

# Tržište rada i upravljanje ljudskim resursima na primjeru Republike Hrvatske

---

**Marušić, Tanja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:311886>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

TANJA UNKOVIĆ

TRŽIŠTE RADA I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA – PRIMJER  
HRVATSKE  
Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

TANJA UNKOVIĆ

TRŽIŠTE RADA I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA – PRIMJER  
HRVATSKE  
Završni rad

JMBAG: 0303024831, izvanredni student  
Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo  
Predmet: Odabrane teme uvoda u ekonomiju  
Znanstveno područje: Društvene znanosti  
Znanstveno polje: Ekonomija  
Znanstvena grana: Ljudski potencijali  
Mentor: Dean Sinković

Pula, veljača 2019.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Tanja Unković, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera menadžment i poduzetništvo, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, 20 veljače, 2019 godine

## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Tanja Unković dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Tržište rada i upravljanje ljudskim resursima-primjer Hrvatske, koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 20.02.2019,

Potpis

## SADRŽAJ

UVOD .....	1
1. O TRŽIŠTU RADA I UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	3
1.1. OSNOVNE DEFINICIJE I OBILJEŽJA TRŽIŠTA RADA.....	3
1.2. TRŽIŠTE RADA I SUVREMENO DOBA.....	5
1.3. POVIJESNI RAZVOJ I ZNAČAJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA TRŽIŠTU RADA .....	7
2. TRŽIŠTE RADA I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U SUVREMENO DOBA .....	12
2.1. GLOBALNI TRENDVI NA TRŽIŠTU RADA .....	12
2.2. GLOBALNI TRENDVI U PROCESU UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....	15
2.3. SUVREMENI KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA SUVREMENOM TRŽIŠTU RADA .....	17
3. TRŽIŠTE RADA I LJUDSKI RESURSI U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	21
3.1. REALNO STANJE NA TRŽIŠTU RADA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	21
3.2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA MAKRO RAZINI.....	26
3.3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA MIKRO RAZINI.....	28
ZAKLJUČAK.....	31
POPIS LITERATURE .....	33
POPIS SLIKA .....	35
POPIS TABLICA.....	36
POPIS GRAFIKONA.....	37
SAŽETAK .....	38
SUMMARY .....	39

## UVOD

Tržište rada predstavlja kompleksno tržište na kojem se susreću brojni dionici, među kojima se vodeći značaj pridaje poslodavcima i posloprimcima. Općenito je riječ o sveukupnosti ponude rada i potražnje rada na nekom prostoru.

Ovo tržište ističe se ekonomskim i socijalnim značajem, koji se očituje kroz niz aspekata. Postojeće stanje i obilježja nekog tržišta rada dočaravaju postojanje i ozbiljnost problema u gospodarstvu, ali i šire. Primjerice, nedostatak radne snage može ukazivati na loš sustav obrazovanja, nisku ponudu rada, visoke stope iseljavanja obrazovanih i slično. Nadalje, velike stope nezaposlenosti primarni su pokazatelj nepovoljnog ekonomskog stanja u državi.

Iako na tržište rada utječe niz okolina ili okruženja, a misli se na socijalno ili društveno, pravno-političko, ekonomsko i tehnološko, jednako tako i tržište rada vrši povratni utjecaj prema okolini. U tom kontekstu, uređenje tržišta rada, poticanje njegova razvoja i slične pozitivne aktivnosti doprinose društvenom zadovoljstvu, i općenito društvenoj te ekonomskoj stabilnosti.

Za kvalitetno funkcioniranje tržišta rada presudno je raspolagati, pored ponudom poslova, adekvatnim ljudskim potencijalima. U tom kontekstu nazire se problematika njihovim upravljanjem koje ne podrazumijeva samo razvoj potencijala, već objedinjuje značajni broj aktivnosti i procesa, od obrazovanja do krajnjeg zaposlenja.

Cilj rada je istražiti osnovne definicije i specifičnosti u svezi tržišta rada i upravljanja ljudskim potencijalima. Svrha rada i predmetnog istraživanja je potvrditi ekonomski, socijalni i ostali značaj tržišta rada, te usku povezanost s ekonomskom stabilnošću neke zemlje. Pored toga, svrha je ukazati da kvaliteta upravljanja ljudskim potencijalima na razini nekog tržišta rada izravno determinira konkurentnost gospodarstva, uspješnost ekonomskog rasta i razvoja te ostale pozitivne socio-ekonomske učinke.

Rad se sastoji od tri poglavlja, uvoda i zaključka. Prvo poglavlje istražuje teorijsku osnovu u svezi tržišta rada, upravljanja ljudskim potencijalima te evolucije ovog menadžerskog područja i procesa. Sljedeće poglavlje posvećeno je tržištu rada i predmetnom procesu u suvremeno doba. Ono za cilj ima ukazati na promjene koje se odražavaju u ovome području s nastupom suvremenoga doba, a intenziviraju sve do danas. U tom smislu ono obrađuje suvremene trendove, prakse i buduća predviđanja. Posljednje poglavlje rada pristupa analizi predmetne problematike na primjeru Republike Hrvatske.

Metodologija istraživanja objedinjuje metodu analize i sinteze, induktivnu metodu, metodu dedukcije, statističku metodu, metodu komparacije i metodu apstrakcije. Za konkretiziranje problematike na primjeru iz prakse korištena je metoda studije slučaja, a konačni rad oblikovan je metodom deskripcije.



