudskih potencijala i njihovu ulogu u tom procesu. Sudionici ankete bili su uglavnom mlađi menadžeri koji imaju kraći radni staž u tom poslu. S dobi dolazi iskustvo pa je iz tog konteksta od velikog značaja prikupiti iskustva i onih iskusnijih menadžera koji upravljaju ljudskim potencijalima kroz dulje razdoblje. Budući da anketirani menadžeri imaju manje iskustvo, to ne bi trebalo u značajnijoj mjeri utjecati na rezultate istraživanja. Slično vrijedi i za menadžerski rang po kojemu većina anketiranih dolazi iz nižeg ili srednjeg ranga. Osnovni zahtjev istraživanja je taj da su se anketirani barem u manjoj mjeri susreli s pojedinim poslovima u upravljanju ljudskim potencijalima.

Ispitivanjem stupnja slaganja s različitim tvrdnjama došlo se do zaključka o razmišljanju menadžera po pitanju strateškog odlučivanja i povezanosti ljudskih potencijala, procesu stvaranja motivacijskog okruženja te ostvarivanju uspješnog poslovanja i konkurentske prednosti. Anketirani su većim stupnjem slaganja potvrdili tvrdnju „Ljudski potencijali u velikoj mjeri utječu na proces strateškog odlučivanja menadžmenta“, što znači da organizacije u današnjem poslovnom svijetu moraju planirati i razvijati strategiju koja prati razvoj ljudskih potencijala i osigurava dugoročan uspjeh svojih zaposlenika. Prema tome, strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva kvalitetnu procjenu sposobnosti i vještina zaposlenika, angažman u praksama ljudskih potencijala i dobro upravljanje razvojem zaposlenika. Također, visok stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom o tome da u procesu stvaranja motivacijskog okruženja ne sudjeluju samo zaposlenici, nego i menadžeri, upućuje na to da doprinos takvom okruženju može dati samo dobra međusobna suradnja i široki krug

zaposlenika organizacije. Uz navedene tvrdnje, višu ocjenu dobila je i tvrdnja da uloga menadžera ljudskih potencijala u današnjem poslovnom svijetu ima veliki značaj za postizanje cjelokupne uspješnosti organizacije i konkurentske prednosti. Dakle, kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima trebalo bi osigurati dugoročni uspjeh poslovne organizacije. Nadalje, što se tiče funkcija menadžmenta, anketirani su potvrdili da su sve funkcije podjednako važne za izvršavanje aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima. Ponajviše je istaknuta funkcija razvoja ljudskih potencijala koja se bavi treningom, razvojem kompetencija i upravljanje karijerama zaposlenika. Kao značajni izazov upravljanja ljudskim potencijalima na međunarodnoj razini istaknuta je kultura. Izazov kulture predstavlja potrebu za dodatnim naporima menadžmenta u smjeru dodatnog istraživanja stranih tržišta i analiziranje kulturalnih razlika. Poseban naglasak treba biti na istraživanju kulturalnih specifičnosti određenih nacija i prilagodbi drugačijim zahtjevima tržišta. Kroz anketu se također došlo do saznanja o poželjnim stilovima upravljanja. Izrazito se ističu savjetodavni i demokratski stilovi vođenja. Ove se karakteristike ispoljavaju u većoj slobodi podređenih da postavljaju pitanja te u zajedničkom donošenju odluka, posebno u okviru demokratskog stila. Menadžeri koji koriste takav stil mogu stvoriti jaču grupnu koheziju i stvoriti bolje radno ozračje.

