

Važnost engleskog jezika u poslovanju na primjeru odjela ljudskih resursa poduzeća ACG Europe

Beriša, Elena

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:783475>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-24**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište
Sjever**

Završni rad br. 283/PIM/2021

Važnost engleskog jezika u poslovanju na primjeru odjela ljudskih resursa poduzeća ACG Europe

Elena Beriša, 3439/336

Koprivnica, rujan 2021. godine



**Sveučilište
Sjever**

Odjel za Poslovanje i menadžment

Završni rad br. 283/PIM/2021

**Važnost engleskog jezika u poslovanju na primjeru odjela
ljudskih resursa poduzeća ACG Europe**

Student

Elena Beriša, 3439/336

Mentor

v. pred. Ivana Grabar, prof.

Koprivnica, rujan 2021. godine

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment		
PRISTUPNIK	Elena Beriša	MAKTIČNI BROJ	3439/336
DATUM	13.09.2021.	KOLEGIJ	Poslovni engleski jezik
NASLOV RADA	Važnost engleskog jezika u poslovanju na primjeru odjela ljudskih resursa poduzeća ACG Europe		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The Importance of English in Doing Business: Human Resources Department of ACG Europe		
MENTOR	Ivana Grabar, prof.	ZVANJE	viši predavač
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac (predsjednica) 2. doc. dr. sc. Mirko Smoljić (član) 3. Ivana Grabar, prof., v. pred. (član mentor) 4. doc. dr. sc. Ivana Martinčević (zamjenski član) 5.		

Zadatak završnog rada

BROJ	283/PIM/2021
OPIS	Cilj ovog završnog rada je prepoznati i prikazati važnost engleskog jezika poslovanju na primjeru aktivnosti i odgovornosti odjela ljudskih potencijala tvrtke koja posluje na internacionalnom tržištu. Zadatci koje je potrebno realizirati u radu su sljedeći: - opisati osnove menadžmenta s posebnim naglaskom na razvoj i poslovanje menadžmenta ljudskih potencijala, odnosno kako je čovjek postao investicija, a ne imovina poduzeća, - prikazati važnost i ulogu engleskog jezika u poslovanju te ukratko opisati kako je postao službenim jezikom globalne poslovne, ali i svakodnevne komunikacije, - opisati ulogu koju engleski jezik ima u aktivnostima poslovanja odjela ljudskih resursa na konkretnom primjeru (ACG Europe) temeljem provedene ankete, - na temelju dobivenih podataka donijeti zaključke o važnosti engleskog jezika u poslovanju na internacionalnom tržištu.

ZADATAK URUČEN

13.9.2021

POTPIS MENTORA

Ivana Grabar

SVUČILIŠTE
SJEVER

Očisti obrazac

Sažetak

Potencijal menadžmenta ljudskih resursa u posljednje desetljeće prepoznaje sve više poslodavaca. Ljudski um, intelekt i znanje postaju sve više cijenjeni na način da se smatraju investicijom za bolje poslovanje organizacije. Tako mnoge organizacije nude zaposlenicima i raznovrsne edukacije u područjima u kojima zaposlenici žele napredovati. Jedna od takvih edukacija jest i usavršavanje engleskog jezika koji je službeni jezik globalne poslovne komunikacije. S 1,27 milijardi govornika širom svijeta, engleski jezik je najgovorniji jezik svijeta. U ovom će se radu opisati poslovanje ljudskih potencijala te će se na primjeru tvrtke ACG Europe kao tvrtke koja djeluje na internacionalnom tržištu prikazati poslovanje na engleskom jeziku uz cilj prikazivanja važnosti korištenja i poznavanja engleskog jezika. Pod pretpostavkom da je engleski jezik nezaobilazan u poslovanju, prikupljanjem i analizom dostupnih podataka na internetskim stranicama tvrtke i putem kratke ankete koju su ispunili zaposlenici odjela ljudskih resursa poduzeća ACG Europe dolazi se do zaključka da je poznavanje engleskog jezika ključno ukoliko osoba želi raditi u tvrtki međunarodnog karaktera.

Ključne riječi: edukacija, engleski jezik, internacionalno tržište, menadžment ljudskih potencijala, poslovna komunikacija

Abstract

The potentials of human resource management have been recognized by more and more employers in recent decades. The human mind, intellect and knowledge have increasingly become valued and considered an investment for better business in organizations. Thus, many organizations offer their employees a variety of education in areas where employees want to advance. One of such educations is the improvement of English, which is the official language of global business communication. With 1.27 billion speakers worldwide, English is the most spoken language in the world. In this final paper, the activities of human resources department of ACG Europe, a company operating in the international market, will be analyzed as an example of how important it is to know and use English when doing business. Assuming that English is indispensable in business, by collecting and analyzing available data on the company's website and through a short survey completed by employees of ACG Europe's human resources department, it can be concluded that knowledge of English is crucial if a person wants to work in an international company.

Keywords: education, English language, international market, human resources management, business communication

Popis korištenih kratica

HRM	Human Resources Management
HR	Human Resources
HZZ	Hrvatski zavod za zapošljavanje
IDP	Individual Development Plan
SAD	Sjedinjenje Američke Države

Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Uvod u menadžment	3
2.1.	Temeljne značajke menadžmenta.....	3
2.2.	Funkcije menadžmenta.....	4
3.	Menadžment ljudskih potencijala	7
3.1.	Povijesni razvoj funkcije upravljanja ljudskim potencijalima	8
3.2.	Dužnosti i uloge menadžera ljudskih potencijala.....	8
4.	Engleski jezik.....	11
4.1.	Engleski jezik u poslovnoj komunikaciji	12
4.2.	Engleski jezik u Hrvatskoj	14
5.	O organizaciji – ACG Europe	15
5.1.	Utjecaj indijske kulture na poslovanje organizacije.....	15
5.2.	Struktura odjela ljudskih potencijala organizacije	17
6.	Aktivnosti voditelja i asistenta ljudskih potencijala ACG Europe	19
6.1.	Performance management	19
6.2.	Edukacije i razvoj	20
6.3.	Selekcija i zapošljavanje	23
7.	Zaključak.....	25
8.	Literatura.....	28
9.	Prilozi.....	31

1. Uvod

Mary Parker Follett, Richard Daft i drugi, definirali su menadžment na različit način, ali sa zajedničkom poveznicom. Ljudima. Mnoge definicije menadžmenta proizlaze iz potreba za ljudima. Ljudski faktor je ključan resurs u uspješnom poslovanju organizacije. Svakim se danom tržišta šire pa tako i potražnja za ljudskom kreativnošću i znanjem. Što su tržišta veća, to su i znanja i vještine koje se traže raznovrsnije. Među tim znanjima i vještinama nalazi se i poznavanje engleskog jezika. Iz tog je razloga cilj ovog završnog rada objasniti važnost poslovanja na engleskom jeziku na primjeru hrvatske tvrtke s indijskim vlasnicima, ACG Europe d.o.o. kroz poslovanje odjela ljudskih potencijala. U radu će se kroz opis aktivnosti te ulogu voditelja i asistenta ljudskih potencijala pružiti uvid u značaj koji engleski jezik ima u poslovanju te tvrtke. Dobiveni zaključci ukazat će na ulogu koju engleski jezik ima pri zapošljavanju u globalnoj tvrtki te će biti iskoristivi u realnom poslovanju.

Nakon ovog uvodnog dijela, poglavlje koje slijedi spomenut će neke osnove menadžmenta poput njegovih funkcija, s posebnim naglaskom na upravljanje ljudskim potencijalima kao područja u kojemu se nalazi i tema ovoga rada. U poglavlju nakon opisat će se razvoj i poslovanje menadžmenta ljudskih potencijala, odnosno kako je čovjek postao investicija, a ne imovina poduzeća. Dužnosti i uloge menadžera vrlo su bitna stavka, s obzirom da su i oni i njihove odgovornosti rasli i napredovali paralelno s razvojem cijele funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Menadžeri ljudskih resursa prvobitno su imali odgovornosti poput izdavanja plaća i sklapanja ugovora između zaposlenika i organizacije. Kasnije su dužnosti porasle u selekciju i zapošljavanje zaposlenika, educiranje zaposlenika, kao i u ostvarenju i zadržavanju zainteresiranih strana. Kako su se organizacije širile, tako se širio i njihov teritorij, odnosno područje poslovanja. Mnoge tvrtke otvarale su poslovanje u stranim zemljama. Kako bi to bilo moguće, morao je postojati zajednički jezik komunikacije. Slijedom navedenog, četvrto poglavlje donosi nam kratki uvid u engleski jezik i kako je on postao službenim jezikom globalne poslovne, a i svakodnevne komunikacije. Na širenje engleskog jezika danas najviše utječu Sjedinjene Američke Države (SAD). Kao svjetska sila tehnologije, glazbene i filmske industrije, te između ostaloga i znanosti, engleski jezik svakodnevno povezuje ljude širom svijeta. U poslovnoj komunikaciji engleski je jezik važan primarno zbog razmjene ključnih informacija vezanih uz poslovanje nekog poduzeća. Njegovu važnost opisat ćemo kroz primjer poslovanja odjela ljudskih resursa organizacije ACG Europe u petom poglavlju. ACG Europe tvrtka je koja se nalazi u Hrvatskoj, no ima vlasnike u Indiji. Dio su grupacije ACG Worldwide koji su danas jedini dobavljač s cjelovitim proizvodnim rješenjima za farmaceutsku i nutritivnu industriju. Struktura odjela ljudskih resursa ovog poduzeća sastoji se od voditelja, odnosno menadžera ljudskih potencijala, i dva asistenta zaduženih

za selekciju i zapošljavanje, organizacijsku klimu i kulturu te edukaciju i razvoj zaposlenika. Provedbom kratke ankete došlo se do podataka koje aktivnosti i odgovornosti dolaze uz ova radna mjesta. Pretposljednje poglavlje daje nam uvid u različite aktivnosti odjela ljudskih resursa, te s obzirom na indijske vlasnike, koje su to aktivnosti koje zahtijevaju poznavanje engleskog jezika. Analizom svih dobivenih podataka dolazi se i do posljednjeg poglavlja ovog rada u kojem su izneseni zaključci potencijalno korisni svima uključenima u upravljanje ljudskim potencijalima kad je u pitanju engleski jezik.