# **1. O TRŽIŠTU RADA I UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Ekonomski misao i praksa danas obiluju definicijama tržišta rada i upravljanja ljudskim potencijalima, kao jednom od temeljnih procesa u okviru ove problematike. Pored samih definicija, daleko je značajniji pristup isticanja funkcija ovoga procesa, kao i značaja istoga u kontekstu nekog gospodarstva, ali i šire. Ovo poglavlje pristupa razradi osnovnih teorijskih saznanja i dostignuća u svezi predmetne problematike, a time daje opsežniji uvod u rad i središnju temu.

## **1.1. OSNOVNE DEFINICIJE I OBILJEŽJA TRŽIŠTA RADA**

Kao što je i u uvodnom dijelu rada istaknuto, tržište rada se najjednostavnije definira kao tržište na kojem se susreću ponuda i potražnja rada. Pri tome se kao glavni sudionici ili dionici ističu poslodavci, odnosno javna i privatna poduzeća, te posloprimci, odnosno aktivni tražitelji zaposlenja. U kontekstu potražnje rada, misli se podjednako na nezaposlene osobe, ali i zaposlene koji su u potrazi za nekim dugim ili dodatnim zaposlenjem (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2019).

Uzmu li se u obzir kompleksnost ponude i potražnje rada, moguće je predmetno tržište razmatrati i kao složeni sustav. Tome u prilog ide i postojanje brojnih veza između navedenih i nekih drugih sudionika na tržištu. Misli se na vladu i vladine institucije, organizacije te ostale dionike. Sustav tržišta rada moguće je prikazati na sljedeći način (Slika 1.).

## Slika 1. Sustav tržišta rada

Ekonomsko, socio-kulturno, pravno, političko, tehnološko i međunarodno okruženje  
Obrazovni, mirovinski, zdravstveni i ostali sustavi u nekoj državi



*Izvor: Izrada autorice.*

Na temelju navedenoga daje se zaključiti kako organizacija, funkcioniranje i stanje na nekom tržištu rada izravno ovise o okruženju u kojem se nalazi. Riječ je o kompleksnom okruženju, prije svega onom nacionalnom, ali ujedno i međunarodnom, uslijed spoznaje da današnju međunarodnu ekonomiju obilježavaju globalizacijski učinci i procesi, visoka liberalizacija, integracije i slično.

Treba istaknuti kako istraživanje tržišta rada, prije svega njegovih obilježja i aktualnih trendova, ima izniman značaj za spoznaju stanja u nekom gospodarstvu, ali i lokalnom društvu. „Tržište rada u konačnici je mjesto gdje se možda i najbolje može procijeniti stanje nacionalnog gospodarstva, budući da je cilj svake ekonomije blagostanje njenih građana, odnosno što viši doseg životnog standarda. Iz nekih značajki tržišta rada ujedno se može iščitati (ne)kompatibilnost s obrazovnim sustavom koji bi trebao biti instrument njegova unapređenja, odnosno unapređenja cjelokupne nacionalne ekonomije (Hrvatska gospodarska komora, 2015: 2).“

Kako bi isto bilo jasnije, a time i adekvatno argumentirano, važno je ukazati na pokazatelje koji se istražuju u okviru tržišta rada, a imaju izravan utjecaj na procjenu stanja u gospodarstvu, ali i društvu. Misli se na (Hrvatska gospodarska komora, 2015):

- Stopu nezaposlenosti;
- Stopu zaposlenosti;
- Stopu aktivnosti stanovništva;
- Udio dugotrajno nezaposlenih;
- Udio vrlo dugotrajno nezaposlenih;
- Stopu nezaposlenosti mladih;
- Visinu prosječne plaće;
- Uvjete rada i slične pokazatelje.

Iako je načelno riječ o kvantitativnim pokazateljima, oni izravno ukazuju i na konkretne kvalitativne informacije u svezi navedenoga. Primjerice, moguće je ukazati na nestabilnost tržišta, nezadovoljstvo lokalne zajednice, siromaštvo, zaostajanje gospodarstva i društva te slično.

## **1.2. TRŽIŠTE RADA I SUVREMENO DOBA**

Suvremeno doba javlja se oko 80-ih godina prošloga stoljeća, a traje i danas. Riječ je o jednom od najnaprednijih, ali i najizazovnijih razdoblja u povijesti čovječanstva i ekonomije. To se opravdava brojnošću procesa, promjena i izazova koje ono donosi na razini međunarodne ekonomije i globalnog društva. Time izravno utječe i na novu perspektivu tržišta rada, prepoznavanje novih funkcija istoga, kao i načela njegova razvoja i uređenja.

Među osnovnim promjenama i izazovima ovoga doba, a koje su se odrazile na tržište rada i njegovo suvremeno uređenje, svakako treba istaknuti (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2019):

- Globalizaciju, liberalizaciju i integracijske procese;
- Intenzivan utjecaj informacijsko komunikacijske tehnologije;

- Pojavu novih poslova i nestanak ili reduciranje onih koje zamjenjuju tehnologija i inovacijska rješenja;
- Značaj cjeloživotnog obrazovanja, usavršavanja i prekvalifikacija;
- Pojavu poslova koji se obavljaju od kuće ili u pokretu – *home office* i *telenetworking* poslovi;
- Poslovanje na pola radnog vremena i slično.