Istraživane su i najkorisnije mjere za upravljanje ljudskim potencijalima u izazovnim vremenima. Menadžeri ljudskih potencijala svakako trebaju obratiti pažnju na jasnije komuniciranje o plaćama, pravodobno restrukturiranje cijele organizacije i bolje komuniciranje o pogodnostima za zaposlenike. Tim mjerama može se doprinijeti smanjenju troškova, povećanju operativnosti poslovanja i efikasnosti, ubrzanju procesa što povećava brzinu isporuke kupcu, poboljšanju komunikacije i boljem snalaženju u kriznoj situaciji. Nadalje, istraživanje je obuhvatilo i pitanje najkorisnijih pozitivnih emocija u ulozi menadžera ljudskih potencijala. Anketirani su istaknuli pozitivne emocije suosjećajnost, hrabrost i smijeh kao najpoželjnije. Menadžer ljudskih potencijala u svojoj ulozi upravljanja svakako treba znati pokazati te vrste emocija kako bi on i organizacija bili uspješni. Uz to, došlo se i do podataka o štetnim emocijama koje smanjuju učinkovitost menadžera. Kao štetne emocije ističu se ljubomora, frustriranost i poniženje. Menadžer bi svakako trebao iskazivati što manje tih emocija kako ne bi dolazilo do sukoba, razilaženja, neproduktivnosti i slično. Također, istraživanjem se došlo do saznanja o poželjnim osobinama menadžera ljudskih potencijala. Poželjne osobine su poštenje, inteligencija, snalažljivost. S takvim osobinama, menadžer ljudskih potencijala može lako razvijati dijalog sa svojim kolegama, učinkovitije upravljati kadrovima i postići bolje poslovne rezultate.

4.5. Doprinos i ograničenja istraživanja

Istraživanjem se došlo do vrijednih saznanja o tome što karakterizira ulogu menadžera u procesu upravljanja ljudskim potencijalima. Odgovorilo se na pitanja koja se tiču psihologije rada s ljudima i uloge emocija. Budući da su ljudi društvena bića, emocije i osobine menadžera imaju ključnu ulogu za funkcioniranje sustava. Istraživanje daje doprinos u kontekstu psihologije jer istražuje pozitivne i negativne emocije koje mogu biti prisutne kod upravljanja ljudskim potencijalima. Neke emocije štete radu menadžera, a neke mogu donijeti velike koristi. Prema tome, rad je svojevrsan vodič za menadžere i uputa kako se ponašati s ljudima u radnom okruženju. Isto tako, došlo se do spoznaja o poželjnim osobinama menadžera, kao i stilovima menadžmenta. Dobre osobine kod menadžera otvaraju prostor za postizanje uspješnosti svih članova u organizaciji. Osobine menadžera reflektirat će se na djelatnike te ako su one poželjne, moguće je stvoriti dobre odnose u organizaciji. Od saznanja o poželjnim osobinama mogu imati koristi i menadžeri i zaposlenici - menadžeri zbog analize svojeg ponašanja i stava prema zaposlenicima, a podređeni zbog poboljšanja vlastitih uvjeta na poslu i odnošenja prema nadređenima. Doprinos rada je i u tome što daje smjernice o tome kako se ponašati u izazovnim vremenima za ljudske potencijale te kako upravljati ljudskim potencijalima na inozemnim tržištima. Što se tiče upravljanja ljudskim potencijalima na inozemnim tržištima od velike koristi su rezultati o tome koji čimbenici najviše utječu kod takvog pothvata. Također, u radu je razmotren odnos strateškog odlučivanja i uloge menadžera te njihova uloga u različitim funkcijama ljudskih potencijala, što dovodi do zaključka o važnosti i povezanosti upravljanja ljudskim potencijalima i strategijom.

Ograničenja ovog istraživanja ponajprije dolaze iz veličine uzorka koji nije dovoljno velik u odnosu na to koliko menadžera ima u poslovnim organizacijama. Manji uzorak omogućava dolazak do nekih općenitih nalaza, no, za specifična saznanja potrebno je ispitati veći broj menadžera. Na taj način može se doći do konkretnijih podataka o upravljanju ljudskim potencijalima u kriznim situacijama, upravljanju na međunarodnoj razini i načinima ophođenja s ljudima u organizaciji. Još jedno ograničenje je to što se podaci prikupljaju samo od menadžera iz jednog poduzeća i menadžera povezanih s tim poduzećem. Prema tome, krug menadžera ograničen je samo na jedno poduzeće ili poslovnu organizaciju pa se ne može uzeti u obzir šira menadžerska praksa u cijeloj poslovnoj zajednici. Također, primjetan je manji broj menadžera s dugogodišnjim iskustvom u menadžmentu, što istraživanje može uskratiti za neka

specifičnija saznanja. Navedena ograničenja nisu velika, međutim, igraju ulogu u sprečavanju opsežnosti istraživanja.

