Uloga menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima

Vuica, Anita

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:072302

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek







Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovina

Anita Vuica

ULOGA MENADŽERA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Završni rad

Završni rad iz predmeta Upravljanje ljudskim potencijalima
ocijenjen ocjenom izvrstan (5)
Osijek, 23. 09. 20 19.
Potpis nastavnika:
I RAZINA OBRAZOVANJA

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovina

Anita Vuica

ULOGA MENADŽERA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Završni rad

Kolegij: Upravljanje ljudskim resursima

JMBAG: 0010228501

e-mail: anita.vuica3@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Professional study of Commerce

Anita Vuica

THE ROLE OF MANAGERS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Final paper

Osijek, 2019.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studentice: Anita Vuica
JMBAG: 0010228501
OIB: 45715062228
e-mail za kontakt: anita.vuica3@gmail.com
Naziv studija: Trgovina
Naslov rada: Uloga menadžera u upravljanju ljudskim resursima
Mentor rada: prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku,2019. godine

Potpis 

ULOGA MENADŽERA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA

SAŽETAK

Tajna uspjeha organizacije je u ljudskim potencijalima. Zaposlenici u organizaciji su pokretači, voditelji, motivatori i inovatori. Zato je u svakoj organizaciji važno razviti uspješan sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Osobe koje su zadužene za upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji su menadžeri. Menadžeri zaduženi za ljudske potencijale mogu biti rukovoditelji na općim poslovima ili menadžeri koji su na čelu odjela za ljudske potencijale u organizaciji. Prakse menadžmenta ljudskih resursa obuhvaćaju: planiranje ljudskih potencijala, privlačenje ljudskih potencijala, izbor ljudskih potencijala, obuku i razvoj zaposlenih osoba, razvoj sustava nagrađivanja zaposlenika, ocjenjivanje učinka rada zaposlenika te stvaranje pozitivne i poticajne radne okoline. Upravljanje ljudskim potencijalima važno je za organizaciju jer se, ukoliko se dobro provede, kroz taj proces stvara pozitivno okruženje u kojem rade motivirani i zadovoljni zaposlenici koji žele učiti i razvijati se. Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima dovodi do stvaranja konkurentske prednosti poduzeća na tržištu te potiče razvoj poslovanja organizacije. Razina uspjeha organizacije ovisi o učinkovitosti menadžera te stupnju razvijenosti znanja i vještina menadžera koji je zadužen za upravljanje najvrjednijim resursom svake organizacije danas, ljudskim resursima. Iz svega navedenog može se zaključiti da je razlika između uspješnih i manje uspješnih organizacija u učinkovitosti sustava upravljanja ljudskim potencijalima, a do razlike u upravljanju ljudskim potencijalima dolazi zbog stilova vođenja i upravljanja koje pojedini menadžer prakticira.

Ključne riječi: menadžer, menadžment, ljudski potencijali, organizacija

THE ROLE OF MANAGERS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

ABSTRACT

The secret to success of an organization lies in human resources. Employees in the organization are the initiators, leaders, motivators and innovators. That is why it is important to develop a successful human resources management system in every organization. The people in charge of human resources management in the organization are the managers. Human resource managers can be general managers or managers who lead the human resources department of an organization. Human resources management practices include: human resources planning, human resources attraction, human resources selection, training and development of employees, development of employee rewards systems, evaluation of employee work teachers and creation of positive and stimulating work environment. Human resource management is important for the organization because, if well implemented, it creates a positive environment in which motivated and satisfied employees wanna learn and develop. Good human resources management creates competitive advantage for companies in the market and stimulates the development of the organization's business. The level of success of an organization depends on the effectiveness of the manager and the level of development of the knowledge and skills of the manager in charge who manages the most valuable resource of every organization today, human resources. From all of the above, it can be concluded that the difference between successful and less successful organizations is in the effectiveness of the human resources system, and the difference in human resources management is due to the leadership and management styles that each manager practices.

Key words: manager, management, human resources, organization

Sadržaj

1. Uvod **1**

2. Metodologija rada **2**

3. Menadžment i menadžeri **3**

3.1. Općenito o menadžmentu **3**

3.1.1. Menadžment, organizacija i promjene 3

3.2. Funkcije menadžmenta **4**

3.3. Menadžeri i menadžerske vještine **5**

3.4. Uspješni menadžeri **6**

4. Uloga menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima **9**

4.1. Ljudski potencijali **9**

4.2. Važnost ljudskih potencijala **10**

4.3. Upravljanje ljudskim potencijalima **11**

4.4. Okruženje i preduvjeti za menadžment ljudskih potencijala **13**

4.5. Prakse menadžmenta ljudskih potencijala **14**

4.6. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima **17**

4.7. Zadaće menadžmenta ljudskih potencijala **18**

4.8. Tajne uspjeha upravljanja ljudskim potencijalima **20**

5. Zaključak **21**

Literatura **22**

Popis slika **23**

1. Uvod

Ljudski potencijali važan su organizacijski resurs, a upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od ključnih djelatnosti svake organizacije.

Ovisno o strukturi organizacije, za upravljanje ljudskim rezultatima zaduženi su ili menadžeri pojedinih odjela ili menadžer koji je na čelu odjela za upravljanje ljudskim resursima.

Organizacije potiču menadžere na razvoj sustava za upravljanje ljudskim potencijalima zato što putem istih mogu učinkovito upravljati zaposlenicima.

Kompetentni menadžeri su oni koji imaju znanja, vještine i iskustvo potrebno za uspješno provođenje svih aktivnosti vezanih za upravljanje ljudskim potencijalima, a sve s ciljem da se kroz uspješno upravljanje ljudskim potencijalima ostvare ciljevi organizacije.

„Može se slobodno reći da danas postoji opća suglasnost o tome da je management ljudskih potencijala jedna od najvažnijih managerskih i poslovnih funkcija s bitnom strategijskom i razvojnom dimenzijom“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:76).

Razina uspjeha organizacije ovisi o učinkovitosti menadžera te stupnju razvijenosti znanja i vještina menadžera koji je zadužen za upravljanje najvrjednijim resursom svake organizacije danas, ljudskim resursima.

2. Metodologija rada

Tema završnog rada je „Uloga menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima". Namjera iza pisanja rada bila je istražiti i pokazati koja je uloga menadžera u jednoj od najvažnijih aktivnosti u organizaciji, upravljanju ljudskim potencijalima.

Upravo zahvaljujući važnosti koju ljudski potencijali imaju za organizaciju, rad i razvoj organizacije isti su predmetom mnogobrojnih istraživanja. U ovom završnom radu definirala se važnost ljudskih potencijala za organizaciju te pokazala uloga koju menadžeri imaju u upravljanju ljudskim potencijalima u organizaciji.