Suvremeni oblici rada kao što su rad od kuće ili rad u pokretu, danas predstavljaju podjednako osnovno ili honorarno zaposlenje. Ono što je presudno jest činjenica da se zasnivaju na ICT tehnologiji, koja danas, uz intelektualni kapital, predstavlja strateške resurse na tržištu rada (The Economist, 2011).

Uslijed intenziteta korištenja i podrške tehnologije svakodnevnom poslovanju, dolazi do niza promjena. Može se istaknuti kako su uvjeti rada daleko bolji od onih nekadašnjih, posebice u razvijenim državama svijeta. Uslijed toga, dolazi do uštede vremena, ali i većih financijskih izdataka u poslovanju. Treba naglasiti i značaj nekih novih znanja i vještina, a misli se na informatička znanja, inovativne aktivnosti, menadžerske vještine i slično. U tom kontekstu posebnu ulogu ima cjeloživotno obrazovanje.

Suvremeno doba, obilježeno boljim životnim uvjetima i napretkom znanosti, društva i ekonomije, pomiče granice rada. Danas ljudi diljem svijeta rade duže, a tijekom čitavog životnog vijeka bivaju suočena s potrebom kontinuiranog usvajanja znanja i vještina. Ti pritisci više ili manje su istaknuti kod određenih djelatnosti, no uglavnom dominiraju na razini čitave ekonomije.

Pored niza pozitivnih učinaka, može se istaknuti kako suvremeno doba donosi i određene probleme, odnosno potencijalne neprilike na tržištu rada. Prvenstveno, ono postaje sve rigoroznije, kompleksnije u smislu zakonodavnog i institucionalnog okvira, a time stvara pritiske na poslodavce, ali i posloprimce. Pored toga, konkurencija na tržištu rada sve je brojnija i oštrija, a izniman utjecaj u tome imaju integracije i liberalizacija tržišta rada. Od ostalih, daleko ozbiljnijih problema treba

istaknuti rad na crno, nepoštivanje ugovornih odnosa između dionika, rad djece i slično. Ovi problemi nešto su zastupljeniji na primjeru nerazvijenih i slabije razvijenih zemalja svijeta, koje provode manje restriktivne nadzore i kontrole.

### **1.3. POVIJESNI RAZVOJ I ZNAČAJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA TRŽIŠTU RADA**

U kontekstu suvremenog tržišta rada, poseban značaj ima proces upravljanja ljudskim potencijalima. Dok je nekada bio potpuno zanemarivan, danas on predstavlja jedan od temeljnih procesa na ovome tržištu, ali i na razini čitave ekonomije te promatranog društva. Razlog tome odražava se u činjenici da ljudi, odnosno ljudski potencijali u suvremeno doba predstavljaju temeljni resurs.

Ovaj proces svrstava se kao obilježje suvremenoga doba uslijed relativno kratke povijesti znanstvenog istraživanja u ekonomiji. Ozbiljniji naponi ove prirode javljaju se tek u 20. stoljeću, kada dolazi do cjelovitije spoznaje pojmova kao što su motivacija, neformalni odnosi, vodstvo i slični termini (Jambreč, Penić, 2008). Posljedica ovakvih znanstvenih promišljanja, povezivanja pojmova i uočavanja uzročno-posljedičnih veza jest prepoznavanje značenja i uloge intelektualnog kapitala, a naposljetku i stvaranje koncepta upravljanja ljudskim potencijalima.

Iako se koncept ili model intelektualnog kapitala javlja još u okviru teorije efikasnosti proizvodnih troškova na primjeru poduzeća, konkretnija istraživanja javljaju se tek tijekom posljednje dekade 20. stoljeća, odnosno s pojavom suvremenoga doba. Definicija intelektualnog kapitala ukazuje da nije riječ o sveukupnosti znanja u nekoj organizaciji ili ekonomskom sustavu, već samo o onim znanjima koja su pretvoriva u vrijednosti i služe ostvarenju i maksimiziranju konkurentске prednosti promatranog subjekta (Jambreč, Penić, 2008).

Proces upravljanja ljudskim potencijalima može se definirati s različitih aspekata i na niz načina. Pri tome se misli na sljedeće pristupe (Bušelić, 2017):

- Upravljanje ljudskim potencijalima kao znanstvena disciplina;

- Upravljanje ljudskim potencijalima kao menadžerska funkcija;
- Upravljanje ljudskim potencijalima kao posebna poslovna funkcija u organizaciji;
- Upravljanje ljudskim potencijalima kao specifična filozofija menadžmenta (upravljanja).

Svaki od ovih pristupa treba se okarakterizirati kao specifičan i individualan, no u suvremeno doba potrebno je integrirati sve navedene u svrhu cjelovitog poimanja i primjene predmetnog procesa u praksi. Znanstvena disciplina upravljanja ljudskim potencijalima danas je jedna od popularnijih tema u okviru ekonomije i šire. U tom smislu upravljanje ljudskim potencijalima definira se kao „znanstvena disciplina s obzirom na činjenicu da su koncepcije, teorije i načela ULJP-a nastali prvotno u okviru drugih znanosti i znanstvenih disciplina (prvenstveno psihologije i njezinih primijenjenih disciplina) te da se ona javlja kao posebna znanstvena disciplina u okviru suvremenog procesa objedinjavanja spoznaja različitih znanosti u nova područja istraživanja (Karaman Aksentijević ur., 2012: 5)“.