2. Uvod u menadžment

Definicije menadžmenta istaknute su na mnogim stranicama različitih autora širom svijeta pa tako možemo pročitati (Belak, 2014:1, prema Daft, 2010) da je Mary Parker Follet početkom dvadesetog stoljeća definirala menadžment kao *vještinu obavljanja stvari pomoću ljudi*. Njenu definiciju nadopunio je Richard Daft koja glasi da je *posao menadžera obavljanje stvari pomoću ljudi i drugih resursa te realiziranje vodstva i usmjeravanja*. Kasnije, Daft iz svega navedenog izvodi definiciju menadžmenta prema kojoj *menadžment podrazumijeva postizanje organizacijskih ciljeva na efektivan i efikasan način kroz planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje organizacijskih resursa*.

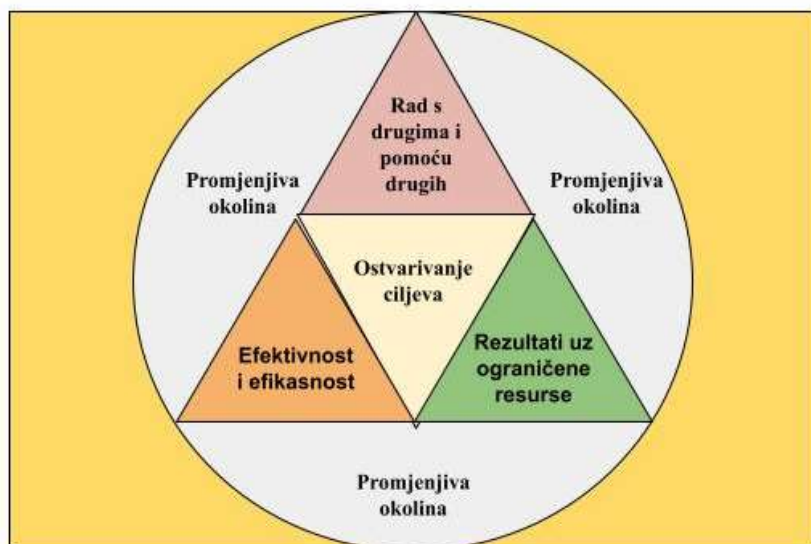
Čitajući navedeno možemo zaključiti kako menadžer uvijek ima potrebu za drugim ljudima kako bi uspješno poslovao. Ljudski faktor nezaobilazna je i ključna komponenta svake organizacije, odnosno njezinog poslovanja. Zadovoljstvo i motivacija zaposlenika na radnom mjestu uvelike doprinose organizaciji. Ljudski potencijali dio su podrške zaposlenicima te ih zajedno s menadžerima dodatno motiviraju za bolji i efikasniji rad, kao i u razvoju i napretku karijere.

Kada govorimo o menadžmentu, neizostavno je spomenuti i tko su menadžeri i što oni rade. Menadžeri su zaposlenici koji rade svoje poslove preko drugih ljudi, donose odluke, raspodjeljuju resurse te usmjeravaju aktivnosti prema drugima kako bi se u krajnjosti postigli zajednički ciljevi organizacije. Menadžeri su odgovorne osobe koje nadziru aktivnosti i rad podređenih te su odgovorni za postizanje i realiziranje postavljenih ciljeva. U neprofitnim organizacijama, menadžeri se nazivaju administratorima (Robbins i Judge, 2009).

„Današnji menadžer mora stvoriti etički zdravu klimu za svoje zaposlenike, koja će im omogućiti da svoj posao obavljaju produktivno i da se suočavaju sa što manjom mjerom etičke dvosmislenosti u odnosu na to što čini dobro i loše ponašanje.” (Robbins i Judge, 2009:26)

2.1. Temeljne značajke menadžmenta

Kako bismo dobili uvid u važnost menadžmenta u poslovanju, ključno je razumjeti temeljne značajke menadžmenta koje su: rad s drugima i pomoću drugih, ostvarivanje postavljenih ciljeva, postizanje efikasnosti i efektivnosti, postizanje rezultata uz ograničene resurse, djelovanje u promjenjivoj okolini (Slika 1). Ove značajke istaknuo je Richard Kreitner 1989. godine u svojoj knjizi “Management” (Belak, 2014).



Slika 1. Temeljne značajke menadžmenta

Izvor: Autor prema Belak, 2014

Temeljne značajke menadžmenta prate definiciju menadžmenta koju je dao Daft. Dakle menadžment nije samo statičan pojam već podrazumijeva različite aktivnosti menadžera i njihovih zaposlenika kako bi se u promjenjivoj okolini, uz ograničene resurse postigli i ostvarili zajednički ciljevi. Rad s drugima i pomoću drugih pomaže pri efikasnijem i efektivnijem poslovanju. Richard Daft u svojoj definiciji menadžmenta također spominje i funkcije menadžmenta koje će se obrazložiti u nadolazećim odlomcima.

2.2. Funkcije menadžmenta

Funkcije menadžmenta smatraju se ključnim aktivnostima i ulogama koje definiraju menadžment i menadžersko djelovanje u okolini poduzeća i poslovnom procesu. Svih pet funkcija menadžmenta (planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje) smatraju se podjednako važnima (Belak, 2014).

A) Planiranje

Planiranje smatramo prvom funkcijom menadžmenta jer zapravo od nje menadžment, kao proces, započinje. Postoje mnoge definicije planiranja, no iz bilo koje možemo zaključiti da je planiranje kompleksan proces primarno usmjeren na utvrđivanje vizije organizacije kojom se tada deducira njegova misija kojom ostvarujemo viziju (Buble, 2006).

Planiranje kao funkcija menadžmenta smatra se procesom postavljanja ciljeva i izbora strategija te aktivnosti za postizanje tih ciljeva. Prema Belak (2014), ono mora odgovarati na pitanja:

- U kakvom se stanju i okruženju poduzeće sada nalazi?
- Koji položaj poduzeće želi zauzeti u budućnosti?
- Što treba poduzeti i koje putove odabrati da bi to postiglo?

Kako bismo što preciznije odgovorili na ova pitanja i time uspješno poslovali, moramo razmotriti organiziranje kao sljedeću funkciju menadžmenta.

B) Organiziranje

Organiziranje kao funkcija menadžmenta slijedi funkciju planiranja i strategiju organizacije kako bi se resursi organizacije iskoristili što efikasnije. Lozić (2012:128) u svojoj knjizi Osnove menadžmenta navodi sljedeće „Ostvarenje strateških planova poduzeća neizvedivo je bez strogo organizirane podjele zadataka i radnih obveza. To podrazumijeva prepoznatljivu hijerarhiju i strukturu organizacije. Uspostavljajući hijerarhijsku strukturu i podjelu zadataka i obveza u organizaciji, govorimo o organiziranju.”

C) Vođenje

Vođenje nam dolazi kao uži pojam od pojma menadžment s obzirom da uz hrvatski pojam upravljanje, u engleskom jeziku egzistiraju i pojmovi *administration*, *government* i *leadership* što predstavlja puno širu upotrebu tog pojma. Vođenje se smatra jedinom pravom funkcijom menadžmenta zato što uspješnost menadžmenta ne ovisi o nijednoj drugoj funkciji toliko koliko o funkciji vođenja. „I dok se menadžerom postaje automatski, zauzimanjem određenog položaja u organizacijskoj hijerarhiji, za vođenje je potrebno puno više od formalnog organizacijskog položaja. Vođenje uopće, a djelotvorno vođenje posebno, nikada se ne može u potpunosti i do kraja naučiti.” (Sikavica i Bahtijarević-Šiber 2004:25)

D) Kontroliranje

Funkcija kontrole obavlja se iz razloga da bi menadžeri osigurali da se sve stvari odvijaju kako bi i trebale, a to omogućuje praćenje performansi organizacije. Tada se prethodno postavljeni ciljevi uspoređuju sa stvarnom performansom (Robbins i Judge, 2009).

Zahtjevi za učestalim promjenama u poduzeću gotovo su svakodnevica radnog dana. Današnja poduzeća posluju u dinamičnoj i kompleksnoj okolini koja nameće zahtjeve za promjenom. Ukoliko se te promjene na vrijeme ne anticipiraju, poduzeće može zakazati u realizaciji i ostvarenju postavljenih ciljeva. Kontrolirati se moraju pogreške i propusti koji se zadese na putu postizanja ciljeva. Sprečavanje kompliciranja pogrešaka dešava se preko sustava kontroliranja u poduzeću koji je zbog tog važnog razloga postao neophodan u poslovanju organizacije (Buble, 2006).

E) Upravljanje ljudskim potencijalima

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, u zadnjem desetljeću, doživjela je ogroman rast i zainteresiranost organizacija u poboljšanje tog dijela poslovanja. Mnoge knjige o menadžmentu čak ni nemaju upravljanje ljudskim potencijalima navedeno kao funkciju menadžmenta, dok neke knjige imaju ovu funkciju navedenu pod starim nazivom 'kadroviranje'. Kadroviranje označuje skup onih menadžerskih aktivnosti usmjerenih na privlačenje, održavanje i razvoj efektivnih kadrova poduzeća. Efektivnim kadrovima smatraju se privlačenje, održavanje i razvijanje. Današnji ljudski potencijali odnosno menadžment ljudskih potencijala (eng. HRM – Human Resources Management) sadrži uvelike više aktivnosti i rada nego kadroviranje (Buble, 2006).