Završni rad podijeljen je u pet cjelina: uvod, metodologija rada, menadžment i menadžeri, uloga menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima i zaključak.

U završnom radu korištene su znanstvene metode analize, sinteze i deskripcije. Prethodno nabrojane znanstvene metode pomogle su raščlaniti i povezati najvažnije pojmove vezane za temu završnog rada te opisivanje na koji način menadžeri upravljaju ljudskim potencijalima u organizaciji.

3. Menadžment i menadžeri

3.1. Općenito o menadžmentu

Niti jedna organizacija ne može poslovati bez razvijenog menadžmenta i menadžera koji raspolažu adekvatnim znanjima i vještinama potrebnim za obavljanje njihovog posla u organizaciji.

„Menadžment se obično definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa" (Buble, 2010:01, prema Buble, 2006:03).

Menadžerski posao obuhvaća zadatke kao što su planiranje i donošenje odluka, organizacija rada, vođenje ljudi i kontroliranje različitih resursa organizacije. Kako bi uspjeli obaviti sve prethodno nabrojane zadatke menadžeri blisko surađuju sa zaposlenicima u organizaciji. „Menadžeri, dakle, ostvaruju svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvršavaju zadatke, a ne da ih sve sami obavljaju" (Buble, 2010:01).

Kako bi svoje zadatke obavili na vrijeme te doprinijeli radu organizacije menadžeri moraju pronaći način kako efektivno i efikasno motivirati zaposlenike u organizaciji da obavljaju posao za koji su zaduženi. Menadžeri sve to mogu postići samo ako raspolažu određenim vještinama i znanjima koje kontinuirano usavršavaju i razvijaju.

Može se reći da o sposobnosti menadžera ovisi i uspješnost tima koji isti vodi. „Smatra se da razina vještina menadžera određuje ne samo razinu njegove osobne uspješnosti već i razinu uspješnosti njegove grupe, odnosno organizacijske jedinice" (Buble, 2010:01).

Za uspješno provođenje menadžmenta u organizaciji, menadžeri moraju biti upoznati s menadžerskim funkcijama, načinima na koje efikasno i efektivno upravljati menadžerskim funkcijama te raspolagati s vještinama i znanjima potrebnim za vođenje, komunikaciju, vođenje, upravljanje i rad u organizaciji.

3.1.1. Menadžment, organizacija i promjene

Promjene su neizbježne, pogotovo u današnje vrijeme kada se iste, zahvaljujući novim izumima, događaju sve češće. Promjene ne zaobilaze ni organizacije, a osobe koje olakšavaju proces prilagođavanja promjenama u okruženju i poslovanju te upravljaju promjenama u organizaciji su menadžeri.

Najvažnije promjene koje su se dogodile u organizacijama, prema Kampu (2000) su:

- „Smanjen je broj organizacijskih razina.
- Poslovanje je usmjereno klijentima
- Uvedeni su fleksibilni obrasci rada za zaposlenike
- Ovlasti se prenose na zaposlenike".

Sve promjene koje su se dogodile ili se događaju u organizacijama provode se pod posredstvom menadžera koji su zaduženi za organizaciju, provedbu, usmjeravanje i kontrolu poslovanja svih razina poduzeća. To znači da su menadžeri oni koji su zaduženi za uvođenje novih načina poslovanja u organizacijama. Noviteti koji se uvode u poslovanje su: tehnološke inovacije koje obuhvaćaju uređaje i opremu, komunikacijske tehnologije koje obuhvaćaju nove komunikacijske uređaje, novi programi u poslovanju i slično.

3.2. Funkcije menadžmenta

Organizaciju čine ljudi, točnije zaposlenici, kojima se uloge dodjeljuju u skladu s radnim mjestom na kojem rade. Zaposlenici blisko surađuju sa ostalim zaposlenicima, a sve u svrhu ostvarenja ciljeva organizacije. Menadžeri su osobe zadužene i odgovorne za ostvarivanje ciljeva organizacije, a iste ostvaruju upravljanjem aktivnostima zaposlenika organizacije.

„Većina stručnjaka slaže se da menadžment (upravljanje) obuhvaća pet funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrolu. Sveukupno gledano, ove funkcije predstavljaju menadžerski proces (proces upravljanja)" (Dessler, 2015:30).

Svaka funkcija menadžmenta podjednako je važna za rad organizacije. Menadžeri su ti koji kontroliraju, upravljaju i evaluiraju sve što zaposlenici u organizaciji rade i zato je važno da su svakodnevno upućeni u sve što se događa unutar i izvan organizacije. Ukoliko su menadžeri upoznati sa stanjem u organizaciji i izvan organizacije, provođenje funkcija menadžmenta u organizaciji je lakše i jednostavnije.

Planiranje obuhvaća određivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva organizacije, razvoj pravila i procedura potrebnih za rad organizacije te razvoj planova koji su nužni za neometano poslovanje.

Organiziranje podrazumijeva dodjelu zaduženja svakom pojedinom zaposleniku u organizaciji, formiranje i upravljanje odjelima u organizaciji te stvaranje i održavanje kanala komunikacije u organizaciji.

Upravljanje ljudskim potencijalima važna je funkcija menadžmenta zato što se putem iste definira koji kadrovi zaposlenika su potrebni u poduzeću, vrši odabir zaposlenika, razvijaju znanja i vještine zaposlenika, procjenjuje rad zaposlenika te obavlja savjetovanje i nagrađivanje zaposlenika.

Vođenje je potrebno kako bi se zaposlenike poticalo na odrađivanje njihovog posla te održavanje motivirajuće i pozitivne atmosfere u organizaciji.

Kontrola je važna zato što se kroz istu određuju standardi u prodaji, kvaliteti i razini proizvodnje te se potom uspoređuju ostvareni rezultati i poduzimaju korektivne mjere.

3.3. Menadžeri i menadžerske vještine

Posao menadžera obuhvaća brojne aktivnosti što ga čini izrazito kompleksnim. Zato su menadžerima za uspješno obavljanje posla potrebne određene sposobnosti koje obuhvaćaju znanja, informacije i vještine. Buble (2010) navodi kako menadžeri trebaju imati razvijene dvije osnovne skupine vještina:

1. „osnovne menadžerske vještine,
2. posebne menadžerske vještine".

„Efektivni menadžer mora imati četiri osnovne vještine, i to:

1. konceptualne vještine,
2. vještine rada s ljudima,
3. tehničke vještine,
4. vještine oblikovanja" (Buble, 2010:03-04; prema Weihrich i Koontz, 1994:06).

Konceptualne vještine odnose se na vještine koje su potrebne za gledanje na organizaciju kao cjelinu te prepoznavanje važnosti i načina kako upravljati pojedinim elementima u organizaciji. Vještine rada s ljudima odnose se na sposobnost menadžera da radi s drugim ljudima i surađuje u timovima. Tehničke vještine odnose se na poznavanje i vladanje znanjima koja su potrebna da se obave određeni zadaci u organizaciji. Vještine oblikovanja označavaju sposobnost menadžera da probleme pretvori u prednosti i korist organizacije.