4.6. Preporuke za menadžere

Budući da ljudski potencijali u velikoj mjeri utječu na proces strateškog odlučivanja, menadžeri moraju obratiti posebnu pažnju na taj dio. Ljudskim potencijalima potrebno je stvoriti pozitivno motivacijsko okruženje, a za stvaranje istog potrebna je sinergija u radu menadžera i zaposlenika. Rad s ljudima iziskuje od menadžera dodatni angažman i posvećenost tom procesu. Uloga menadžera ljudskih potencijala u današnjem poslovnom svijetu ima veliki značaj i bitna je za postizanje uspjeha organizacije. Menadžeri bi se trebali posvetiti svim funkcijama upravljanja ljudskim potencijalima podjednako. Veću pažnju trebali bi posvetiti funkciji razvoja ljudskih potencijala zato što se pri toj funkciji zaposlenike uvodi u posao, trenira, obučava i obavljaju sve potrebne radnje kako bi se njihova karijera razvila. Što se tiče upravljanja na međunarodnim tržištima, posebnu brigu potrebno je voditi oko kulturalnih razlika i specifičnostima tržišta gdje se posao planira realizirati. U samom upravljanju ljudskim potencijalima kao poželjan stil menadžmenta ističe se onaj savjetodavan, u kojem je podređenima dopušteno postavljati pitanja i iznositi mišljenja. Prema tome, menadžeri bi trebali koristiti stil upravljanja kojeg karakterizira viša razina komunikacije i bolja grupna kohezivnost. U trenucima kriznih situacija menadžerima od koristi mogu biti mjere koje ciljaju na bolje komuniciranje o plaćama i radnim uvjetima, stoga je preporučljivo poticati što veći dijalog sa zaposlenicima i unaprijed planirati postupke za krizne situacije. Iz psihološkog aspekta, menadžeri moraju u što većoj mjeri iskazivati pozitivne emocije poput suosjećajnosti, hrabrosti i smijeha, a što manje iskazivati negativne emocije poput ljubomore, frustriranosti i poniženja. Za posao menadžera ljudskih potencijala i njegovu ulogu, poželjne su osobine poput poštenja, inteligencije, snalažljivosti, motiviranosti i iskrenosti. S takvim osobinama, menadžer može uspješno voditi procese koji se tiču ljudskih potencijala i omogućiti bolje međuljudsko slaganje.

5. Zaključak

Posao upravljanja ljudskim potencijalima ima značajnu ulogu u današnjem modernom poslovnom svijetu. Ljudi su važan organizacijski resurs i značajan izvor vrijednosti. Menadžment ljudskih potencijala vrlo je složen pojam, a budući da ima niz atributa u ovom radu objašnjen je kroz čitavi niz značenja. Uspjeh poduzeća više nije slučajnost nego rezultat promišljene strategije. Ta činjenica potvrđena je istraživanjem stupnja slaganja anketiranih po pitanju strateškog odlučivanja i povezanosti ljudskih potencijala. Anketirani su potvrdili da organizacije u današnjem poslovnom svijetu moraju planirati i razvijati strategiju koja prati razvoj ljudskih potencijala i osigurava dugoročan uspjeh svojih zaposlenika. Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva kvalitetnu procjenu sposobnosti i vještina zaposlenika, angažman u praksama ljudskih potencijala i dobro upravljanje razvojem zaposlenika. Menadžment mora biti vrlo temeljit u postavljanju misije i vizije poduzeća kao i kod definiranja ciljeva i smjera djelovanja. Također, anketiranje zaposlenika Brodometalurgija d.o.o. i dobiveni rezultati, potvrdili su hipotezu rada o tome da stil upravljanja menadžmenta poduzeća značajno utječe na razvoj ljudskih potencijala poduzeća. Dobri stilovi upravljanja menadžmenta utječu na razvoj ljudskih potencijala, pogotovo oni stilovi koji uključuju stvaranje poželjnog motivacijskog okruženja, kontrolu emocija, usmjerenost na iskazivanje pozitivnih emocija, isticanje pozitivnih osobina u upravljanju i slično. Prema tome, hipoteza H1 se prihvaća. Direktori ljudskih potencijala tako imaju sve veći značaj i njihova riječ postaje sve važnija u raspravama oko poslovanja poduzeća.