Nastavno na danu definiciju, moguće je istaknuti kako je ovaj proces multidimenzionalan i zahtijeva interdisciplinarni pristup istraživanja. Točnije, on predstavlja objekt razmatranja u okviru različitih znanosti i disciplina.

Na razini neke organizacije ili poduzeća, ovaj proces predstavlja način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje (McCourt, Eldridge, 2003). Ovim se pristupom zahtijeva jasnije razlikovanje predmetnog procesa od nekadašnje kadrovske službe, koja se bavila tek opisivanjem i specifikiranjem poslova te odgovornosti.

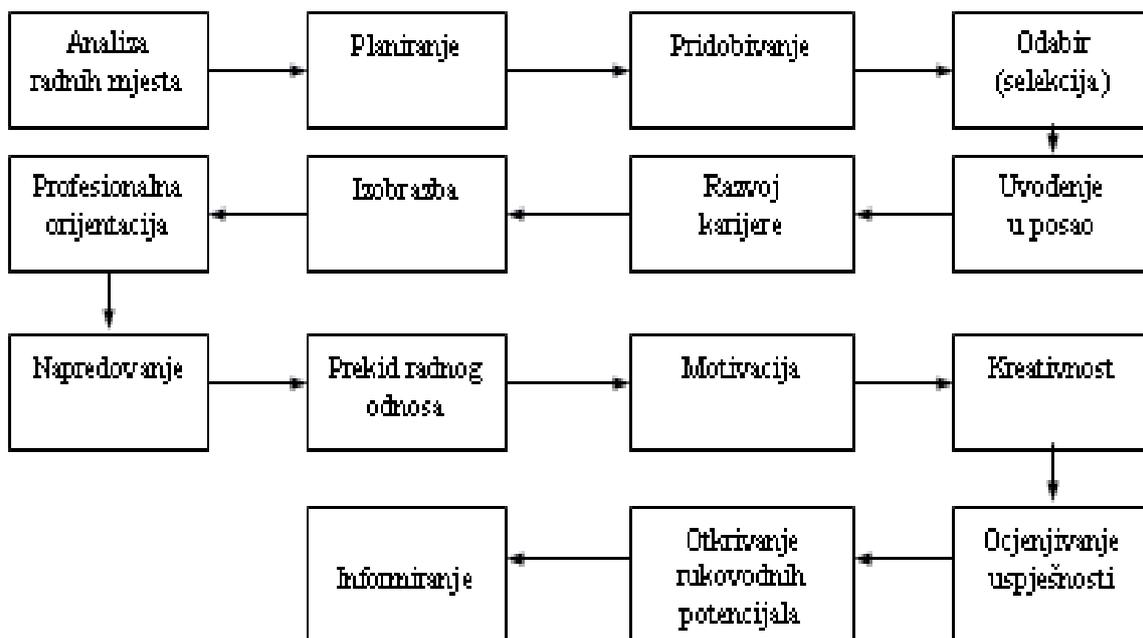
Iako se ciljevi ovoga procesa mogu diferencirati s obzirom na razinu njegove primjene, generalno je moguće govoriti o nekoliko ključnih ciljeva. Misli se na (Jambrek, Penić, 2008):

- Maksimizaciju profita;
- Povećanje produktivnosti;

- Reduciranje troškova;
- Unapređenje konkurentnosti;
- Održivi razvoj;
- Veće zadovoljstvo dionika, prvenstveno zaposlenih;
- Unapređenje socijalnog i ekonomskog položaja te slično.

Na temelju istaknutih ciljeva daje se konkretizirati kako ovaj proces ima sociološki, strateški i razvojni značaj, te je dugoročno usmjeren i kontinuiran. Kao zasebna poslovna funkcija isti biva multifunkcionalan, a načelno predstavlja osnovnu vezu između poslodavca i zaposlnika. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima mogu se prikazati na sljedeći način (Slika 2.).

**Slika 2. Shematski prikaz funkcija upravljanja ljudskim potencijalima**



Izvor: Poslovni forum (2019.) Upravljanje ljudskim potencijalima. Dostupno na: [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp) (10.02.2019.)

Ovim se prikazom najuspješnije ukazuje na procesni karakter ovog termina. Pored toga, naglašavaju se prednosti istoga, odnosno ekonomski, ali i strateški značaj.

Prva od funkcija odnosi se na zapošljavanje. Naime, potreba za zapošljavanjem ljudskih potencijala determinirana je obilježjima neke organizacije ili ekonomskog sustava. Pri tome se određuje broj zaposlenika, ali se ujedno specificiraju i obilježja poput stručne spreme, radnog iskustva i slično. Riječ je o zasebnom podsustavu sustava upravljanja ljudskim potencijalima koji biva sačinjen od sljedećih segmenata (Dessler, 2015).

- Analiza radnih mjesta – inicijalna faza operativne aktivnosti u području ljudskih potencijala koja se odnosi na popis i opis radnih mjesta, rangiranje i procjenu ličnosti zaposlenika;
- Planiranje ljudskih potencijala – formiranje plana ljudskih potencijala;
- Pridobivanje ljudi za zapošljavanje – ovisi o planu i politici subjekta,
- Odabir (selekcija) ljudi – odabir najboljih kandidata s obzirom na postavljene specifikacije posla;
- Uvođenje u posao i zapošljavanje – završna faza procesa.

Ova faza jedna je od najkompleksnijih u predmetnom procesu, no ne i najznačajnija. Zapravo je ispravno dodijeliti jednaki značaj svim fazama, odnosno podsustavima ovog sustava. Nakon iste slijedi profesionalni razvoj, koji se često, neispravno, izjednačava sa značenjem upravljanja ljudskim potencijalima.