Buble (2010) ističe da „zastupljenost osnovnih vještina po razinama menadžmenta je različita, ali menadžeri moraju imati svaku od njih u odgovarajućoj mjeri da bi mogli uspješno ostvarivati svoje funkcije". Može se zaključiti da, kako bi bili uspješni u svom poslu, menadžer mora imati

visoko razvijene određene vještine te da svaka vještina kojom menadžer raspolaže može istom pomoći u obavljanju posla i doprinijeti radu cjelokupne organizacije.

Pema Buble (2010) posebne menadžerske vještine kojima menadžeri moraju raspolagati su:

1. „vještine planiranja,
2. vještine organiziranja,
3. vještine upravljanja ljudskim potencijalima,
4. vještine vođenja,
5. vještine kontroliranja".

Vještine planiranja potrebne su jer je planiranje svih aktivnosti u organizaciji ključno za ostvarenje ciljeva organizacije. Planiranjem se određuje pravac poslovanja, ciljevi koji se žele realizirati te kako doći do određenog položaja na tržištu.

Vještine organiziranja važne su zato što se putem istih odabire adekvatna organizacijska struktura te sustavi upravljanja organizacijom kojima će se postići realizacija postavljenih ciljeva tijekom provođenja procesa planiranja.

Vještine upravljanja ljudskim potencijalima važne su zato što svaka osoba zaposlena u organizaciji ima određene zadatke te je svaku osobu potrebno usmjeravati, nadgledati i upravljati. Kroz upravljanje ljudskim potencijalima određuje se koja će osoba na najadekvatniji način moći obaviti pojedini organizacijski zadatak.

Vještine vođenja važne su zato što su menadžeri osobe koje usmjeravaju zaposlenike u organizaciji prema ostvarenju vlastitih ciljeva i ciljeva organizacije.

Vještine kontroliranja važne su zato što kroz iste menadžeri mjere uspješnost u odrađenim zadacima zaposlenika te, ukoliko ostvareni zadaci i rezultati odstupaju od planiranih, poduzimaju potrebne korektivne mjere.

3.4. Uspješni menadžeri

Kao što je svaka osoba drugačija, tako je i svaki menadžer drugačiji. Svaki menadžer ima osobine koje ga čine više ili manje uspješnim u poslu te svaki menadžer ima vlastiti sustav vođenja i upravljanja.

Prema Kamp (2000) uspješan menadžer posjeduje sljedeće vještine i kvalitete:

- „uzor zaposlenicima

- samosvjestan
- onaj koji uči
- uživa u promjeni
- vizionar
- potpuno svjestan trenutačne stvarnosti
- etičan i principijelan
- onaj koji sustavno razmišlja
- dobar komunikator
- pozitivan u mišljenju
- entuzijast
- realan prema sebi".

Menadžer, prije svega, mora svojim ponašanjem i radom biti uzor drugim zaposlenicima. Ukoliko menadžer ne primjenjuje u praksi sve ono za što se zalaže i traži od zaposlenika zaposlenici ga neće shvatiti ozbiljno i neće imati autoriteta kod njih. Svaki uspješan menadžer svjestan je da svojim ponašanjem utječe na zaposlenike i njihovo ponašanje na poslu.

Samosvijest je kod menadžera izrazito važna zato što kako bi mogli upravljati drugim ljudima menadžeri moraju prvo poznavati sebe i moći upravljati sami sobom. Samo menadžeri koji su svjesni svojih snaga i slabosti mogu uspostaviti kontrolu nad sobom te svojim zaposlenicima dati najbolju verziju samih sebe.

Učenje i razvoj sastavni su dio života menadžera. Oni moraju trajno učiti i razvijati se kako bi stečeno znanje mogli primjenjivati na poslu. Posebno danas kada se sve mijenja nevjerojatnom brzinom, uspješni menadžeri moraju tražiti nove mogućnosti za razvoj i učenje jer će jedino tako moći doprinijeti radu svojih timova.

Osim učenja i razvoja, menadžeri se danas moraju znati kako nositi s promjenama te se istima veseliti. Svaka promjena može unaprijediti poslovanje organizacije te doprinijeti radu iste. Uspješni menadžeri svjesni su toga da na promjene ne smiju gledati kao na nešto negativno ili nužno već kao na prilike za unaprjeđenje rada organizacije.

Svaka promjena koja se dogodi u poslovanju zahtijeva od menadžera da istu ukomponira u viziju i ciljeve poslovanja. Zato menadžeri moraju biti korak ispred svih te otkriti koji je najbolji način za iskorištavanje promjena kao prednosti poduzeća.

Da bi uspješno iskoristili promjene u poduzeću menadžeri moraju biti upoznati s trenutnim stanjem u organizaciji. Samo menadžeri koji imaju otvorenu komunikaciju sa zaposlenicima i svjesni su stanja u poduzeću mogu praviti planove za budućnost.

Uspješni menadžeri imaju visoke etičke i vrijednosne standarde. Uspješno vođenje i upravljanje podrazumijeva da osoba ima visoke moralne i etičke vrijednosti, a menadžeri se razlikuju upravo po tome koliko su etični i moralni pri obavljanju svog posla.

Menadžeri, za razliku od većine zaposlenika u organizaciji moraju razviti drukčiji sustav razmišljanja, tj. moraju znati sustavno razmišljati. Samo tako su svjesni na koje načine se odvijaju poslovni procesi u organizaciji.

Također, uspješan menadžer ne može biti osoba koja nema razvijene komunikacijske vještine i koja iste ne zna pravilno primjenjivati u poslu. Menadžeri moraju znati kako jasno komunicirati sa zaposlenicima jer o uspješnosti komunikacije ovisi koliko će se uspješno ostvariti postavljeni ciljevi.

Pozitivno razmišljanje i entuzijazam samo su neke od odlika uspješnih menadžera. Menadžeri koji su optimistični i pozitivno gledaju na stvari pozitivno i motivirajuće će djelovati i na ostale zaposlenike te istima poslužiti kao uzor u obavljanju posla. Entuzijazam je, također, više nego poželjan jer prepreke i problemi često će se pojaviti, a samo osobe koje su entuzijastične upravo će te prepreke i probleme riješiti uspješno, naučiti iz njih te ih preokrenuti u svoju korist.

Od stvari na kojima menadžeri moraju sustavno raditi na sebi zasigurno je i to da budu uvijek realni prema sebi. Svaki uspješan menadžer svjestan je toga da neće svoj posao obavljati savršeno i da će s vremena na vrijeme napraviti pogrešku. Takvo razmišljanje dopušta mu da u trenucima kada sve ne ide po planu i kada se nađe u teškim situacijama pogleda stvari iz šire perspektive te sa svojim timom dođe do rješenja od kojih će svi imati koristi.