Promjenom tržišnih okolnosti došlo je i do toga da organizacije sve više prepoznaju i koriste prednosti privlačenja, zadržavanja i motiviranja zaposlenika na etički i odgovoran način. Anketirani su potvrdili važnost stvaranja motivacijskog okruženja u kojem bi trebao sudjelovati široki krug zaposlenika organizacije te se potaknuti dobra međusobna suradnja. Okruženje se može poboljšati kroz sve funkcije ljudskih potencijala, s time da se ponajviše ističe funkcija razvoja ljudskih potencijala koja se bavi treningom, razvojem kompetencija i upravljanje karijerama zaposlenika. Upravljanje ljudskim potencijalima događa se na lokalnoj i globalnoj razini te se pritom organizacije susreću s raznim izazovima. Primjerice, izazov kulture predstavlja potrebu za dodatnim naporima menadžmenta u smjeru dodatnog istraživanja stranih tržišta i analiziranje kulturalnih razlika. Poseban naglasak treba biti na istraživanju kulturalnih specifičnosti određenih nacija i prilagodbi drugačijim zahtjevima tržišta. Uspješne organizacije

koriste razvijene sustave upravljanja ljudskim potencijalima kako bi proizvele proizvode i pružale usluge visoke kvalitete. Pritom su važni i stilovi menadžera u samom procesu vođenja ljudskih potencijala. Posebno se ističu savjetodavni i demokratski stilovi koji su specifični po većoj dopuštenosti za postavljanje pitanja od strane podređenih i skupnom donošenju odluka pogotovo kod demokratskog stila. Menadžeri koji koriste takva stil mogu stvoriti jaču grupnu koheziju i stvoriti bolje radno ozračje.

Posljednjih desetljeća sve se više raspravlja o utjecaju upravljanja ljudskim potencijalima na uspješnost poslovanja. Poslovna okolina uvelike se promijenila te je postala složenija i dinamičnija te su česte krizne situacije u kojima se menadžment mora adekvatno snaći. Kako bi se smanjili troškovi, povećala operativnost poslovanja i učinkovitost, ubrzali procesi te poboljšala komunikacija, menadžeri ljudskih potencijala svakako trebaju obratiti pažnju na jasnije komuniciranje o plaćama, pravodobno restrukturiranje cijele organizacije i bolje komuniciranje o pogodnostima za zaposlenike.

Na djelovanje menadžera i odnose među zaposlenicima utječe psihološki aspekt koji uključuje emocije, bile one pozitivne ili negativne. Isto tako, važnu ulogu imaju osobine osobe koje obilježavaju njeno djelovanje i način odnošenja prema ostalima. Istraživanjem se došlo do rezultata da menadžer ljudskih potencijala mora imati istaknute pozitivne emocije poput suosjećajnosti, hrabrosti i smijeha, a u što manjoj mjeri iskazivati negativne (štetne) emocije poput ljubomore, frustriranosti i poniženja. Iskazivanjem pozitivnih emocija u što većoj mjeri učinkovitost menadžera može biti veća, a iskazivanjem štetnih može doći do sukoba, razilaženja, neproduktivnosti i slično. Poželjne osobine mogu biti poštenje, inteligencija i snalažljivost pa tako one mogu pomoći kod učinkovitijeg upravljanja kadrovima i postizanja boljih rezultata. Uloga menadžera tako je ključna u procesu visokodjelotvornog radnog sustava. Ključna je sposobnost menadžera da prepozna i iskoristi svoju ulogu u ljudskim resursima za postizanje optimalnih rezultata. Tek tada moći će učinkovito djelovati i stvoriti dobre odnose među zaposlenicima.

L I T E R A T U R A

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F.: *Menadžment ljudskih potencijala*; Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Barbir, V.: *Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu*; Studio HS internet d.o.o., Osijek, 2020.
3. Cook, M.J., Poole, L.: *Učinkovito usmjeravanje*; BRIEFCASEBOOKS, drugo izdanje, 2020.
4. Dessler, G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*; MATE d.o.o., Zagreb, 2015.
5. Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
6. Garača, N.: *Komunikacija u procesu menadžmenta*; Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, 2011.
7. Gutić, D., Horvat, Đ., Marinko, J.: *Menadžment ljudskih potencijala*; Effectus, Zagreb, 2018.
8. Jambrek, I., Penić, I.: *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*; Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2008.
9. Jurina, M.: *O upravljanju ljudskim potencijalima*; Visoka škola za poslovanje i upravljanje – Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, 2011.
10. Kim, K. (2012): „Emotion and Strategic Decision-Making Behavior: Developing a Theoretical Model“, St. Cloud State University
11. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*; MATE d.o.o., Zagreb, 2006.
12. Porter, M.E.: *Konkurentska prednost*; Masmedia, Zagreb, 2008.
13. Požega, Ž.: *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek, 2012.
14. Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D.: *Ekonomija*, Mate, Zagreb, 1993.
15. Šundić, D., Šašo, V.: *Izazovi suvremenog menadžmenta u sportu*, Beograd, 2015.
16. Tomić, I.: *Menadžment i komunikacija u sportu*, Synopsis, Zagreb, 2021.