S obzirom da u području upravljanja ljudskim potencijalima kao jedne od funkcija menadžmenta postoji mjesta za istraživanje, ovaj će rad doprinijeti svojim zaključcima navedenom području kroz značaj koji engleski jezik ima u globalnoj tvrtki.

3. Menadžment ljudskih potencijala

Hrvatske organizacije prate europski model menadžmenta ljudskih potencijala kojeg karakterizira sloboda kretanja roba, usluga, osoba i kapitala. Ta sloboda ima značajan utjecaj na praksu ljudskih potencijala. S obzirom da je koncept ljudskih potencijala izvorno razvijen u SAD-u, Europa je po svojem teritoriju heterogenija. Različiti kulturni klasteri poput anglosaksonskog i germanskog daju značaj u institucionalnim razlikama, no upravo spomenuta sloboda Europi daje dio homogenosti. Naspram SAD-a, Europa ima strože zakonske propise o radnom vremenu, plaćama, oblicima ugovora o radu i sl. Osim toga, europske akademske studije su više usmjerene na prakse manjih poduzeća dok se Amerika osvrće na multinacionalne kompanije (Bartolović i Vukojević, 2019 prema Kessler, 2013).

Ključan resurs kao i najvažniji čimbenik svake organizacije je čovjek, odnosno ljudi. Zadovoljstvo zaposlenika svojim radnim mjestom i radnom okolinom ključan je faktor uspješnog poslovanja organizacije. Međuljudski odnosi definirani odnosima nadređenih s podređenima, dobrom organizacijskom strukturom i efikasnom podjelom rada omogućuju zaposlenicima ugodnu radnu atmosferu i samim time efikasniji i efektivniji rad.

Ljudi, kao jedini živi element organizacije, utječu na organizaciju na više načina i to svojim znanjem i sposobnostima, vrijednosnim stavovima i potrebama zaposlenih, kompozicijom zaposlenih, koncepcijom menadžmenta, načinom organizacije radnih mjesta, oblikovanjem neformalne organizacije te provođenjem ili neprovođenjem organizacije. U današnje vrijeme, ljudsko znanje i intelekt su najvrjednija imovina i sve više organizacija obraća pažnju i ulaže u razvijanje jakih kompetencija i širenje znanja zaposlenika (Sikavica, 2011).

Upravljanje ljudskim resursima često se kao funkcija preklapa s funkcijom vođenja. Sličnosti se odnose na segment upravljanja performansama, nagrađivanje i motiviranje zaposlenika. Zadaća upravljanja ljudskim potencijalima kao funkcija menadžmenta ima stvaranje i zadržavanje ljudskih potencijala kako bi se ostvarili i realizirali ciljevi organizacije (Belak, 2014).

U suvremenom gospodarstvu, konkurentska prednost zasnovana je na ljudskim resursima. Više se znanje i stručnost ne smatraju troškom, već imovinom i investicijom. Ovo je baza za suvremene prednosti nad konkurencijom. Kako bi menadžeri bili uspješni na tržištu i održali konkurentsku prednost, moraju privući i zadržati ljudski potencijal. Menadžment koji teži najvišim ciljevima ima i dominantan cilj zapošljavanja i zadržavanja najboljih ljudi za organizaciju (Lozić, 2012 prema Nordstorm i Ridderstrale, 2002).

U svrhu boljeg shvaćanja pojma i porasta njegovog značaja u području poslovanja, korisno je dati kratki uvid u povijesni razvoj funkcije upravljanja ljudskim potencijalima kao i dužnosti i uloge menadžera zaduženog za navedenu funkciju.

3.1. Povijesni razvoj funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

Prije stotinjak godina, ljudski kapital je bio osnovica poslovanja nekog poduzeća, no radnici su imali daleko različitija prava i vrijednosti nego sad. U povijesti, čovjekova se uloga mijenjala uz ulogu znanosti. U vrijeme prve znanstveno-tehnološke revolucije, čovjek je bio pokretač promjena, a za rad, odnosno proizvodnju, mu je bilo potrebno iskustvo. Znanost je s druge strane u ovoj revoluciji imala cilj analizirati što se dogodilo i kako nešto radi. Druga znanstveno-tehnološka revolucija donijela je čovjeku ulogu stručnjaka gdje se iskustvo mijenja sa znanjem, dok je znanost u toj fazi imala pokretačku ulogu (Sundać i Švast 2009).

Danas nije novo samo postojanje ljudskih resursa, već je nova veća zainteresiranost i angažiranost poduzeća u ljudske potencijale, njihovo zadržavanje i razvoj. Različite organizacije i institucije shvatile su kako je ljudski mozak značajniji u napredovanju i realizaciji ciljeva od prijašnjih više cijenjenih ljudskih ruku. Znanja, kreativnost, snalažljivost, različite kompetencije i specifične vještine su ono što čini ljudski kapital jedinstvenim faktorom uspješnosti poslovanja. Neke od tih vještina su meke vještine koje karakteriziraju odnosi osoba s drugim ljudima i smatraju se dopunom tvrdim vještinama koje se odnose na znanje i profesionalne osobine pojedinca (Kenton, 2021). Slijedom toga, važnost ljudskog kapitala rezultirala je razvojem novog područja menadžmenta zvanog intelektualni kapital.

Intelektualni kapital predstavlja čimbenike koji nisu eksplicitno izraženi u financijskim ili drugima izvještajima, ali stvaraju dodanu vrijednost u organizaciji te značajno imaju utjecaj na konkurentsku prednost i profitabilnost organizacije. Pojam intelektualnog kapitala također podrazumijeva i stvaralaštvo, odnosno stvaralačku sposobnost primjene znanja u proizvodnji i bilo kojoj drugoj djelatnosti. Uz to se podrazumijeva i sposobnost da se znanje, kao nevidljiva imovina poduzeća, pretvara u proizvode i usluge od kojih poduzeće profitira (Sundać i Švast, 2009).

3.2. Dužnosti i uloge menadžera ljudskih potencijala

Veći dio dvadesetog stoljeća, kada su ljudski potencijali bili kadrovska aktivnost, menadžeri su obavljali transakcijske poslove, odnosno bavili su se zapošljavanjem i otpuštanjem zaposlenika, vodili su izvještaje o plaćama te administrirali mirovinske planove. S pojavom novih tehnologija i zakona 1930-ih godina, menadžeri ljudskih potencijala preuzimaju uloge u selekciji i usavršavanju zaposlenika te pomažu poslodavcu kod ostvarenja suradnje sa sindikatima. 1960-ih i 1970-ih godina Kongres donosi zakone o jednakosti pri zapošljavanju koji su naveli poslodavce da se oslone na svoje menadžere ljudskih potencijala kako bi rješavali i izbjegli diskriminacijske pritužbe (Dessler, 2015).

„Upravljanje ljudima zahtijeva upravljačke vještine i liderske sposobnosti, a izazov je kako izbalansirati oboje. Iako ovi pojmovi ne označavaju isto, u praksi je razlika između upravljanja i liderstva često vrlo „mekana“, te iako zahtijevaju različite vještine, ne razlikuju se toliko. Menadžer mora razumjeti zašto se organizacije moraju mijenjati i koje su vrste promjena potrebne. Promjene mogu biti inovacijske – odnose se na napredak unutar okvira postojećih resursa ili strategijske – koje znače da se radi nešto novo. Menadžeri puno lakše upravljaju promjenama koje se odnose na materijalne resurse, a puno teže upravljaju promjenama ponašanja, jer to zahtijeva odgovarajuće uvjete i pripremu za motiviranje i uključivanje ljudi, za što ipak treba biti i lider.” (Heller, 2002 navedeno u Kikić, 2020:27)

Sve više današnjih menadžera shvaća kako su najbolji ljudi najpotrebniji organizacijskom poslovanju i realizaciji ciljeva. Prema tome, menadžer mora biti motivacija zaposlenicima i omogućiti im rad i najmanjem stresnom obliku kako bi zaposlenici napredovali, a uz njih i sama organizacija. U ovom slučaju menadžeri i asistenti ljudskih potencijala dolaze kao podrška i motivacija ostalim menadžerima i zaposlenicima. Na koji se način motivira bit će prikazano u kasnijem poglavlju kada će se razraditi aktivnosti voditelja i asistenta ljudskih potencijala.

Menadžerske uloge kategoriziraju se u tri temeljne kategorije uloga koje će u nastavnim poglavljima biti prikazane prema primjeru voditelja ljudskih potencijala (Tablica 1).

Tablica 1. Kategorije menadžerskih uloga

Informacijska uloga	Interpersonalna uloga	Uloga odlučivanja
• Osoba za nadzor • Prenositelj informacija • Glasnogovornik	• Reprezent • Vođa • Osoba za veze	• Poduzetnik • Korektor • Alokator resursa • Pregovarač

Izvor: Autor prema Momčilović, 2016

Aktivnosti menadžera koje dolaze uz informacijsku ulogu su izvještavanje i nadgledanje djelatnika te oblikovanje informacija namijenjenim van organizacije. Kod interpersonalne uloge aktivnosti su predstavljanje poduzeća, usmjeravanje i održavanje komunikacije. Uloga odlučivanja menadžeru nosi aktivnosti induciranja ideje, rješavanja konflikta, odobravanja budžeta te predstavljanja interesa poduzeća (Momčilović, 2016).

Sve navedene uloge i aktivnosti dobivaju na težini ukoliko se radi o organizaciji koja posluje na internacionalnom ili međunarodnom tržištu. Zbog današnje važnosti engleskog jezika u poslovnoj komunikaciji, sljedeće poglavlje će ukratko opisati način na koji je engleski jezik došao do primarnog jezika poslovne komunikacije i tako postao neizbježna stavka u internacionalnom poslovanju.