4. Uloga menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima

4.1. Ljudski potencijali

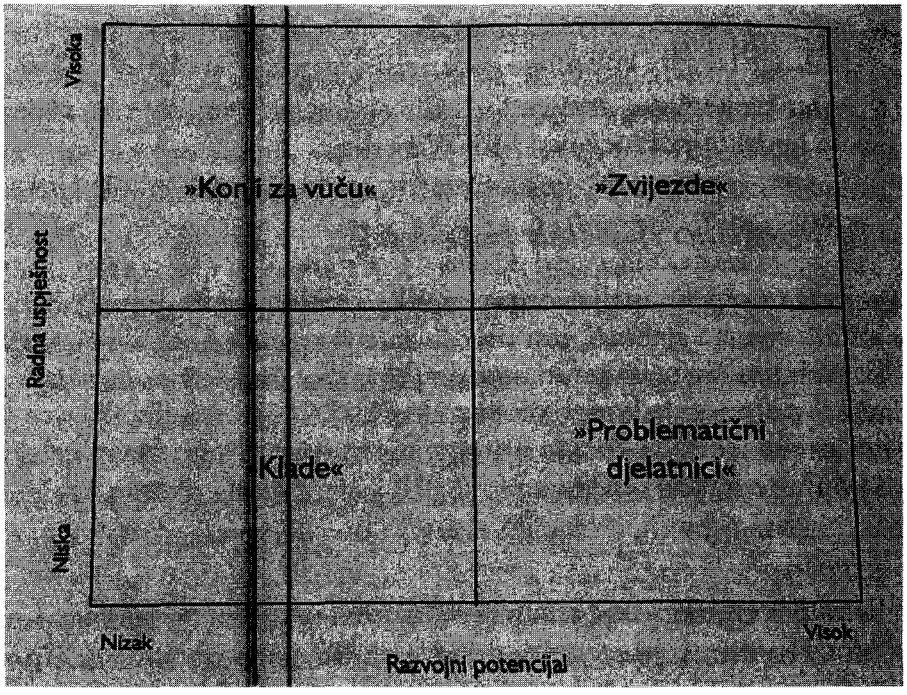
Bez zadovoljnih i motiviranih zaposlenika koji raspolažu određenim znanjima i vještinama organizacije ne mogu poslovati. Kroz godine došlo je do razvoja u odnosu zaposlenika i uprave organizacije te se organizacije, svjesne vrijednosti koju zaposlenici daju organizaciji, sve više posvećuju upravljanju ljudskim potencijalima.

Požega (2012) ljudske potencijale definirao „kao ukupna motivacija, ukupna znanja te ukupne sposobnosti i vještine svih zaposlenika u poduzeću, kao i uspješnost njihovog timskog rada i međusobne suradnje u poslovima gospodarskog subjekta u kojem rade", a Bahtijarević-Šiber ljudske potencijale definira kao „ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja" (Bahtijarević-Šiber, 1999:16).

Organizacije potiču menadžere na razvoj sustava za upravljanje ljudskim potencijalima zato što putem istih mogu učinkovito upravljati zaposlenicima. Cilj koji se želi postići kroz upravljanje ljudskim potencijalima je otkriti koji zaposlenici su potrebni organizaciji za rad, što motivira zaposlenike i koje su želje za profesionalnim razvojem zaposlenika te potom korištenje prikupljenih informacija u svrhu ostvarenja ciljeva organizacije.

„Ljudski potencijali imaju priliku značajno utjecati na način na koji organizacija konkurira putem ljudi" (Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2006:67). Ulaganjem u zaposlenike organizacija zapravo ulaže u sebe i vlastiti razvoj.

Kako bi organizacija dobila uvid u vlastite organizacijske sposobnosti, tj. svoje snage i slabosti, ista mora znati kakve zaposlenike ima te kakvi su razvojni potencijali zaposlenih.



Slika 1. Portfolio ljudskih potencijala

Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999:148)

Iz matrice prikazanoj na Slika 1. vidljivo je kako u svakoj organizaciji postoje četiri kategorije zaposlenika. To su: „konji za vuču", „zvijezde", „klade" i „problematični djelatnici". „Konji za vuču" su većina zaposlenika u organizaciji na koje se ne obraća prevelika pozornost. Oni uspješno obavljaju svoj posao te nemaju potencijala ni mogućnosti za napredovanje na više pozicije. „Zvijezde" su zaposlenici koji imaju veliki potencijal te ostvaruju više nego uspješne radne rezultate. Raspolažu sa potrebnim znanjima i vještinama te brzo napreduju unutar organizacije. „Klade" su zaposlenici koji imaju nisku radnu uspješnost i mali potencijal za razvoj. „Problematični djelatnici", često nazvani i „upitnici" su zaposlenici koji imaju visoki stupanj potencijala, ali nisku radnu uspješnost. To je kategorija u koju organizacije trebaju najviše ulagati jer su to zaposlenici koji će jednog dana bit u kategoriji „zvijezda".

4.2. Važnost ljudskih potencijala

Ono što razlikuje uspješne od manje uspješnih organizacija su ljudski potencijali. Ljudi su ti koji pokreću organizaciju te potiču napredak iste. „Ljudi u organizaciji, njihova motivacija i prednost poslu, sada postaju glavnim čimbenikom pri pronalaženju krajnjih granica konkurentnosti" (Kamp, 2000:24).

Ovisno o načinu na koji organizacije postupaju prema svojim zaposlenicima iste ostvaruju rezultate na tržištu. To potvrđuje i Kamp (2000) koja navodi kako „način na koji netko postupa

sa svojim zaposlenicima ogleda se u načinu na koji se oni odnose prema klijentima kao i u općoj razini njihove motiviranosti i interventnosti".

Tijekom vremena, zahvaljujući promjenama u okolini u kojoj organizacija posluje, dolazi do promjena u funkcijama ljudskih potencijala i to je normalno. Štoviše, to je i poželjno jer se kroz promjene u upravljanju ljudskim potencijalima direktno utječe i na razvoj zaposlenika u organizaciji. „Gotovo svaka funkcija ljudskih potencijala u vrhunskim tvrtkama prolazi proces transformacije s ciljem stvaranja funkcije koja može igrati tu novu strategijsku ulogu i uspješno ispunjavati svoje ostale uloge" (Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2006:564).

„Restrukturiranje unutarnje funkcije ljudskih potencijala i preoblikovanje procesa predstavljaju unutarnje pristupe unapređenju učinkovitosti funkcije ljudskih potencijala" Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2006:576).