Znanstveni i stručni članci:

1. Aksentijević, S., Tijan, E., Marinković, B.: *Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima*; Pomorski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka, ISSN 0554-6397, 2014.
2. Džubur, S.: *Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju*; Naše more, Vol. 50 No. 1-2, str. 44. – 46., 2003.

3. Igwe, A., Onwumeree, J.U.J., Egbo, O.: *Effective Human Resource Management As Tool For Organizational Success*, European Journal of Business and Management, 6(39), 2014.
4. Javed, A., Anas, M., Abbas, M., Khan, A. I.: *Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: Mediating Role Of Innovative Work Behavior*; Journal of Human resource management, str. 32., 2017.
5. Karaman Aksentijević, N.: *Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja*; Informatologia, Vol. 41 No. 1, str. 46. – 50. , 2008.
6. Kuka, E.: *Značaj obrazovanja menadžera*; Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 3 No. 1, str. 55. – 59., 2012.
7. Peregrino de Brito, R., Barbosa de Oliveira, L.: *The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance*; FUCAPE Business School, Brasil, 2014.
8. Singer, S., Šandrk Nukić, I.: *Povećanje konkurentnosti poduzeća kroz upravljanje ljudskim potencijalima*; Ekonomski vjesnik, str. 189-198, UDK 658.3, 2013.

Internet:

1. Community.nasscom.in; <https://community.nasscom.in/communities/hr-summit/human-resource-management-hrm-definition-meaning>; pristup: 26.4.2023.
2. Wentz Wu.com; <https://wentz Wu.com/2022/01/03/strategic-management-fundamentals-happy-new-year-2022/>; pristup: 28.4.2023.
3. Mirovinsko.hr; <https://www.mirovinsko.hr/hr/uspostava-sustava-za-upravljanje-ljudskim-potencijalima-hrvatskog-zavoda-za-mirovinsko-osiguranje-2328/2328>; pristup: 16.5.2023.

Popis slika

Slika 1. Upravljanje ljudskim resursima	7
Slika 2. Osnovni proces strateškog menadžmenta	10
Slika 3. Povezanost strategijskog planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima	11
Slika 4. Domena upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru prometnog poduzeća	16
Slika 5. Čimbenici koji utječu na upravljanje ljudskim resursima na međunarodnim tržištima	19
Slika 6. Vrste menadžera ljudskih potencijala	22
Slika 7. Glavni stilovi vođenja zaposlenika	24
Slika 8. Povezivanje strategije poduzeća sa strategijama ljudskih potencijala	28
Slika 9. Opći procesni model motivacije za rad	34
Slika 10. Obrasci u upravljanju ljudskim potencijalima	37

Popis tablica

Tablica 1. Funkcije i prateće aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima.....	13
Tablica 2. Korisne i štetne emocije	35
Tablica 3. Postavljena pitanje u anketi	39
Tablica 4. Ocjena tvrdnji vezanih uz strateško odlučivanje, menadžment i konkurentnost	44
Tablica 5. Najpoželjniji stilovi menadžmenta kod upravljanja ljudskim potencijalima	46
Tablica 6. Mjere za upravljanje ljudskim potencijalima u izazovnim vremenima	47
Tablica 7. Pozitivne emocije u menadžmentu ljudskih potencijala	48
Tablica 8. Negativne emocije u menadžmentu ljudskih potencijala	48
Tablica 9. Osobine menadžera ljudskih potencijala	49

Popis grafikona

Grafikon 1. Anketirani prema spolu.....	41
Grafikon 2. Anketirani prema dobi	41
Grafikon 3. Anketirani prema menadžerskom rangu	42
Grafikon 4. Menadžersko iskustvo anketiranih.....	43
Grafikon 5. Uloga menadžmenta ljudskih potencijala i funkcije	45
Grafikon 6. Izazovi u međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala.....	46