4. Engleski jezik

Korijeni engleskog jezika mogu se pratiti već od 450. godine kada su germanska plemena napala prostor današnje Velike Britanije. Germani su govorili sličnim jezikom koji danas nazivamo starim engleskim jezikom. Današnji govornici engleskog jezika teško bi razumjeli tadašnji engleski mada neke riječi, poput *water*, *strong* i *be* potječu od upravo ovog starog engleskog jezika. Stari engleski jezik govorio se do 1100. godine. Od 1100. do 1500. godine govorilo se srednjim engleskim jezikom koji sadrži i francuske riječi. Razlog tome je to što su Normani napali i osvojili Englesku te su svoj francuski jezik postavili kao jezik Kraljevskog dvora. Neko vrijeme postojala je i jezična klasna podjela, odnosno ljudi nižeg staleža govorili su engleski dok su viši razredi govorili francuski jezik. U 14. stoljeću engleski ponovno postaje dominantan u Britaniji. Današnji engleski jezik bi govornici nazvali modernim engleskim jezikom kada je zapravo ovo kasni moderni engleski jezik. Rani moderni engleski jezik javlja se početkom 16. stoljeća kada je Britanija imala kontakte s mnogim narodima svijeta. U periodu ranog modernog engleskog jezika javlja se i standardizacija engleskog jezika izumom tiska. 1604. godine objavljen je i prvi rječnik engleskog jezika. Glavna razlika ranog i kasnog modernog engleskog jezika je u vokabularu. Industrijska revolucija i tehnologija te povećan teritorij Britanskog carstva stvorile su potrebu za novim riječima. Također su se, povećanjem teritorija carstva, usvojile i nove riječi iz drugih zemalja. Kasni moderni engleski jezik počeo se govoriti oko 1800-te godine. ('Englishclub', n.d.)

Prema dostupnim podacima enciklopedije Britannica (Crystal i Potter, n.d.), engleski jezik ima više od 1,27 milijardi govornika što ga čini najgovornijim jezikom svijeta. Iza njega stoje mandarinski kineski s 1,12 milijardi govornika i hindi s 637 milijuna govornika. Ovime možemo reći kako je engleski jezik neizostavan dio svakodnevnog života čovjeka. Univerzalni je jezik sporazumijevanja. Širenje engleskog jezika prvobitno pokreće SAD kao svjetska sila u tehnologiji, ekonomiji, glazbenoj i filmskoj industriji, znanosti, itd. Pojavom interneta i razvojem društvenih mreža engleski jezik se širi na globalnoj razini kroz znanje općeg engleskog jezika.

Engleski jezik dominantan je jezik Ujedinjenog Kraljevstva, SAD-a, Kanade, Novog Zelanda, Australije, Irske i raznih otočnih država Karipskog mora i Tihog oceana. Nužno je spomenuti kako je engleski jezik službeni jezik Indije, Filipina, Singapura i mnogih drugih zemalja u podsaharskoj Africi kao i Južnoj Africi (Crystal i Potter, n.d.).

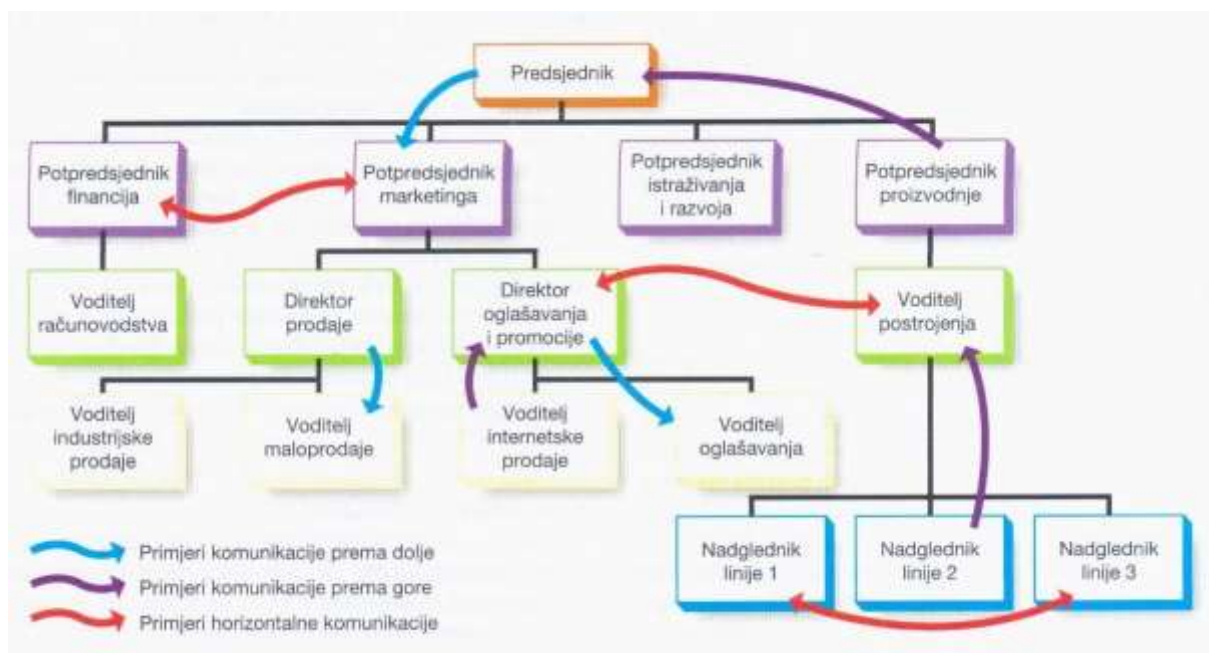
S obzirom na dominaciju engleskog jezika u svijetu, ne iznenađuje što se engleski jezik nametnuo kao jezik poslovne komunikacije. Slijedom toga, u narednim će se dijelovima rada opisati važnost engleskog jezika u poslovanju poduzeća kroz opis poslovne komunikacije na engleskom jeziku te ulogu koju engleski jezik ima u poslovanju hrvatskih poduzeća.

4.1. Engleski jezik u poslovnoj komunikaciji

Utjecaj engleskog jezika, zahvaljujući sveopćoj globalizaciji i informatizaciji, osobito je vidljiv u poljima informatike, javne komunikacije i medija. Službeni je jezik međunarodne i međudržavne komunikacije kao i mnogih zemljama Europske unije i svijeta, uključujući i zemlju Indiju koja je predmet našeg istraživanja ('Lingua-Soft Blog', 2013).

Kako bismo prepoznali važnost engleskog jezika u poslovnoj komunikaciji moramo ukratko opisati samu poslovnu komunikaciju i njezine karakteristike. Prema Martić-Kuran i Jelić (2014:8) poslovna komunikacija je „svjesni, organizirani, planirani i osmišljeni proces prenošenja poslovnih poruka od pošiljatelja prema primatelju.”

Unutar svake organizacije postoji hijerarhijska razina toka informacija u sklopu mreže formalne komunikacije što je vidljivo na Slici 2.



Slika 2. Prikaz mreže formalne komunikacije

Izvor: Bovée i Thill, 2012

Slika 2 prikazuje tri smjera protoka informacija u mreži formalne komunikacije. Prvi smjer, komunikacija prema dolje, kreće se od direktora prema zaposlenicima. Na taj se način prenose odluke i upute direktora koje zaposlenicima pomažu pri izvršavanju zadataka. Komunikacija prema gore teče obrnutim smjerom, odnosno od zaposlenika do direktora, i ona omogućava uvid u nejasnoće, prijedloge, probleme, sugestije, radni učinak i sl. Na taj način omogućuje rješavanje problema i donošenje valjanih odluka. Posljednji smjer, horizontalna komunikacija, odvija se

između organizacijskih odjela kako bi pomogla zaposlenicima dijeljenje informacija, koordinaciju zadataka i rješavanje kompleksnih problema (Bovée i Thill, 2012).

Prema navedenome možemo vidjeti kakvu važnost engleski jezik ima u internoj komunikaciji organizacije. Ukoliko se radi o multinacionalnoj organizaciji, može doći do dolaska radnika ili direktora iz jedne zemlje u drugu. Pri tome, komunikacija će se odvijati na engleskom jeziku s obzirom da većina multinacionalnih organizacija stavlja engleski jezik kao službeni jezik kompanije. Kako bi sva tri gore navedena smjera funkcionirala, zaposlenici moraju odlično poznavati engleski jezik kako ne bi došlo do nesporazuma ili prenošenja nevaljanih i krivih informacija koje bi mogle ugroziti poslovanje organizacije. Upravo iz tog razloga sve više poduzeća pri zapošljavanju traži kandidate da prilože životopis na engleskom jeziku, osobito ako se radi o zapošljavanju na radnom mjestu upravljačkog menadžmenta.¹ Tako multinacionalne i internacionalne kompanije traže obavezno znanje poslovnog engleskog jezika kao preduvjet zapošljavanja. Neizostavna je činjenica da se, kao i kod svakog stranog jezika, svakodnevno osmisle i uvedu nove riječi te je potrebno konstantno usavršavanje jezika. Na koji način se u poduzećima može usavršavati engleski jezik bit će prikazano u kasnijem poglavlju o edukaciji i razvoju zaposlenika.

Engleski jezik u poslovnom svijetu znači, između ostalog, veliku konkurentsku prednost poduzeća. Vrhunsko znanje i korištenje stvara odličnu poslovnu komunikaciju i potencijalne internacionalne suradnje koje donose veće i šire poslovanje, odnosno veći teritorij poslovanja poduzeća. Kao što je ranije spomenuto, sve više poduzeća traži da se kod prijave za posao šalje i životopis na engleskom jeziku. Neke organizacije čak traže i predstavljanje i razgovor na engleskom jeziku na razgovoru za posao, no izgovor i opće znanje nisu dovoljni kako bi poslovna komunikacija na engleskom jeziku tekla glatko. Od velike je važnosti znanje pisanja i sastavljanja formalnog poslovnog pisma koje ima utjecaj na imidž tvrtke. Sposobnost sastavljanja formalnog e-maila ili poslovnog pisma daje sliku profesionalnosti i ozbiljnosti. Učinkovita komunikacija jača odnos kompanije i njenih zainteresiranih strana.