Što se više vremena posveti motivaciji zaposlenika, ulaganju u razvoj znanja i vještina zaposlenika, nagrađivanje zaposlenika te otkrije u kojem smjeru se pojedini zaposlenik u poduzeću želi razvijati to će zaposlenici osjetiti da su cijenjeni i da ih se čuje a samim time će uložiti više energije u obavljanje svog posla te ostvariti bolje rezultate.

4.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Važnost ljudskih potencijala u organizacijama je neosporna, a na važnost istih upozorava i Bahtijarević-Šiber (1999) koja navodi da, zbog svoje važnosti za organizaciju „management ljudskih potencijala ima četiri značenja:

- znanstvena disciplina
- managerska funkcija
- posebna poslovna funkcija u organizaciji
- specifična filozofija managementa".

Jedna od menadžerskih funkcija u organizaciji je upravljanje ljudskim potencijalima. „Danas se sve više ističe da je najvažniji posao managera naći najbolje ljude koje mogu, motivirati ih i pustiti da rade posao na svoj vlastiti način" (Bahtijarević-Šiber, 1999:09).

Sposobni i vješti menadžeri, da bi upravljali ljudskim potencijalima u organizaciji, moraju imati razvijene sposobnosti odabira, treniranja i osposobljavanja zaposlenika, oblikovanja i vođenja timova, rješavanja konflikata, suočavanja s problemima i slično.

Menadžeri zaduženi za ljudske potencijale mogu biti rukovoditelji na općim poslovima ili pak menadžeri koji su na čelu odjela za ljudske potencijale u organizaciji. Od organizacije ovisi na koji način će se baviti upravljanjem ljudskim potencijalima.

„Opći manager i stručnjak koji radi u Odjelu ljudskih potencijala (manager ljudskih potencijala) pritom se potpuno izjednačuju sa zadaćama. Uvjetno možemo ustvrditi kako manager ljudskih potencijala malo više zastupa ljude, a opći manager malo više poduzeće. Ali, pridobivanje, selekcija radnika, uključivanje u posao, razmještaj, obrazovanje, napredovanje, nagrađivanje – njihov su zajednički posao" (Marušić, 2001:62).

Može se reći da svaki menadžer na svom poslu, u određenom smislu, upravlja ljudskim potencijalima zato što je svaki menadžer uključen u donošenje odluka vezanih za zapošljavanje, organizaciju i vođenje razgovora za posao te usavršavanje zaposlenika u organizaciji.

Požega (2012) menadžment ljudskih resursa definirao kao „upravljanje cjelokupnom vrijednošću djelatnika u poduzeću, odnosno njihovom ukupnom motivacijom, znanjima, sposobnošću i vještinama, a sve u cilju postizanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja, odnosno u cilju ostvarivanja što veći i bržih stopa profita" . Istaknuo je kako je cilj uspješnog menadžmenta ljudskih resursa „ostvariti što veće i brže stope profita, poštujući pri tome sve norme i pravila međuljudskih odnosa i ljudskog ponašanja".

Buble (2010) upravljanje ljudskim resursima definira kao „proces usmjeren na privlačenje, razvoj i održavanje, efektivnih ljudskih potencijala u poduzeću, a ostvaruje se nizom pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, poduku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose". Dessler je upravljanje ljudskim potencijalima definirao kao „proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika, te pitanjima pravednosti".

Dobro upravljanje ljudskim potencijalima dovest će do stvaranja konkurentske prednosti poduzeća na tržištu. To potvrđuje i Bahtijarević-Šiber (1999) koja navodi kako „management ljudskih potencijala označava i specifičnu filozofiju i pristup managementu koji ljudi vidi kao najvažniji resurs i potencijal, te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost".

Menadžeri se moraju pobrinuti da zaposlenici kojima upravljaju imaju potrebna znanja i vještine za obavljanje posla za koji su zaduženi. Ukoliko s vremenom pozicija na poslu

zahtijeva nova znanja i vještine menadžeri se trebaju pobrinuti da zaposlenici na tim radnim mjestima dobiju nova, adekvatna znanja i vještine.

4.4. Okruženje i preduvjeti za menadžment ljudskih potencijala

Okruženje u kojem se odvija upravljanje ljudskim potencijalima je važno. Ovisno o okruženju u kojem zaposlenici rade isti ostvaruju poslovne rezultate. Pozitivno i motivirajuće okruženje poticajno djeluje na zaposlenike.

Ako zaposlenici u organizaciji rade u entuzijastičnoj, dinamičnoj, kreativnoj i učećoj klimi i sami će biti više motivirani za vlastiti razvoj i doprinos organizaciji. „Neprestano usavršavanja, kvaliteta, inovacija i inicijativa prirodno je ponašanje motiviranih zaposlenika" (Kamp, 2000:175).

„Oblikovanje pozitivnog okruženja za ljudske potencijale uključuje:

- povezivanje sustava ljudskih potencijala s poslovnim ciljevima poduzeća – to jest, strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima,
- osiguravanje usklađenosti sustava ljudskih potencijala sa saveznim, državnim i lokalnim zakonima,
- oblikovanje posla koji, osim što motivira i zadovoljava zaposlenike, također i maksimalizira usluge kupcima, kvalitetu i produktivnost" (Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2006:32).

Prije nego se započne s provođenjem menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji potrebno je napraviti učinkovitu analizu posla. Analiza poslova u organizaciji pruža uvid u zaduženja svakog zaposlenika i radnog mjesta na kojem se zaposlenik nalazi. Požega (2012) ističe kako analiza posla obuhvaća „analizu svakog zaposlenika i njegovog radnog mjesta, a radi utvrđivanja ima li zaposlenik na svom radnom mjestu optimalnu, preveliku ili premalu količinu posla, gledano strogo kvantitativno s obzirom na broj poslova i zadataka koje svakodnevno obavlja, kao i odgovara li njegovo radno mjesto njegovim znanjima, sposobnostima i vještinama".