Profesionalni razvoj odnosi se na razvoj karijere, obrazovanje, profesionalnu orijentaciju, sustav napredovanja i raskid radnog odnosa. Iznimnu ulogu pri tome ima sustav motivacije u okviru neke organizacije ili sustava. On se odnosi na poticanje kandidata na veći radni anagžman, osobni razvoj i profesionalni napredak. Danas postoje brojne metode izvršenja navedenoga, a neke od njih su (May, 2019):

- Instrukcije, rotacije posla;
- Stručna praksa;
- Mentorstvo i predavanja;
- Konferencije i seminari,
- Metode slučajeva.



Ovim se pristupom ostvaruju podjednako ekonomski učinci, ali i oni sociološki, odnosno osobni na primjeru zaposlenika. Moguće je istaknuti kako se ulaže u razvoj intelektualnog kapitala. Na taj način unapređuje se i maksimizacija uspješnosti zaposlenika, a u konačnici i sustav u kojem djeluju.

Na primjeru specifične skupine zaposlenika, moguće je govoriti i o funkciji otkrivanja menadžerskih potencijala. Ovi subjekti ključna su ili strateška karika u predmetnom lancu. Oni se javljaju kao vođe i odgovorne osobe u svim segmentima poslovanja, a njihovoj profesionalnosti i sposobnosti ovise opstanak i uspjeh čitave organizacije.

Jedna od funkcija ovoga procesa je i funkcija informiranja. Misli se zapravo na stvaranje podržavajućeg informacijskog sustava koji obiluje upotrebljivim i pravovremenim informacijama, koje su presudan resurs za gotovo sve poslovne procese i odluke. Cilj je pravodobna informiranost svih zaposlenih o onome što je važno za njihovu aktivnost i međusobne odnose. Informacije se koriste za sve procese i odluke, a time i područja upravljanja ljudskim potencijalima.

## **2. TRŽIŠTE RADA I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U SUVREMENO DOBA**

U prethodnom poglavlju već je dijelom bilo riječi o utjecaju suvremenoga doba na tržište rada i upravljanje ljudskim potencijalima. Međutim, s obzirom da je riječ o vrlo kompleksnoj problematici, smatra se da je istu potrebno opsežnije istražiti. Posebna pažnja poklanja se globalnim trendovima koji se očituju u ovome području, kao i suvremenoj praksi upravljanja ljudskim potencijalima.

### **2.1. GLOBALNI TRENDVI NA TRŽIŠTU RADA**

Smatra se, a to se nastoji i potvrditi sve brojnijim ekonomskim istraživanjima, kako je proces globalizacije univerzalni mega trend koji utječe na čitavu međunarodnu ekonomiju i globalno društvo. Upravo zbog toga, istraživanje globalnih trendova koji utječu na predmetni proces i tržište, polazi od globalizacije.

Iako se globalizacija definira na razne načine, vrlo je teško specificirati jedinstvenu i sveobuhvatnu definiciju ovog procesa. Moguće je tek istaknuti kako je riječ o nezaustavljivom i vrlo kompleksnom procesu stvaranja međunarodnog, globaliziranog društva i ekonomije. Ona predstavlja podjednako ekonomski, politički, socijalni, ekološki i kulturni proces, a osnovni učinci istoga omogućuju optimalnu kombinaciju ulaganja proizvodnih čimbenika u svjetskim omjerima te ostvarenje idealne ekonomije razmjera (Bušelić, 2014: 105).

Nastavno navedenome, suvremena razina konkurentnosti najnaprednijih i brzorastućih ekonomskih sustava svijeta rezultat je skupa utjecajnih čimbenika koji se javljaju u okviru globalizacijskog procesa. Osnovni cilj pri tome je širenje i maksimiziranje njihova gospodarskog prostora, ali i profita. Podržavajući globalni trendovi pri tome su tehnološke promjene, liberalizacija i promjene u domeni zaposlenika, intelektualnog kapitala i informacija (Bušelić, 2014).

Posljedice globalizacije koje utječu na upravljanje ljudskim resursima, a koje se razmatraju kao mega trendovi u ovome procesu, mogu se razmatrati na sljedeći način (Bušelić, 2014: 106-112):

- Reorganizacija radnih mjesta – posebno u zemljama u razvoju te tranzicijskim zemljama, potiču je izravne inozemne investicije (engl. *Foreign Direct Investment* - FDI), a odnosi se na postupno napuštanje poslova kao što su poljoprivredni, te smanjenje radnih mjesta u javnom sektoru i otvaranje novih radnih mjesta;
- Suvremeno tržište rada – fleksibilni ugovorni i poslovni aranžmani, strategije cjeloživotnog učenja te učinkovite politike zapošljavanja;
- Suvremeni sustavi socijalne sigurnosti – primjerena potpora prihodima, podrška zapošljavanju i olakšavanju mobilnosti na tržištu rada.

Pod utjecajem istih nastaju novi uvjeti na tržištu rada. Moguće je zaključiti kako je tržište rada pod utjecajem navedenoga doživjelo potpunu reorganizaciju pa se opravano u današnjici govori o suvremenom tržištu rada. Osnovna obilježja istoga razmatraju se kroz termin fleksigurnosti, kao integriteta fleksibilnosti i sigurnosti rada (Bušelić, 2014). Misli se generalno na fleksibilne ugovore i poslovne aranžmane koje obilježavaju moderni propisi, kolektivni ugovori i organizacija rada, strategije cjeloživotnog obrazovanja o kojima j već bilo riječi te učinkovitost aktivnih politika zapošljavanja koje su usmjerene prema kritičnim skupinama društva.