¹ Primjer oglasa za posao sa traženim znanjem i korištenjem engleskog jezika <https://www.posao.hr/oglasi/asistent-u-uredu-m-z/762077/>

4.2. Engleski jezik u Hrvatskoj

Na hrvatskom se području engleski jezik u povijesti nije toliko koristio, najviše zbog utjecaja germanske i mađarske kulture i politike. Crkva je na teritorij imala utjecaj nametanjem latinskog jezika. Kada je hrvatski jezik dobio status nacionalnog jezika, prvi strani jezik bio je njemački. Brojnim napretkom medija i širenjem ideja politike i kulture, francuski jezik dobiva mjesto kao jezik komunikacije u Europi u drugoj polovici 19. stoljeća. Do 1945. godine, engleski se jezik u obrazovnom sustavu pojavljuje u tragovima. Jedan od predavača, Aleksandar Lochmer, napisao je i prvu englesku fonetiku za Hrvate, dok je Natalija Wickerhauser potakla otvaranje ženske gimnazije u kojoj je jedna od opcija bila učenje engleskog jezika u razredima od petog do osmog sa pet sati tjedne nastave (Vilke, 2007).

Statistički podaci iz 2006 ('Eurobarometer') prikazuju da se 49% stanovništva koristi engleskim jezikom, dok se prema podacima total-croatia-news.com (Rowlands, 2021), engleski jezik govori između 80% i 90% stanovništva. Ovi podaci daju nam uvid u razvoj govora i poznavanja engleskog jezika u Hrvatskoj, kojem je najviše pridonio turizam i razvoj turizma. Tportal prenosi kako je u Hrvatskoj, u razdoblju od 1. srpnja do 19. srpnja 2021. godine, zabilježeno 2 milijuna turističkih dolazaka, dok je prema podacima eVisitora, na dan 19. srpnja iste godine, u Hrvatskoj boravilo 802.677 turista od kojih je 86,3% stranaca (Sućec, 2021).

Dakle, turizam Hrvatske ključan je faktor u razvoju i širenju engleskog jezika na području Hrvatske. U glavnom gradu Hrvatske, Zagrebu, nalazi se druga veća polovica govornika engleskog jezika. U Zagrebu se također nalaze i velika pouzeca koja posluju u, i sa, stranim zemljama i organizacijama. Njima je također vrlo važno poznavanje i korištenje engleskog jezika kako bi zadržale tu stranu poslovanja, a njihov odjel za odnose s kupcima da zadrži zadovoljstvo kupaca. Jedna od takvih organizacija jest i poduzeće o kojem će biti riječ u sljedećem poglavlju. Riječ je o poduzeću ACG Europe koje se nalazi u Hrvatskoj, a posluje na međunarodnom tržištu što podrazumijeva konstantnu upotrebu engleskog jezika posebno u aktivnostima odjela ljudskih resursa.

5. O organizaciji – ACG Europe

ACG Europe nalazi se u Ludbregu i jedan je od vodećih proizvođača tvrdih želatinskih kapsula u ovome dijelu Europe. ACG Europe je do 2020. godine imao ime ACG Lukaps koji je nakon lošeg poslovanja 2007. godine pao u ruke multinacionalne indijske kompanije ACG Worldwide koju su osnovala braća Singh u zgradi opskrbe kamenolomom u Mumbaiju. Danas stoje kao jedini dobavljač s različitih kontinenata s cjelovitim proizvodnim rješenjima za farmaceutsku i nutraceutsku industriju. Osim proizvodnjom kapsula, ACG Worldwide se bavi i proizvodnjom filmova i folija, inženjeringom i inspekcijom. Neki od poznatih kupaca ACG proizvoda su Pfizer, Brainfarma, Johnson-Johnson i Astra Zeneca.²

Kao što je prenio novinarski online portal Lider „U proteklih šest godina, otkad je tvrtka u indijskom vlasništvu, u pogone, tehnologiju i ljude uloženo je stotinjak milijuna kuna, a u tijeku je i novi investicijski ciklus vrijedan oko 150 milijuna kuna koji završava 2016. i koji će rezultirati utrostručenjem sadašnje razine proizvodnje. Trenutačno je ACG Lukaps treći u Europi po broju proizvedenih i prodanih kapsula. Njegov je cilj postati drugi u sljedeće dvije-tri godine.” (Tašler, 2013) Da su u tome i uspjeli, govori podatak da 2016. godine, ACG Europe dobiva svoju drugu uzastopnu nagradu Zlatni ključ u kategoriji Najbolji izvoznik u Nizozemskoj ('Packaging Europe', n.d.).

5.1. Utjecaj indijske kulture na poslovanje organizacije

U poslovnom svijetu kulturu promatramo kroz obilježja organizacijske kulture koja na jedinstven način stvara imidž i identitet organizacije, grupe i pojedinca. Stoga je vrlo važno poznavati kulturu i običaj zemlje i naroda čije organizacije smo dio kako bismo pokazali i zadržali obostrano poštovanje. Kod poslovne komunikacije, u Indiji je vrlo bitna hijerarhijska razina osoba koje komuniciraju. Pridaje se velika važnost osobnom prostoru tijekom komunikacije. Što je veća razlika hijerarhijske razine komunikatora, osobni prostor između treba biti veći. Usprkos tome, indijska kultura, naspram npr. američke, preferira „face to face” kontakt kroz poznanstva, dok američka kultura zahtijeva elektronički ili telefonski kontakt (Šalamun, 2018).

Veliki značaj poslovanju pridaje dio indijske kulture, odnosno islamske vjere koja govori da je muslimanima zabranjena konzumacija određene hrane i pića. Ovaj utjecaj ne tiče se toliko

² <https://www.acg-world.com/>

upravljačkog menadžmenta već proizvodnog dijela. Poslovanje i proizvodnja usluga i proizvoda bez korištenja vjerom zabranjenih proizvoda naziva se Halal kvaliteta. Kako bismo što preciznije shvatili Halal kvalitetu, opisati ćemo nekoliko bitnih povezanih pojmova.

- *Halal* u vjerskom smislu predstavlja sve „ono što je vjerom dopušteno činiti, odnosno što je oslobođeno stega zabrane“.
- *Haram* predstavlja „ono što je u islamu izričito zabranjeno.“
- *Mešbuh* ili *šubuh* označuje sve sumnjive stvari. Prema islamu sumnja se tumači kao ono oko čega postoje dokazi te ono oko čega ne postoji jedinstveno stajalište i kao ono što je zabranjeno za raditi.
- *Šerijat*, riječ arapskog porijekla, prevodi se kao „zakon, pravi put, ili pravac“. Ovime se šerijat definira kao skup islamskih propisa po kojima vladaju muškarci i žele islamske vjere ('Centar za certificiranje halal kvalitete', n.d.).

Kako bi se lakše razumjele definicije i značenja pojmova *halal* i *haram*, u Tablici 2 prikazane su neke kategorije hrane čiji se sastojci smiju i ne smiju koristiti u proizvodnji halal kvalitete.

Tablica 2. Prikaz kategorija halal i haram hrane.

HALAL	HARAM
• Domaće životinje: goveda, ovce, koze, kokoši, guske, patke	• Svinje i proizvodi od svinje
• Divlje negrabljive životinje: jelen, divlja goveda	• Životinje koje nisu ubijane u skladu s islamskim pravilima, uginule životinje
• Divlje ptice negrabljivice: golubovi, vrapci, prepelice	• Vodozemci, životinje i ptice grabljivice: medvjedi, vukovi, mačke, lisice, jastrebovi, orlovi
• Mlijeko i jaja od halal životinja	• Štetočine i otrovne životinje: štakori, škorpioni, stonoge, zmije, ose
• Pčelinji proizvodi	• Pčele, djetlići, mravi
• Žitarice, voće, povrće	• Alkohol i proizvodi koji sadrže alkohol

Izvor: autor prema World Halal Authority, n.d.

ACG Europe prilaže veliku pažnju inspekciji sastojaka, a kontrole proizvodnje želatina i želatinskih kapsula svakodnevna su rutina. Isto tako, ukoliko se kod kontrole dogodi mešbuh, odnosno sumnjičav proizvod (u ovom slučaju sastojak), tada se taj dio proizvedene želatine u cijelosti mora uništiti.

Halal tržište globalno je rasprostranjeno, ne samo kod muslimana već i ljudi izvan islamske religije. Primjerice, u Velikoj Britaniji 20% stanovništva konzumira halal meso dok je ukupno stanovništvo muslimana tek 3%. Halal proizvodi smatraju se vrlo kvalitetnima i dodatno kontroliranim, stoga halal potražnja, a samim time i tržište, raste svakodnevno. ('Centar za certificiranje halal kvalitete', n.d.)

Edukacije o Halal kvaliteti, ACG Europe održava jednom godišnje te su obavezne za svakog zaposlenika, novog ili postojećeg. Halal certifikat izdaje centar za certificiranje halal kvalitete islamske zajednice u Hrvatskoj. Poduzeće prvobitno mora predati zahtjev za certificiranjem nakon čega certificirajuća kuća pregledava dokumente. Ukoliko je sve prema standardima zahtjeva, potpisuje se ugovor i educiraju se zaposlenici. Tada poduzeće prolazi kroz dvije faze certificirajućeg audita nakon kojih komisija odlučuje o dodjeli certifikata. Neke od ostalih hrvatskih organizacija za certifikatom halal kvalitete su: Dukat d.d., Anamarija company d.o.o., Kraš prehrambena industrija d.d. i Podravka d.d. ('Centar za certificiranje halal kvalitete', n.d.)