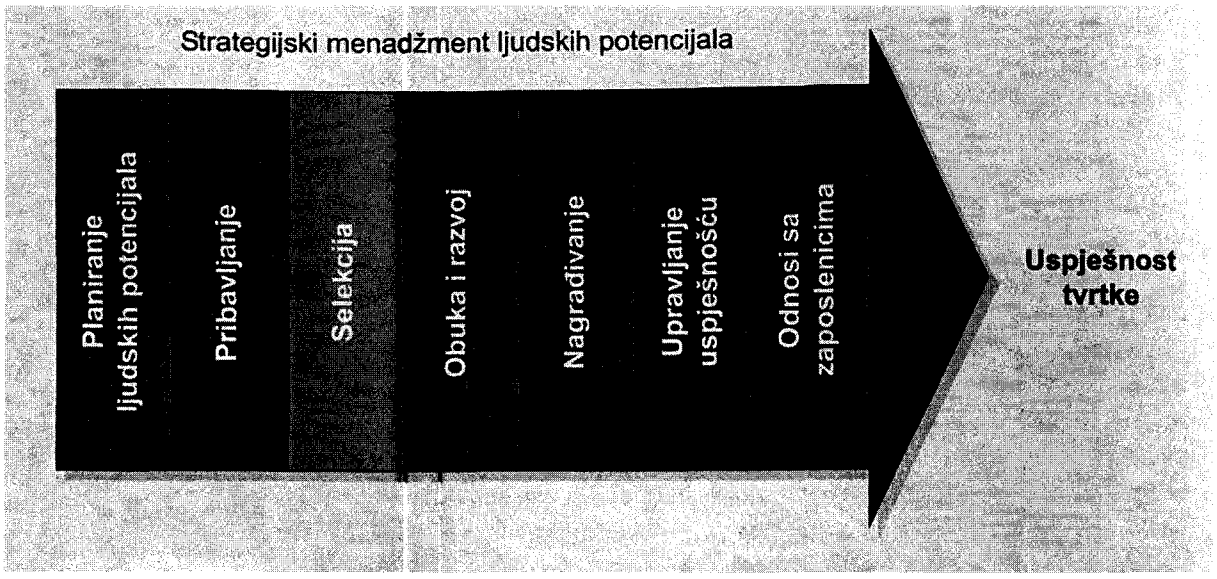
Ako menadžeri dobro i kvalitetno provedu analizu posla dobit će uvid u to što mogu napraviti da zaposlenici budu još produktivniji te saznati kako mogu uspostaviti bolji sustav organizacije posla i zadataka. Isto tako, ukoliko se kroz analizu pokaže potreba, mogu napraviti modifikaciju radnih mjesta.

4.5. Prakse menadžmenta ljudskih potencijala

Upravljanje ljudskim potencijalima uvelike utječe na rad organizacije. „Djelatnost managementa ljudskih potencijala specifična je i po svojim dugoročnim (pozitivnim ili negativnim) efektima za razvoj i uspješnost organizacije. Nju obilježavaju i dugoročna ulaganja u kreiranje i razvoj odgovarajuće strukture i kvalitete ljudskih potencijala" (Bahtijarević-Šiber, 1999:25). Što više organizacija ulaže u upravljanje ljudskim potencijalima to će izgraditi uspješniji i funkcionalniji poslovni sustav koji će kroz godine sve više rasti.

„Menadžment ljudskih potencijala odnosi se na politike, prakse i sustave koji utječu na ponašanje zaposlenika, njihove stavove i radnu uspješnost" (Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2006:04).

Požega (2012) ističe da „postoji više razina menadžera i u pravilu svaka jedinica i svaki odjel, pa, čak i svaki tim, trebaju imati svog menadžera ljudskih resursa". O menadžerima ljudskih resursa ovisi selekcija zaposlenika te dodjela posla svakom zaposleniku. Uspješnost u poslovanju ovisi o praksama menadžmenta ljudskih potencijala koje se prakticiraju u organizaciji.



Slika 2. Prakse menadžmenta ljudskih potencijala

Izvor: Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2006:04

Na Slika 2. vidljivo je kako prakse menadžmenta ljudskih resursa obuhvaćaju: planiranje ljudskih potencijala, privlačenje ljudskih potencijala, izbor ljudskih potencijala, obuku i razvoj

zaposlenih osoba, razvoj sustava nagrađivanja zaposlenika, ocjenjivanje učinka rada zaposlenika te stvaranje pozitivne i poticajne radne okoline.

Kroz planiranje ljudskih potencijala doprinosi se uspješnom ostvarenju strategijskih ciljeva organizacije. „Kako je planiranje ljudskih potencijala sastavni dio poslovnog planiranja ono prati strategijske (dugoročne), taktičke (srednjoročne) i operativne (kratkoročne) planove" (Bahtijarević-Šiber, 1999:180).

Nakon što se izvrši planiranje ljudskih potencijala te odredi kojim znanjima i vještinama budući zaposlenici trebaju raspolagati kreće proces pribavljanja kandidata za zaposlenje. „Proces pribavljanja kandidata za zaposlenje ima za cilj privući što veću grupu kvalificiranih ljudi zainteresiranih za određeni posao u poduzeću, tako da je poslije moguće izvršiti adekvatan izbor" (Marušić, 2001:126).

Po završetku zaprimanja dokumentacije potrebne za prijavu na posao, vrši se selekcija prijavljenih kandidata (uključuje i interne i vanjske kandidate). Selekcija se najčešće vrši na temelju životopisa, testova i intervjua.

Kada se odabere kandidat za kojeg se smatra da će najbolje obavljati zadatke previđene za radno mjesto na koje se javio kreće se u uvođenje u posao istoga. „Organizira se i sistematsko uvođenje u posao, na dvije linije: prva je dovršavanje profila (dopunsko obrazovanje), a druga prilagodba poduzeću i ljudima. Obje linije organiziraju se usporedo, a vrijeme trajanja ovisi o potrebama radnih mjesta (nikada nije predugo)" (Marušić, 2001:159).

Nagrađivanje je, također, jedna od važnih stavki za svakog zaposlenika prilikom obavljanja nekog posla. Menadžeri se moraju pobrinuti da otkriju što motivira svakog zaposlenika te mu omogućiti poticaje zbog kojih će zaposlenik ostvariti uspješnije rezultate. Npr. neke zaposlenike motivirat će novčani bonus, a druge će motivirati pohađanje dodatne edukacije vezane za posao koji obavlja. „Mnogi poslodavci koriste sustav za upravljanje poticajima u poduzećima koji automatizira planiranje, analizu te upravljanje njihovim poticajnim planovima" (Dessler, 2015:481).

Procjena radne učinkovitosti svakog djelatnika važna je zato što se kroz procjenu iste dobiva uvid u rad pojedinog zaposlenika. Ocjenjivanje treba biti pravedno i provedeno po prethodno postavljenim kriterijima. „Prije procjene radne učinkovitosti, menadžeri bi morali znati određene osnovne koncepte upravljanja i procjene radne učinkovitosti. U osnovi, procjena radne učinkovitosti podrazumijeva određivanje radnih normi, ocjenjivanje stvarne radne

učinkovitosti djelatnika u odnosu na te norme te osiguravanje povratne informacije djelatniku" (Dessler, 2015:360). Nakon provođenja procjene radne učinkovitosti važno je napraviti plan za daljnji rad zaposlenika te pratiti rezultate koje će zaposlenik u budućnosti ostvariti.

Odnos menadžera sa zaposlenicima, kao i odnose među zaposlenicima u organizaciji, treba postepeno graditi te ulagati u njihov razvoj. Samo zaposlenici koji međusobno ostvaruju kvalitetnu i pozitivnu komunikaciju te imaju povjerenja jedni u druge ostvarivat će pozitivne rezultate na poslu.