Ostali mega trendovi koji utječu na tržište rada i ovaj proces sumiraju se u nastavku (Tablica 1.).

**Tablica 1. Suvremeni mega trendovi na tržištu rada**

TREND	OPIS	POSLJEDICE
Posuđeni kapital i deregulacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukidanje određenih pravila i propisa u nekim državama;</li> <li>• Ublažavanje propisa koji su ograničavali širenje komercijalnih banaka u SAD-u i Europi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maksimiziranje ekonomskog rasta;</li> <li>• Stvaranje dugova;</li> <li>• Liberalizacija i integracije.</li> </ul>
Tehnologija i ostali trendovi u prirodi rada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podrška svakodnevnom poslovanju;</li> <li>• Intenzivira utjecaj globalizacije;</li> <li>• Širenje poslovanja na međunarodnoj razini;</li> <li>• Pojava novih vrsta poslova;</li> <li>• Internet ili online poslovanje;</li> <li>• Bolji uvjeti rada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povezivanje dijelova svijeta;</li> <li>• Povećanje efikasnosti i učinkovitosti rada;</li> <li>• Veći troškovi poslovanja;</li> <li>• Propast ili zaostajanje neinovativnih sustava.</li> </ul>
Demografski trendovi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problematika starenja stanovništva, migracije i slično;</li> <li>• Posebne skupine stanovništva kao što su umirovljenici, tradicionalni radnici, mladi bez iskustva, generacija Y i slični.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sve veći izazovi;</li> <li>• Otežano planiranje i upravljanje ljudskim potencijalima;</li> <li>• Menadžerski izazovi.</li> </ul>
Ekonomski trendovi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaduživanje i deregulacija;</li> <li>• Nadmoć razvijenih ekonomija;</li> <li>• Velike razlike bogatih i siromašnih;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenziviranje razlika među dijelovima svijta;</li> <li>• Napuštanje nerazvijenih zmalja;</li> <li>• Produbljivanje razlika.</li> </ul>

*Izvor: Izrada autorice prema: Bušelić, M. (2014.) Tržište rada – teorijski pristup. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“. Str. 105.*

Evidentno je kako su predmeti mega trendovi zapravo determinirani promjenama i aktualnim zbivanjima u pojedinim međunarodnim okruženjima. Iako oni uvelike utječu i na sam proces upravljanja ljudskim potencijalima, na primjeru istoga obrađuju se zasebni ili specifični trendovi. Detaljnije o istima slijedi u nastavku.

## 2.2. GLOBALNI TRENDovi U PROCESU UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Istraživanjem međunarodnih trendova koji utječu na tržište rada i upravljanje ljudskim potencijalima bave se razne skupine dionika. Poseban doprinos pri tome daju specijalizirane međunarodne organizacije kao što je Međunarodna organizacija rada (engl. *International Labour Organization*) ili pak Deloitte, koja središte zanimanja usmjerava na područje revizije, porezne sustave zemalja i pravno savjetovanje (Deloitte, 2019).

Dosadašnje istraživanje ovih organizacija rezultiralo je nizom mega trendova koji su prepoznati kao utjecajni čimbenici u ovome procesu. Osim što se ističu međunarodnim karakterom, uslijed opisanih obilježja suvremenoga doba i poslovanja, oni izravno utječu i na nacionalne razine. Vodeći mega trendovi mogu se prikazati na sljedeći način (Slika 3.).

**Slika 3. Mega trendova koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima u 2017. godini**



Izvor: Izrada autorice prema: Deloitte (2018.) *Globalni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima u 2017. godini*. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html> (11.02.2019.)

Ovi trendovi rezultat su specifičnog istraživanja spomenute organizacije koje se provodi već peti put za redom. Ono je provedeno u 140 zemalja svijeta, a obuhvatilo je preko 10 000 lidera ljudskih potencijala (Deloitte, 2018).

Istaknuti trendovi prepoznati su kao značajni čimbenici i u prethodnim istraživanjima, u nešto drugačijem redosljedu. Kao što je i istaknuto u samom istraživanju i analizi dobivenih rezultata, „tehnologija napreduje takvom brzinom da inovacije u potpunosti transformiraju način na koji živimo, radimo i komuniciramo, a tako i sam proces upravljanja ljudskim resursima. Digitalna revolucija je promijenila pravila poslovanja. Stoga, organizacije trebaju u potpunosti promijeniti svoj mentalni sklop i način ponašanja kako bi mogle voditi, organizirati, motivirati, rukovoditi i angažirati radnu snagu 21. stoljeća, ili riskiraju zaostatak za drugima (Deloitte, 2018).“

U kontekstu tehnološkog utjecaja, misli se na sve veći intenzitet korištenja tehnologije u poslovanju, a njima se pridodaju umjetna inteligencija i robotika, koji potpuno rekonstruiraju modele i način rada. Uslijed pritiska ovih čimbenika, tvrtke bi trebale preispitati svoje prakse upravljanja i organizacijske modele.