Utjecaj indijske kulture pojavljuje se i u obliku ravnopravnosti nad spolovima. U Indiji žene nisu cijenjene poput muškaraca te nemaju svoju neovisnost. Prema običajima kulture žene predstavljaju financijski teret i smatraju se samo kćerima ili nečijim suprugama (Esselborn i Kobešćak, 2013). Stoga odjel ljudskih resursa u ACG Europe, između ostalog, pridaje veliku pažnju zaposlenim ženama te se tako, primjerice za Dan žena, odvaja veliki budžet kojim daruju zaposlenice i organiziraju se aktivnosti u sklopu organizacijske klime i kulture.

5.2. Struktura odjela ljudskih potencijala organizacije

ACG Europe dijeli svoje poslovanje na dva dijela: upravljački dio kojeg čine menadžeri i administrativni radnici te proizvodni dio koji se sastoji od mikrobiološkog laboratorija i proizvodnog pogona. Ovaj rad svoj fokus usmjerava na upravljački dio, odnosno na odjel ljudskih resursa. U poduzeću ACG Europe, ljudski resursi podijeljeni su na četiri glavna područja koja su fokus rada. Područja se dijele na:

1. Performance management
2. Edukacije i razvoj
3. Selekcija i zapošljavanje
4. Organizacijska klima i kultura

2019. godine, odjel ljudskih resursa ACG Europe dobiva nagradu za najbolju HR praksu u sklopu HR Days konferencije. Predstavili su projekt “Tko (ne) bi htio biti LUMEN” koji im je prema glasovima publike donio prvo mjesto. Projekt se odnosi na uvođenje i integraciju novih zaposlenika u organizaciju kojem je ključan učinak dao porast poslovanja i povećanje proizvodnje organizacije. Tamara Bukvić, Talent Acquisition Specialist tvrtke ACG Europe opisala je projekt kao „LUMEN nije samo projekt odjela ljudskih potencijala nego cijele organizacije, a upravo to dokazuje da je pravi HR-ovski projekt.” ('MojPosao', 2020)

Iz ovog je vidljivo da odjel ljudskih resursa nije samo poseban odjel organizacije, već je uvelike povezan sa svim odjelima i cijelim poslovanjem. U nastavku rada opisat će se zadaće i odgovornosti voditelja i asistenta ljudskih potencijala poduzeća ACG Europe te će se kroz primjer određenih aktivnosti prikazati uloga koju engleski jezik ima u poslovanju unutar tvrtke.

6. Aktivnosti voditelja i asistenta ljudskih potencijala ACG Europe

Kao što smo naveli u prošlom poglavlju, ACG Europe dijeli svoj odjel ljudskih potencijala na voditelja (menadžera) i dva asistenta. Asistentima su dodijeljene kategorije poslova za edukacije i razvoj, selekciju i zapošljavanje te organizacijsku klimu i kulturu, dok se menadžer ponajviše bavi poslovima performance managementa. Kako bi se dobio uvid u navedene kategorije, zaposlenicima odjela ljudskih resursa u svibnju 2021. godine poslan je upitnik (Prilog 1) na koji su odgovorili. Na temelju tih odgovora prikupljeni su podaci o edukaciji, selekciji i zapošljavanju te ostalim odgovornostima i aktivnostima asistenta i menadžera odjela ljudskih potencijala tvrtke ACG Europe.

6.1. Performance management

Primarna zadaća performance managementa jest postavljanje ciljeva poduzeća. Neki od tih ciljeva dolaze od strane matične kompanije u Indiji, dok se drugi postavljaju s menadžmentom poduzeća. Svrha ciljeva je da se zajedničkim snagama stvara strategija poslovanja poduzeća i da se zajedničkom misijom i vizijom radi ka izvršenju ciljeva. Ciljevi se postavljaju jednom godišnje. Osim ciljeva, menadžer ljudskih resursa upoznat je sa svim zaposlenicima kompanije, uključujući naravno i svoje asistente. Odgovornosti menadžera pronalazimo u pregledu raznoraznih izvještaja i evidencija čija se vjerodostojnost i ispravnost moraju nadgledati od strane ljudskih resursa. Voditelj ljudskih resursa zadužen je pregledati i odobriti izvršenje izvještaja, evidencija, edukacija i sl. U ovim aktivnostima pronalazimo prije spomenutu informacijsku ulogu u kojoj se menadžer javlja kao osoba za nadzor, prenositelj informacija i glasnogovornik, uz aktivnosti izvještavanja djelatnika i oblikovanja informacija namijenjenima van organizacije. Uloga odlučivanja dolazi primjerice u obliku odobravanja budžeta edukacija i zapošljavanja novih zaposlenika, odnosno određivanja visine plaća novih zaposlenika.

Kako bi se svi ciljevi organizacije uspješno realizirali, mora postojati konstantna komunikacija matične kompanije i podružnice. U ovom slučaju napredak se komunicira putem tjednih i godišnjih sastanaka. S obzirom da su vlasnici poduzeća Indijci, a podružnica se nalazi u Hrvatskoj, mora postojati zajednički način komunikacije kako bi poslovanje moglo funkcionirati. Indija ima dva službena jezika od kojih je jedan engleski jezik. Tako se sva komunikacija i veći dio poslovanja odvijaju na engleskom jeziku. Voditelj ljudskih resursa na početku svake poslovne godine sudjeluje na sastanku sa svim voditeljima ljudskih resursa koji su dio ACG Worldwide grupacije, kako bi se ustanovili novi projekti i ciljevi naredne poslovne godine. Kod ovakvih važnih tema, kao što su ciljevi organizacije i njihova realizacija, ključno je dobro poznavati engleski jezik kako

bi se izbjegli nesporazumi koji mogu utjecati na poslovanje. Osim godišnje, ovakvi sastanci odgovornost su voditelja ljudskih potencijala na mjesečnoj i tjednoj bazi. Jednom mjesečno izvještava se o napretku projekta i ciljeva, eventualnih prijedloga i izazova te se dolazi do rješenja kako napredovati. Mjesečni sastanci također uključuju i voditelje ljudskih potencijala ostalih podružnica. Razlog mjesečnih sastanaka svih voditelja je izvještavanje i prezentiranje napretka i izazova zadanih projekata na čije izvršenje utječu raznolikost zakona, proizvodnje, broj zaposlenika i uvjeti rada svake zemlje koja je dio grupacije. Svrha tih sastanaka je podrška i pomoć u čim jednostavnijem i boljem izvršenju projekata. Jednom tjedno organiziraju se sastanci management levela podružnice koji se također odvijaju na engleskom jeziku, a razlog tome je što je direktor proizvodnje iz Indije. Osim ciljeva, menadžer ljudskih resursa upoznat je sa svim zaposlenicima kompanije, uključujući naravno i svoje asistente. Odgovornosti menadžera pronalazimo u pregledu raznoraznih izvještaja i evidencija čija se vjerodostojnost i ispravnost moraju nadgledati od strane ljudskih resursa. Voditelj ljudskih resursa zadužen je pregledati i odobriti izvršenje izvještaja, evidencija, edukacija i sl. od kojih je većina pisana i izdana na engleskom jeziku.

Ovdje dolazimo do činjenice kako konstantna komunikacija na engleskom jeziku zahtjeva i konstantno usavršavanje jezika koji se svakodnevno koristi i razvija na globalnoj razini. Iz tog je razloga važno da tvrtka na neki način preuzme inicijativu na tom polju kako bi poslovanje bilo što uspješnije. Na koji način tome pristupa ACG Europe bit će pojašnjeno u nadolazećim odlomcima.

6.2. Edukacije i razvoj

Standardni svakodnevni poslovi poslovanja za edukaciju i razvoj zaposlenika razlikuju se iz dana u dan. U ovo doba pandemije, svakog se jutra šalju korona izvještaji u matičnu kompaniju u Indiju koji sadrže praćenje situacije sa zaposlenicima (npr. zaposlenici u izolaciji, cijepljeni zaposlenici). Početak mjeseca rezerviran je za “kadrovske” poslove poput pripreme plaća i različitih izvještaja, dok je kraj mjeseca rezerviran za pripremu i izdavanje ugovora o radu. Bavljenje edukacijama dolazi između tih poslova. Glavni segment provedbe edukacija je trening kalendar prema kojemu se prate, pronalaze i izvršavaju edukacije. Trening kalendar sastoji se od svih prije određenih potreba za razvoj na temelju kojih su upisane sve edukacije koje će se provesti u narednoj trening godini. “Trening godina” ove podružnice traje od 1. srpnja tekuće kalendarske godine do 30. lipnja sljedeće godine. Edukacije mogu biti *interne* gdje zaposlenik iz poduzeća provodi edukaciju i *eksterne* gdje se angažira vanjski edukator. Postoje i tzv. “*business matrix*” edukacije prepoznate od stranih organizacija. Najčešće se radi o većim edukacijama na koje se šalje više ljudi i najčešće ih drži strani edukator. Cjelokupan trening kalendar ima svoj budžet

prema kojemu se odabiru edukacije. Izrada trening kalendara jedna je od aktivnosti asistenta ljudskih potencijala koja se radi isključivo na engleskom jeziku.

Tablica 3. Primjer trening kalendara

TRAINING CALENDAR SEPTEMBER 2021

No.	Area of education	Participant	Date and time	Educator	Internal/External	Duration (hours)	Cost of education
1.	Strategic and operational planning	Ivana Ivančić	02.09.2021.	Biserka Bibić	Internal	2	999,00 kn
2.	Project management	Nikola Nikolić	08.09.2021.	Mateja Matić	External	3	1.250,00 kn
3.	Cyber risks and IT risk management tools	Elena Elenić	10.09.2021.	Marko Marić	External	1,5	1.452,00 kn
4.	Financial and management accounting	Luciana Potočić	15.09.2021.	Pavo Pavić	Internal	1	1.325,00 kn
5.	Time management	Denis Pilić	20.09.2021.	Gordana Lokarić	External	5	2.850,00 kn

Izvor: autor prema prikupljenim podacima

Kao što se može vidjeti u Tablici 3³, trening kalendar sadrži sve bitne informacije o edukacijama tekućeg mjeseca. Ključno je da se piše na engleskom jeziku s obzirom da se obavezno prezentira voditelju odjela i odgovornim osobama u matičnoj kompaniji.