Za uspješno djelovanje praksi menadžmenta ljudskih potencijala potrebno je određeno vrijeme kako bi se razvio plan za provođenje istih, a potom se kroz provođenje strategija u organizaciji iste nadograđuju i razvijaju sukladno potrebama organizacije.

„Ne postoji „jedan najbolji način" za oblikovanje poslova i strukturiranje organizacija. Organizacija mora uskladiti svoje okruženje, konkurentsku strategiju i filozofiju s jedne strane sa svojim radnim mjestima i oblikom organizacije s druge strane" (Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2006:110).

Svaka organizacija provodi detaljnu analizu poslova te na temelju istih oblikuje radna mjesta. Potom se kreće u potragu za savršenim kandidatima za određenu poziciju i odrađuje selekcija kandidata. Nakon što se izaberu najadekvatniji zaposlenici isti se obučavaju za rad na budućem radnom mjestu. Kada završi obuka zaposlenika te isti počnu aktivno odrađivati posao na radnom mjestu na koje su zaposleni kontinuirano se kroz godinu vrši evaluacija ostvarenih rezultata. Važno je napomenuti da se plaća, poticaji i beneficije u organizaciji određuju ovisno o radnom mjestu te postignutim rezultatima zaposlenika.

Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright (2006) navode kako za postizanje maksimalne učinkovitosti menadžmenta ljudskih potencijala menadžeri trebaju „(1) sudjelovati u izradi strategijskog plana kako po svim pitanjima imaju veze s ljudima, tako i vezi sa sposobnošću raspoloživih ljudskih potencijala za implementaciju određenih strategijskih alternativa, (2) poznavati strategijske ciljeve organizacije, (3) znati koje su vrste vještina, ponašanja i stavova zaposlenika potrebne kao potpora strategijskom planu, i (4) razviti programe koji će osigurati da zaposlenici zaista posjeduju te vještine, ponašanja i stavove".

Kemp (2000) ističe kako ljude na dobro obavljanje posla potiče:

- „poštovanje,

- priznanje,
- odgovornost,
- opuštenost".

Svaki menadžer svjestan je toga da pri upravljanju ljudima prema istima se treba odnositi kao prema ljudima koji imaju svoje želje, potrebe, ideje, zamisli, itd. Ako menadžeri zaposlenicima ukažu poštovanje i uvažavaju ih na radnom mjestu, daju im priznanje kada nešto dobro naprave, prebace na njih dio odgovornosti kako bi se isti mogli osjećati da njihov rad ima „težinu" i da istim doprinose radu organizacije te ostvare opušten odnos pun međusobnog poštovanja velika je vjerojatnost da će zaposlenici biti motiviraniji u obavljanju posla te imati bolje rezultate.

Motivirani, zadovoljni zaposlenici koji žele učiti i razvijati se u konačnici su oni koji će donijeti i potaknuti promjene u organizacijama zato je njima važno znati upravljati i usmjeravati ih u pravom smjeru.

4.6. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima dijelom je strateškog poslovanja organizacije, tj. strateškog plana poslovanja organizacije. „Strateško upravljanje ljudskim potencijalima označava izradu i provođenje politika i praksi upravljanja ljudskim potencijalima koje potiču razvoj kompetencija i ponašanja zaposlenika koji su tvrtki potrebni u ostvarivanju njezinih strateških ciljeva" (Dessler, 2015:112)

Kroz strateško upravljanje ljudskim potencijalima, poduzeća uspijeva realizirati postavljene strateške ciljeve organizacije. „Osnovna ideja u podlozi strateškog upravljanja ljudskim potencijalima vrlo je jednostavna: pri osmišljavanju politika i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, menadžer se mora usmjeriti na razvoj vještina i ponašanja zaposlenika koji su tvrtki potrebni da ostvari svoje strateške ciljeve" (Dessler, 2015:112).

Kako bi ostvarili ciljeve organizacije, menadžeri koriste alate koji im pomažu u izvođenju aktivnosti usmjerenih na upravljanje ljudskim potencijalima. „Tri važna alata su strateška mapa, Tablica rezultata HR-a i digitalni prikaz" (Dessler, 2015:116).

„Strateška mapa prikazuje „široku sliku" načina na koji uspješnost svakog pojedinog odjela doprinosi ostvarenju ukupnih strateških ciljeva. Ona pomaže menadžeru da uvidi kakvu ulogu njegov odjel ima u izvršavanju strateškog plana tvrtke" (Dessler, 2015:116).

Svaka aktivnost koja se odvija u organizaciji može se kvantificirati i informatizirati. za kvantifikaciju i informatizaciju aktivnosti menadžeri koriste bodovne kartice HR-a. Prema Desssler (2015) Tablica rezultata HR-a „označava proces utvrđivanja financijskih i nefinancijskih ciljeva i metrike za lanac aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koji je potreban za ostvarivanje strateških ciljeva tvrtke i za praćenje rezultata".

„Digitalni prikaz nudi menadžerima grafove i prikaze na računalu, odnosno računalnu sliku trenutnog stanja tvrtke prema svim onim metričkim pokazateljima iz procesa izrade Tablica rezultata HR-a" (Dessler, 2015:117-118). Korištenjem digitalnih prikaza te detaljnim praćenjem promjena na istom dobiva se uvid u način na koji funkcioniraju stvari te se na temelju dobivenih informacija poduzimaju korektivne aktivnosti u organizaciji.

4.7. Zadaće menadžmenta ljudskih potencijala

Samo zaposlenici koji su zadovoljni, motivirani i odani organizaciji u kojoj rade svojim će radom i angažmanom na radnom mjestu omogućiti kupcima dugoročno zadovoljstvo što će u konačnici dovesti do povećanja profita organizacije. Poseban naglasak pri upravljanju ljudskim potencijalima menadžeri stavljaju na postizanje odanosti organizaciji jer zaposlenici koji su odani i vjeruju u organizaciju u kojoj rade imaju bolje radne rezultate i ulažu više energije u obavljanje posla za koji su zaduženi.

Kako bi se bolje razumjelo koje su zadaće menadžmenta ljudskih potencijala te na što menadžeri ljudskih potencijala trebaju obratiti posebnu pozornost, u nastavku će se izdvojiti temeljne zadaće menadžmenta ljudskih potencijala koje su prema Požega (2012) sljedeće:

- „analiza i oblikovanje posla,
- planiranje ljudskih resursa,
- pribavljanje ljudskih resursa,
- selekcija zaposlenika,
- timski rad,
- upravljanje radnom uspješnošću,
- motiviranje zaposlenika,
- materijalno i nematerijalno stimuliranje i nagrađivanje zaposlenika,
- upravljanje karijerom,
- upravljanje fluktuacijom i apsentizmom,
- upravljanje stresom,

- razvijanje liderskih sposobnosti,
- razvoj menadžera,
- obrazovanje djelatnika,
- upravljanje znanjem,
- upravljanje učećom organizacijom".