Sljedeći među trendovima je umrežavanje timova. Dakle više nije imperativ samo poticati timski rad, već je ključno oformljene timove i adekvatno povezati, a pri tome posebice imaju utjecaj menadžeri, od kojih se zahtijevaju i nova znanja te vještine.

Drugi važan prioritet odnosi se na neophodnost zauzimanja integriranog pristupa u građenju iskustva zaposlenih, prije svega, s naglaskom na karijeru i kontinuirani intelektualn razvoj. Također, važnost vodstva kao glavnog pokretača u iskustvu zaposlenih i dalje je visok, a jednaki trend očekuje se i u budućnosti.

Jednako tako, ističe se kako danas organizacije trebaju bolje razumjeti zaposlenike, a na taj način i redizajnirati poslove u svim područjima poslovanja. Organizacije trebaju pristupiti talentima, robotici, kognitivnim alatima i sustavima umjetne inteligencije kao novoj radnoj snazi. „Iako su se mnogi poslovi promijenili zahvaljujući tehnologiji, a neki zadaci automatizirali, Deloitteovo istraživanje pokazuje da suštinski ljudski aspekti rada kao što su empatija, komunikacija i rješavanje problema, postaju mnogo važniji nego ikad prije. (Deloitte, 2018).“

### **2.3. SUVREMENI KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA SUVREMENOM TRŽIŠTU RADA**

Navedene promjene i mega trendovi u okviru ove problematike u potpunosti su izmijenile proces upravljanja ljudskim potencijalima. Upravo zbog toga danas je riječ o suvremenoj praksi upravljanja ovim resursom rada, koji se provodi na suvremenom tržištu rada, odnosno pod utjecajem i pritiscima navedenih trendova.

Osnovne promjene, odnosno smjernice ili elementi koji sačinjavaju današnji proces odnose se na (HRM, 2019):

- Strateško upravljanje;
- Visoko učinkovit radni sustav;
- Etiku;
- Informacije.

Središte zanimanja menadžera ljudski potencijala nekada su bila isključivo kadrovska pitanja, odnosno transakcijski poslovi. Danas je to tek jedan od elemenata ovoga područja, što ukazuje na sve kompleksnije zahtjeve prema menadžerima, kao i sama očekivanja. Uloga menadžera danas ima strateški značaj, a isto ukazuje i na važnost samog procesa upravljanja ljudskim potencijalima. Naime, menadžeri i sam proces sagledaju se kao izravna podrška provedbi strategije organizacije, odnosno strateškom upravljanju.

Na suvremenom tržištu rada, menadžeri imaju obvezu sagledanja šire situacije u nekom sustavu ili organizaciji. Svoje djelovanje i aktivnosti oni podređuju strateškim ciljevima organizacije, a javljaju se kao unutarnji savjetnici koji prepoznaju potrebu za promjenama, iste predlažu, te djelomično provode i nadziru.

Pod pojmom visoko učinkovitog radnog sustava misli se na sustav koji osigurava maksimizaciju produktivnosti i učinkovitosti organizacije. Kako bi on bio oformljen provode se konkretne aktivnosti. Polazi se pri tome od procjene kandidata pri odabiru za regrutiranje, a uz pomoć opsežnih testova. Nakon toga pristupa se kontinuiranom usavršavanju istih i prepoznavanju talenata. Pored toga, važno je osigurati sigurnost na radu, što dodatno minimizira trošak vremena i novca.

Visoko učinkoviti radni sustav (engl. *High-Performance Work System* – HPWS) definira se kao skup politika i praksi upravljanja ljudskim potencijalima, koji integrirano doprinose većoj učinkovitosti svih zaposlenika organizacije. Razvoj prakse zabilježen je tijekom posljednje dekade 20. stoljeća. Usporedba istoga na primjeru nisko i visoko uspješne organizacije daje se u nastavku (Tablica 2.).

**Tablica 2. Usporeba upravljanja ljudskim potencijalima u visoko uspješnim i nisko uspješnim organizacijama**

	HR sustav nisko uspješene org. (42 organizaci je)	HR sustav visoko uspješne org. (43 organizac ije)
<b>PRIMJERI PRAKSI</b>		
Broj kvalificiranih kandidata po radnom mjestu	8,24	36,55
Postotak zaposlenika na temelju validnog testa	4,26	29,67
Postotak interno popunjenih radnih mjesta	34,9	61,46
Postotak zaposlenih na temelju formalnog plana	4,79	46,72
Broj sati usavršavanja novih zaposlenika	35,02	116,87
Broj sati usavršavanja iskusnih zaposlenika	13,4	72,0
Postotak zaposlenika koji redovno prolaze proc. radne usp.	41,31	95,17
Postotak zap. čiji je poticajni dio plaće povezan s usp.	23,36	87,27
Postotak zaposlenika koji mogu primiti poticajni dio plaće	27,83	83,56
Postotak zaposlenika koji redovno rade u projektnim timovima	10,46	42,28
<b>USPJEŠNOST ORGANIZACIJE</b>		
Fluktuacija zaposlenika	34,09	20,87
Plaća po zaposleniku	158.101 \$	617,576 \$
Odnos tržišne i knjigovodstvene vrijednosti	3,64	11,06

*Izvor: Izrada autorice prema: Dessler, G. (2015.) Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Mate d.o.o. Str. 120.*

Zaključuje se kako na uspješnost organizacije mnogi procesi i elementi koji određuju sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Misli se na: pribavljanje, selekciju, formalni plan, usavršavanje, procjenu radne uspješnosti, poticajni dio plaće i projektne timove.