Edukacije se ne biraju nasumično već prema modelima tehničkih kompetencija koje je organizacija unaprijed jasno definirala za svako radno mjesto te prema bihevioralnim kompetencijama definiranim na razini cijele organizacije. Pojava pandemije koronavirusa na početku je donijela problem edukacijskim kućama, no s razvojem i pojavom mnogih platforma za online razgovore i sastanke, edukacijske kuće sada nude više edukacija i edukacijskih seminara no

³ U tablici se u svrhu zaštite osobnih podataka, ali i poslovne tajne, ne koriste stvarna imena i podaci.

prije. Edukacijske kuće pronašle su način da zaposlenike drže aktivnim na webinarima te da sudjeluju u razgovoru i na taj način poboljšaju znanje i vještine.

Upravljački dio, tzv. "M level" uključuje menadžere poduzeća i administrativne zaposlenike. U upravljačkom dijelu postoji velika motivacija za razvoj i unapređenje vještina. Prvi dio selekcije edukacija ovog procesa su razvojni razgovori u kojem sudjeluje osoba iz HR-a zadužena za edukacije i voditelj odjela sa svojim podređenim kojeg je unaprijed izabrao za razvoj. Razvojni se razgovor sastoji od pregleda vještina koje zaposlenik ima te na temelju njih sa svojim menadžerom raspravlja o svojem razvoju za tekuću godinu, odnosno na kojim će kompetencijama poraditi kroz edukacije. Postoje dvije vrste kompetencija na koje ACG Europe obraća najveću pažnju kod razvoja kompetencija zaposlenika: tehničke i bihevioralne. Svrha tih edukacija je jačanje i 'tvrdih' i 'mekih' vještina.

U proizvodnom dijelu poduzeća nedostatak motivacije za razvoj je česta pojava. U takvom slučaju, HR zaposlenik pokušava kroz razgovor sa voditeljem proizvodnje doprijeti do zaposlenika kojem nedostaje motivacije i upoznati ga sa mogućnostima unapređenja koje poduzeće nudi. Proces selekcije edukacija za zaposlenike u proizvodnom dijelu poduzeća nema razvojne razgovore već se nedostatak ili posjed kompetencija prepoznaje putem promatranja zaposlenika od strane njihovih nadređenih. Nadređeni ocjenjuje svoje zaposlenike ponderima od 1 do 5 prema jasno definiranim kompetencijama u kojima je:

- 1 - Zaposlenik ne posjeduje dovoljno znanja
- 2 - Zaposlenik može raditi, ali uz pomoć supervizora
- 3 - Zaposlenik može samostalno raditi
- 4 - Zaposlenik je ekspert
- 5 - Zaposlenik je ekspert i posjeduje vještine koje mu omogućuju razvoj i prenošenje znanja

Nakon procjene voditelja izvještaj se šalje u HR te se uspoređuje gdje je najveća razlika između razine znanja koje poduzeće želi i koje zaposlenici imaju. Zaposlenici sa slabije razvijenim kompetencijama, odnosno sa slabijim ocjenama ulaze u trening kalendar. Ocjenjivanje zaposlenika proizvodnog dijela radi se jednom godišnje.

Ovdje dolazimo do još jedne aktivnosti koja se radi na engleskom jeziku. Mjesečni izvještaj koji sadrži podatke i detalje o svim provedenim edukacijama tog mjeseca, dakle koji su zaposlenici sudjelovali, o kojoj vrsti edukacije se radilo, tko su bili edukatori i sl. Izvještaj se također prezentira na engleskom jeziku voditelju ljudskih potencijala matične kompanije.

6.3. Selekcija i zapošljavanje

Osim selekcije i zapošljavanja, ovaj dio ljudskih resursa zadužen je i za organizacijsku klimu i kulturu u kojima se osnivaju aktivnosti za motiviranje i angažiranje zaposlenika. Uključuje otvorenu internu komunikaciju, odnosno način na koji se prenose sve informacije. Rade se i ankete o zadovoljstvu zaposlenika radom ljudskih potencijala.

Što se tiče samog procesa zapošljavanja, postoji više mogućnosti zapošljavanja. U skladu s time razlikuje se u tome je li otvoreno novo radno mjesto, traži li se zamjena za radnika ili se traži pripravnništvo. Svako novo zapošljavanje ima svoj budžet koji je ključan u zapošljavanju te se radi po određenim karakteristikama. Kod oglašavanja natječaja za radno mjesto od iznimne je važnosti o kojem se radnom mjestu radi, odnosno gdje su tražene osobe prisutne. Tako, na primjer, ukoliko se traži suradnik u HR-u najvjerojatnije će imati LinkedIn profil dok bi se oglas za radnika u proizvodnji oglašavao putem HZZ-a ili društvenih mreža. Kada se prikupi određen broj kandidata, slijedi selekcija putem intervjua. Selekcija ovisi o voditelju odjela i samoj zahtjevnosti selekcijskog procesa. Za radna mjesta u proizvodnji provode se samo razgovori dok se za radna mjesta na management razini (rukovodeće pozicije) uz razgovor za posao rade i psihološka testiranja ili razni stručni testovi. U intervjuu se potencijalni kandidat, osim na hrvatskom, mora predstaviti i na engleskom jeziku što nas dovodi do prvog uvida u aktivnost na engleskom jeziku kod selekcije i zapošljavanja zaposlenika.

Jedan od uvjeta za prijavu na radno mjesto upravljačkog djela jest dobro poznavanje engleskog jezika. Zaposlenicima management razine engleski jezik služi ponajviše zbog svakodnevne komunikacije na engleskom jeziku te za ispunjavanje individualnog plana razvoja (eng. *Individual Development Plan* ili IDP).

Sljedeća stavka koja zahtijeva poznavanje engleskog jezika jest mjerenje zadovoljstva zaposlenika putem anketiranja koje se provodi tri puta godišnje. Ankete se rade i ispunjavaju putem alata za mjerenje zadovoljstva Portal Lina, a namijenjene su odjelima čiji menadžeri vode više od pet zaposlenika kako bi se zadržala anonimnost osobe koja ispunjava anketu. Asistent ljudskih resursa za selekciju i zapošljavanje jest jedina osoba koja provodi anketu i ima uvid u sve odgovore. Svaka provedena anketa ima različitu temu, no pitanja u upitniku koja uvijek ostaju ista su: „Jeste li zadovoljni poslom u ACG Europe?” i „Kakvo je Vaše zadovoljstvo menadžerom Vašeg odjela?”. Sukladno rezultatima ankete radi se plan akcije poboljšanja. Plan akcije

poboljšanja je izvještaj u kojem piše koji menadžer želi ili mora poboljšati određen dio poslovanja. Sljedeći primjer aktivnosti na engleskom jeziku prikazan je u Tablici 4⁴.

Tablica 4. Primjer izvještaja o zaposlenicima

Employed in August 2021			
Employee	DOB	Workplace employment	Type of contract
Karlo Karlović	15.02.1989.	Quality Control	Temporary contract
Anita Anić	18.11.1971.	Maintenance	Probational work
Dražen Dragović	22.05.1969.	Production	Full-time contract
Mia Mijić	19.06.1999.	Microbiological laboratory	Temporary contract
Employees who left in August 2021			
Employee	Place of work	Reason for leaving	Duration of employment
Olivia Olić	Finance	Quit	4 years
Renata Renić	Maintenance	Retirement	15 years
Sara Sarić	Production	Moving to another city	3 years

Izvor: autor prema prikupljenim podacima

Tablica 4 prikazuje primjer izvještaja o zaposlenicima koji se, kao i kod edukacija, također provodi kroz uporabu engleskog jezika. Izvještaj mora sadržavati podatke o broju zaposlenih u tekućem mjesecu, koja vrsta zapošljavanja je bila, koliko je zaposlenika napustilo poduzeće i zašto, koliko dugo su bili zaposleni o poduzeću i sl.

⁴ U tablici se u svrhu zaštite osobnih podataka, ali i poslovne tajne, ne koriste stvarna imena i podaci.

7. Zaključak

Ljudski faktor u poslovanju organizacije ključan je resurs za uspješnost i konkurentnost poduzeća. Razvojem ljudskih potencijala kao odjela organizacije raste i sam ljudski potencijal. Slijedom toga možemo zaključiti da ljudi predstavljaju investiciju u bolje poslovanje. Naravno, ta je investicija vidljiva ako poslodavci i organizacije pridaju važnost educiranju i razvoju svojih zaposlenika i njihovih karijera. Neizostavno je spomenuti da se organizacije koje se šire na strana tržišta moraju prilagoditi kulturi i običajima te zemlje. Kako ima mnogo jezika u svijetu, morao se razviti univerzalan jezik poslovne komunikacije. Tu je ulogu preuzeo engleski jezik te se u ovom radu uvidom u njegov razvoj ukazalo i na njegovu važnost u poslovnoj komunikaciji. Engleski jezik postao je službeni jezik poslovne komunikacije primarno zbog njegovog svakodnevnog širenja i korištenja na globalnoj razni. Svakodnevno se otkrivaju i nove riječi jezika koje zahtijevaju i konstantno usavršavanje i učenje kako bi bili u skladu s napretkom. Važnost engleskog jezika prepoznavamo u poslovnoj komunikaciji ne samo kroz dobro napisano poslovno pismo na engleskom jeziku koje se odražava na imidž i identitet organizacije, ali i samog zaposlenika, već i kroz raznu drugu pisanu dokumentaciju. U današnje vrijeme sve je više multinacionalnih poduzeća koja napredak poslovanja neke podružnice prate izvještajima i prezentacijama na engleskom jeziku. U ovom radu vidimo primjer takvih izvještaja u aktivnostima odjela ljudskih resursa internacionalnog poduzeća ACG Europe koje dokazuju važnost konstantnog usavršavanja engleskog jezika.