Iz prethodno navedenog vidljivo je kako menadžerski posao, kada je u pitanju upravljanje ljudskim potencijalima, nije jednostavan te da uključuje svakodnevno donošenje odluka vezanih za zaposlenike u organizaciji. Menadžeri sudjeluju u donošenju odluka vezanih za kreiranje radnih mjesta, pronalazak adekvatnih zaposlenika, upravljanje i suradnju u timovima, upravljanje karijerama zaposlenika, motiviranjem i obrazovanjem zaposlenika i još puno toga.

Kroz obavljanje zadaća vezanih za upravljanje ljudskim potencijalima, menadžeri žele ostvariti ekonomske ciljeve postavljene od strane organizacije, socijalne ciljeve vezane za međuljudske odnose u organizaciji te osposobiti zaposlenike na promjene.

Nadalje, Bahtijarević-Šiber (1999) navodi kako „temeljne skupine aktivnosti i zadaća, odnosno specifične (pod)funkcije koje obuhvaća management ljudskih potencijala jesu:

- strategijski management ljudskih potencijala,
- planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih,
- analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta,
- pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja,
- praćenje i ocjenjivanje uspješnosti,
- motiviranje i nagrađivanje,
- obrazovanje i razvoj zaposlenih,
- stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture,
- socijalna i zdravstvena zaštita,
- radni odnosi,
- različite usluge zaposlenicima".

Svaka od prethodno nabrojanih funkcija obuhvaća nekoliko različitih i specifičnih zadaća, poslova i aktivnosti.

4.8. Tajne uspjeha upravljanja ljudskim potencijalima

Suvremene organizacije svjesne su važnosti ljudskih potencijala te često naglašavaju u svom poslovanju i radu da su njihov najvažniji i najcjenjeniji resurs upravo ljudski potencijali.

Ne postoji formula za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima. Ono što organizacije mogu napraviti za svoje zaposlenike je zaposliti vješte i stručne menadžere koji će znati na pravilan način upravljati ljudskim potencijalima u organizaciji.

„Menadžer ljudskih resursa, odnosno osoba koja vodi djelatnike na nižim hijerarhijskim razinama u poduzeću, neovisno o tome o kojem se broju zaposlenika radi, ima vrlo kompleksan i multidimenzionalan zadatak" (Požega, 2012:09). Zadatak koji menadžeri zaduženi za upravljanje ljudskim potencijalima nije jednostavan te zahtijeva od menadžera posjedovanje različitih vještina i znanja.

„Postoje, naravno, različiti stilovi vođenja i upravljanja koje menadžer ljudskih resursa može primjenjivati, a svaki od njih u prosjeku ima veću ili manju uspješnost u radu i interakciji sa hijerarhijski podređenim djelatnicima" (Požega, 2012:212).

Za adekvatne rezultate te uspješno vođenje i upravljanje ljudskim potencijalima menadžeri godinama moraju raditi na vlastitom usavršavanju te ulagati u vlastiti razvoj. To je jedini način na koji će isti moći upravljati drugim ljudima te pomoći organizaciji u realizaciji njenih ciljeva.

Svaki menadžer mora razumjeti važnost upravljanja ljudskim potencijalima jer će tek tako moći uspješno upravljati ljudskim potencijalima te izbjeći probleme koji se mogu dogoditi pri zapošljavanju neadekvatne osobe u organizaciji. Osim izbjegavanja problema, pomoći će menadžerima da sa ostalim zaposlenicima u organizaciji postignu uspješne rezultate.

„Menadžer ljudskih potencijala obavlja tri različite funkcije:

1. linijska funkcija,
2. funkcija usklađivanja,
3. opće/neosnovne (pomoćne i savjetodavne) funkcije" (Dessler, 2015:33).

Linijska funkcija obuhvaća upravljanje aktivnostima ljudi u odjelu, funkcija usklađivanja obuhvaća usklađivanje aktivnosti zaposlenika, a opće/neosnovne funkcije obuhvaćaju pomaganje i savjetovanje rukovoditeljima koji se nalaze na glavnim poslovima u organizaciji.

5. Zaključak

Suvremene organizacije svjesne su važnosti ljudskih potencijala te često naglašavaju u svom poslovanju i radu da su njihov najvažniji i najcjenjeniji resurs upravo ljudski potencijali.

Zaposlenici svakodnevno svojim radom doprinose ostvarenju ciljeva organizacije. Kako bi zaposlenici ostvarili što bolje rezultate na poslu potrebno ja postepeno razvijati sustav upravljanja ljudskim potencijalima unutar svake organizacije.

Za upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji zaduženi su menadžeri koji sudjeluju u provođenju aktivnosti i donošenju odluka vezanih za upravljanje ljudskim potencijalima. Kvalitetno razvijen sustav upravljanja ljudskim potencijalima omogućava zapošljavanje adekvatnih radnika te usmjeravanje istih u radu u organizaciji.

Ne postoji formula za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima. Ono što organizacije mogu napraviti za svoje zaposlenike je zaposliti vješte i stručne menadžere koji će znati na pravilan način upravljati ljudskim potencijalima u organizaciji.

Kako bi postigli uspješne rezultate i uspješno upravljali ljudskim potencijalima menadžeri godinama moraju raditi na vlastitom usavršavanju i ulagati u vlastiti razvoj. To je jedini način na koji će isti moći upravljati drugim ljudima te pomoći organizaciji u realizaciji njenih ciljeva. Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima dovodi do stvaranja konkurentske prednosti poduzeća na tržištu te potiče razvoj poslovanja organizacije.

Razina uspjeha organizacije ovisi o učinkovitosti menadžera te stupnju razvijenosti znanja i vještina menadžera koji je zadužen za upravljanje najvrjednijim resursom svake organizacije danas, ljudskim resursima.

Razlika između uspješnih i manje uspješnih organizacija je u učinkovitosti sustava upravljanja ljudskim potencijalima, a do razlike u upravljanju ljudskim potencijalima dolazi zbog stilova vođenja i upravljanja koje pojedini menadžer prakticira.

Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala.* Zagreb: Golden marketing
2. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine.* Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
3. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima.* Zagreb: MATE d.o.o.
4. Kamp, D. (2000). *Menadžer 21. stoljeća: tehnike rukovođenja za novi milenij.* Zagreb: M.E.P. Consult
5. Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencijalima.* Zagreb: Adeco d.o.o.
6. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. I Wright, P.M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti.* Zagreb: MATE d.o.o.
7. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću.* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku

Popis slika

Slika 1. Portfolio ljudskih potencijala 10
Slika 2. Prakse menadžmenta ljudskih potencijala 14