Prilozi

Prilog: Anketni upitnik

1. Spol:

- muški
- ženski
- ne želim se izjasniti

2. DOB: _____

- do 25 godina
- od 25 do 35 godina
- od 35 do 45 godina
- od 45 do 55 godina
- od 55 do 65 godina
- 65 i više

3. Razina menadžera:

- viši menadžment
- srednji menadžment
- niži menadžment

4. Iskustvo u menadžmentu:

- kratko iskustvo (do godine dana)
- srednje iskustvo (od godine do pet godina)
- duže iskustvo (od pet do petnaest godina)
- veliko iskustvo (više od petnaest godina)

5. Označite od 1 do 5 u kojoj mjeri se slažete s tvrdnjom:

„Ljudski potencijali u velikoj mjeri utječu na proces strategijskog odlučivanja menadžmenta.“

6. Označite od 1 do 5 u kojoj mjeri se slažete s tvrdnjom:

„U procesu stvaranja motivacijskog okruženja ne sudjeluju samo zaposlenici, nego i menadžeri.“

7. Označite od 1 do 5 u kojoj mjeri se slažete s tvrdnjom:

„U današnjem poslovnom svijetu, uloga menadžera ljudskih potencijala ima veliki značaj za postizanje cjelokupne uspješnosti organizacije i konkurentske prednosti.“

8. Kod kojih je od navedenih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, po Vašem mišljenju, uloga menadžera najvažnija?

- funkcija zapošljavanja
- razvoj ljudskih potencijala
- funkcija nagrađivanja
- upravljanje radnim uvjetima
- vrednovanje, sigurnost i evaluacija
- sve su podjednako važne

9. Koji od navedenih čimbenika spadaju među značajnije izazove menadžeru prilikom upravljanja ljudskim potencijalima na međunarodnim tržištima?

- kultura
- obrazovanje - ljudski kapital
- političko - pravni sustav
- ekonomski sustav

10. Kakav stil menadžera prakticirate prilikom upravljanja ljudskim potencijalima?
_____ (primjer: direktivni, podržavajući, popustljiv, patrijarhalni, karizmatički, autokratski, birokratski, savjetodavni, kooperativni, participativni, demokratski, poduzetnički, inovativni, informatički)

11. Označite mjere (do PET mjera) koje smatrate najkorsnijima pri upravljanju ljudskim potencijalima u izazovnim vremenima!

- dodavanje ili povećavanje ograničenja u politici putovanja,
- zabrana novih zapošljavanja,
- otpuštanja i smanjivanje radne snage,
- smanjivanje ili ukidanje blagdanskih proslava u poduzeću,
- jasno komuniciranje o dostupnim pogodnostima zaposlenika,
- smanjenje zapošljavanja sezonskih radnika,
- restrukturiranje čitave organizacije,
- ukidanje ili ograničavanje usavršavanja,
- povećanje participacije zaposlenika u zdravstvenom osiguranju u dijelu koji sami plaćaju,
- jasna komunikacija o plaćama,
- restrukturiranje funkcije ljudskih potencijala,

- zamrzavanje plaća,
- obvezan kolektivni godišnji odmor,
- ukidanje ili smanjenje ostalih programa za zaposlenike,
- smanjenje plaća,
- poticanje odlaska u prijevremenu mirovinu,
- smanjivanje uplata u mirovinsko osiguranje od strane poslodavca,
- skraćivanje radnog tjedna.

12. Istaknite TRI POZITIVNE EMOCIJE koje smatrate najkorisnijim u ulozi menadžera ljudskih potencijala!

- suosjećajnost
- ponos
- uzbuđenje
- smijeh
- ushićenost
- radost
- znatiželja
- hrabrost
- radoznalost

13. Istaknite TRI NEGATIVNE EMOCIJE koje smatrate najštetnijim u ulozi menadžera ljudskih potencijala!

- ljubomora
- zavist
- poniženje
- gnjev
- strah
- frustriranost
- uzrujanost
- uznemirenost
- mržnja

14. Koje su po Vašem mišljenju TRI NAJVAŽNIJE OSOBINE koje treba imati menadžer ljudskih potencijala?

- poštenje
- inteligencija
- motiviranost
- snalažljivost
- hrabrost
- iskrenost
- odlučnost
- ambicioznost
- inspirativnost