Prvu važnost prepoznavamo u samom utjecaju indijske kao strane kulture na poslovanje organizacije. Engleski je jezik, uz hindu, službeni jezik Indije i time zaposlenici na administrativnim odjelima moraju zadovoljavati uvjet poznavanja engleskog jezika pri zapošljavanju. Ovaj uvjet je važan kako bi se informacije iz matične kompanije prema podružnici, i obrnuto, prenosile u točnosti. Ukoliko dođe do nesporazuma zbog jezične barijere, to uvelike rezultira na tijek poslovanja i proizvodnje.

Kod aktivnosti i odgovornosti voditelja i asistenta odjela ljudskih potencijala vidljivo je iz primjera kako komunikacija na engleskom jeziku ima ključnu ulogu u njihovom poslovanju. Aktivnosti o kojima je bilo riječi u radu, poput tjednih i mjesečnih sastanaka koji se održavaju isključivo na engleskom jeziku, govore u prilog neizostavnosti engleskog jezika. Kod edukacija zaposlenika vrlo je bitno znati se koristiti engleskim jezikom pogotovo kod pisanja trening kalendara. U radu je prikazan primjer trening kalendara i uvidom u primjer vidljivo je kako je nužno ovladavanje poslovnim engleskim jezikom. Kod aktivnosti selekcije i zapošljavanja imamo uvid u važnost engleskog kod samog procesa selekcije, odnosno intervjuja. Slijedom toga, opće znanje engleskog jezika potrebno je već kod prvih koraka kada se prijavljujemo na natječaj za

radno mjesto. Životopisi i predstavljanje na engleskom jeziku kod intervjua samo su malen dio engleskog jezika koji se koristi u poslovanju.

Na temelju aktivnosti prikazanih u radu može se zaključiti da je engleski jezik jedna od ključnih stavki na koju treba obratiti pažnju pri edukaciji zaposlenika posebno ako se radi o multinacionalnoj organizaciji. Ulaganjem u ljudske potencijale tvrtka ulaže u razvoj svojeg poslovanja, a time i u uspjeh na internacionalnom tržištu.

Sveučilište Sjever



IZJAVA O AUTORSTVU I SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, ELENA BERIŠA (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom VAŽNOST ENGLESKOG JEZIKA U POSLOVANJU NA PRIMJERU DJELA Ljudskih Resursa Poduzeća AGS Europe (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Elena Beriša

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, ELENA BERIŠA (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom VAŽNOST ENGLESKOG JEZIKA U POSLOVANJU NA PRIMJERU DJELA Ljudskih Resursa Poduzeća AGS Europe (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Elena Beriša

(vlastoručni potpis)

8. Literatura

ACG World - službena stranica Dostupno na: <https://www.acg-world.com/> (26.08.2021.)

Bartolović, V. i Vukojević, L. (2019) *Menadžment ljudskih potencijala: Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala*. 1.izdanje. Slavonski Brod: Veleučilište u Slavonskom Brodu, Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/1029121> (25.08.2021.)

Belak, V. (2014) *Menadžment u teoriji i praksi*. Zagreb: Belak Excellens

Bovée, C.L. i Thill, J.V. (2012) *Suvremena poslovna komunikacija*. 10. izdanje. Zagreb: Mate

Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.

Crystal, D. and Potter, S. (N.D.) "English language". *Encyclopedia Britannica*, Dostupno na: <https://www.britannica.com/topic/English-language> (24.08.2021.)

Dessler, G. (2015) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. 12. globalno izdanje. Zagreb: Mate

EnglishCLUB - *History of English* (2019) <https://www.englishclub.com/history-of-english/> (24.08.2021.)

Esselborn, P. i Kobešćak, S. (2013) „*Nezaštićene indijske žene*“ Dostupno na: <https://www.dw.com/hr/neza%C5%A1ti%C4%87ene-indijske-%C5%BEene/a-16774923> (25.08.2021.)

Halal.hr - Centar za certificiranje halal kvalitete Dostupno na: <https://halal.hr/halal-haram-mesbuh-serijat> (25.08.2021.)

Kenton, W. (2021) „*Soft skills*“ Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp> (24.08.2021.)

Kikić, S. (2020). *Uloga menadžera u strategijskom menadžmentu ljudskih potencijala*, Specijalistički diplomski stručni, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, citirano: 29.08.2021., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:102:125771>
<https://repozitorij.srce.unizg.hr/islandora/object/srce%3A388/datastream/PDF/view>

Lingua-Soft (2013.) „*Utjecaj engleskog jezika na ostale jezike*“ <https://www.lingua-soft.hr/utjecaj-engleskog-jezika-na-ostale-jezike> (28.08.2021.)

Lozić, J. (2012) *Osnove menadžmenta*. Split: Sveučilište u Splitu

Martić Kuran, L. i Jelić, P. (2014.) *Poslovno komuniciranje*. Knin: Veleučilište "Marko Marulić" u Kninu Dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Linda-Martic-Kuran/publication/323175333_Poslovna_komunikacija/links/5a844a484585159152b7dc4a/P_oslovna-komunikacija.pdf (24.08.2021.)

Moj Posao (2020) ACG: „Pravi 'HR-ovski' projekt zahtijeva angažman cijele organizacije!“ Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/78947/ACG-Pravi-HR-ovski-projekt-zahijeva-angazman-cijele-organizacije/6/> (27.08.2021.)

Momčilović, J. (2016) *Uloga menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima*, Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, citirano: 25.08.2021., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:450964>

Packaging Europe “ACG Lukaps Wins Golden Key Award for Best Exporter in 2016” Dostupno na: <https://packagingeurope.com/acg-lukaps-wins-golden-key-award-for-best-exporter-in-2016/> (26.08.2021.)

Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2009) *Organizacijsko ponašanje*. 12. izdanje. Zagreb: Mate Rowlands, M. (2021) *People also ask Google: Do They Speak English in Croatia?*, Total Croatia News. Dostupno na: <https://www.total-croatia-news.com/travel/50621-do-they-speak-english-in-croatia> (24.08.2021.)

Sikavica, P. (2011) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga

Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F. (2004) *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb: Masmedia. Dostupno na: <https://books.google.hr/books?id=vv48bSUiQa0C&lpg=PA17&dq=vo%C4%91enje%20funkcija%20menad%C5%BEmenta&lr&hl=hr&pg=PA17#v=onepage&q&f=false> (25.08.2021.)

Sučec, N. (2021) „U Hrvatskoj preko 800.000 turista, čak 680.000 stranaca“. Tportal.hr. Dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/u-hrvatskoj-preko-800-000-turista-cak-680-000-stranaca-20210721> (24.08.2021.)

Sundać, D. i Švast, N. (2009) *Intelektualni kapital: Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/teorija-politika-razvoja-poduzetnistva/wp-content/uploads/sites/179/2016/10/Knjizica_intelektualni_kapital-Copy.pdf (25.08.2021.)

Šalamun, N. (2018) „*Kulturološke razlike u poslovnim protokolima*“, mirakul.hr Dostupno na: <https://www.mirakul.hr/blog/kulturoloske-razlike-poslovnim-protokolima/> (26.08.2021.)

Tašler, M. (2013) „*Ludbreški ACG Lukaps izveze sve što proizvede*“, Lider.media Dostupno na: <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/ludbreski-acg-lukaps-izveze-sve-sto-proizvede-92353> (26.08.2021.)

Vilke, M. (2007). '*Engleski jezik u hrvatskoj: pogled u prošlost, sadašnjost i budućnost*', Metodika, 8(14), str. 7-16. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/26940> (Datum pristupa: 24.08.2021.)

World Halal Authority (N.D.) "*What is Halal*" Dostupno na: <https://www.wahalal.org/what-is-halal/> (25.08.2021.)

9. Prilozi

Prilog 1. Pitanja iz upitnika

Koja je Vaša glavna zadaća/ odgovornost, a koje su sporedne zadaće/odgovornosti?

Kakav utjecaj ima menadžment ljudskih resursa na samu uspješnost organizacije?

Koje su to aktivnosti koje se smatraju najvažnijima kako bi ljudski potencijal bio maksimalno iskorišten i time se pozitivno reflektirao na imidž organizacije i samo zadovoljstvo zaposlenika u organizaciji?

Koje su aktivnosti koje Vas povezuju s drugim odjelima u organizaciji? (npr. Odjelom marketinga ili financija)

Kako utječete na motivaciju zaposlenika?

Koja je ključna uloga HR-a u provođenju i određivanju poslovne strategije?

Kako selektirate zaposlenike koje šaljete na edukacije?

Koji je proces odabira edukacije?

Može li se zaposlenik samostalno prijaviti za edukaciju kako bi napredovao u organizaciji?

Koje edukacije smatrate da su najvažnije kako bi poslovanje organizacije bilo što uspješnije?

Koji je postupak selekcije zaposlenika?

Ima li razlike kod intervjua potencijalnih zaposlenika u proizvodnji i administrativnom djelu?

Koje su to aktivnosti koje se rade isključivo na engleskom jeziku?

Kakva je interna komunikacija organizacije s obzirom da se matična kompanija nalazi u Indiji?

Koliko često komunicirate/ radite na engleskom jeziku?

Koji su to zaposlenici (odjeli) kojima je dio radnog mjesta korištenje engleskog jezika?

Gdje se koristi engleski jezik kod selekcije i zapošljavanja zaposlenika?

Gdje se koristi engleski jezik kod edukacija i razvoja zaposlenika?