Pored navedenoga, kao što je već i istaknuto, treba naglasiti ulogu i značaj informacija, kao i položaj etike u ovome procesu. Informacije su presudan resurs u svakom poslovnom procesu današnjice. One se prikupljaju, obrađuju i pohranjuju na osnovu raznih metoda i instrumenata, a koriste se za trenutne i one buduće probleme.

Etika upravljanja i certifikati iznimno su značajni u suvremeno doba. Ističe se kako danas svaki menadžer mora posebno brinuti o etičkim načelima i normama pri izvršenju svojih funkcija. Pri tome je riječ zapravo o suvremenoj praksi poslovanja, odnosno jednom od temelja iste.

Etika se odnosi na skup načela ponašanja, koja upravljaju pojedincem ili skupinom ljudi. Riječ je i skupu normi o njihovom društveno i organizacijski prihvaćenom ponašanju. Moralnost je najviša norma etike, a kršenje moralnosti stvara najozbiljnije posljedice na društvenu i organizacijsku dobrobit.

Moralnost u području upravljanja ljudskim potencijalima odražava se kroz (World press, 2011):

- Distributivnu pravdu –ispravnost i pravednost rezultata odluke, a primjer je pravedno povećanje plaće;
- Proceduralnu pravdu – pravednost procesa.

Kako bi pravda u okviru ljudskih potencijala bila osigurana, provode se zakoni, norme i ostali podzakonski akti. S druge strane, na etiku utječu i osobe sa svojim moralnim uvjerenjima, karakternim osobinama i navikama, menadžeri kao vrhovne upravljačke osobe u ovom procesu te organizacije s jasno određenom i provodivom organizacijskom kulturom. Organizacijsko promicanje etike i pravednosti vrši se kroz sljedeće aktivnosti (Word press, 2011):

- Selekcija zaposlenika – procjena etičnosti zaposlenika pri njihovoj selekciji;
- Treniranje etike – putem interneta, predstavlja složenu radnju, a zaposlenike kontinuirano informira o važnosti etičkog ponašanja i poštivanju pripadajućih normi;

- Procjena radne učinkovitosti – jasne norme i njihovo bezuvjetno prihvaćanje te poštivanje od strane svih zaposlenika;
- Sustav nagrađivanja i discipliniranja – pohvale i nagrade za etična ponašanja i kazne u situacijama neprihvatljivog ponašanja;
- Upravljanje primjenom etike i metoda osiguranja pravednog postupanja – iskustvo zaposlenika određuje njihov rad;
- Disciplinarni proces – propisi i pravila, progresivne sankcije, službene žalbe, discipliniranje bez sankcioniranja, detalji u svezi otkaza.

Vidljivo je da je etično poslovanje jedno od vrlo kompleksnih područja. Složenost se dodatno intenzivira uzimanjem u obzir procesa certificiranja. Pri tome posebno treba spomenuti Društvo za upravljanje ljudskim potencijalima (engl. *Society for Human Resource Management* – SHRM). Ono organizira certificiranje menadžera, a polaganje profesionalnih ispita organizira se i provodi od strane njihova Instituta za certificiranje iz predmetnog područja (engl. *Human Resource Certification Institute* – HRCI).

Testovi su vrlo opsežni i zahtijevni, a njima se certificiraju sljedeći menadžeri (World press, 2011):

- Viši specijalist u području upravljanja ljudskim potencijalima (engl. *Senior professional in HR*);
- Globalni specijalist u području upravljanja ljudskim potencijalima (engl. *Global professional in HR*);
- Specijalist u području upravljanja ljudskim potencijalima (engl. *Professional in HR*).

Ovaj proces vrlo je značajan jer se predmetni menadžeri osposobljavaju sukladno globalnim trendovima i zahtjevima. Riječ je o formalnom načinu izgradnje i stjecanja novih vještina.

### 3. TRŽIŠTE RADA I LJUDSKI RESURSI U REPUBLICI HRVATSKOJ

Stanje na nekom tržištu rada prvenstveno se dočarava analizom konkretnih statističkih podataka. Pri tome se prednost daje stopi nezaposlenosti i ukupnom broju zaposlenih, ali i ostalim pokazateljima. Pored statističkih ili kvantitativnih podataka izniman značaj imaju i oni kvalitativni pa se na primjeru Hrvatske i ovi podaci obrađuju u okviru predmetnog poglavlja. Naposljetku, daje se osvrt na koncept upravljanja ljudskim potencijalima na makro i mikro razini.

#### 3.1. REALNO STANJE NA TRŽIŠTU RADA U REPUBLICI HRVATSKOJ

U znanstvenim i stručnim krugovima Hrvatske sve se intenzivnije raspravlja, posebice od pojave i jačanja svjetske ekonomske krize, o problemima visoke stope nezaposlenih, ali i o nekim drugim ograničnjima. Pregled kretanja ovih stopa iskazuje se u nastavku (Tablica 3.).

**Tablica 3. Ukupan broj i udio nezaposlenih u Hrvatskoj od 2009. do 2018. godine**

Godina	Ukupan broj nezaposlenih	Udio nezaposlenih (%)
2009.	263 741	9,2
2010.	302 425	11,62
2011.	305 333	13,68
2012.	324 323	15,93
2013.	345 112	17,25
2014.	328 187	17,29
2015.	285 906	16,18
2016.	241 860	13,1
2017.	193 967	11,21
2018.	153 542	9,09

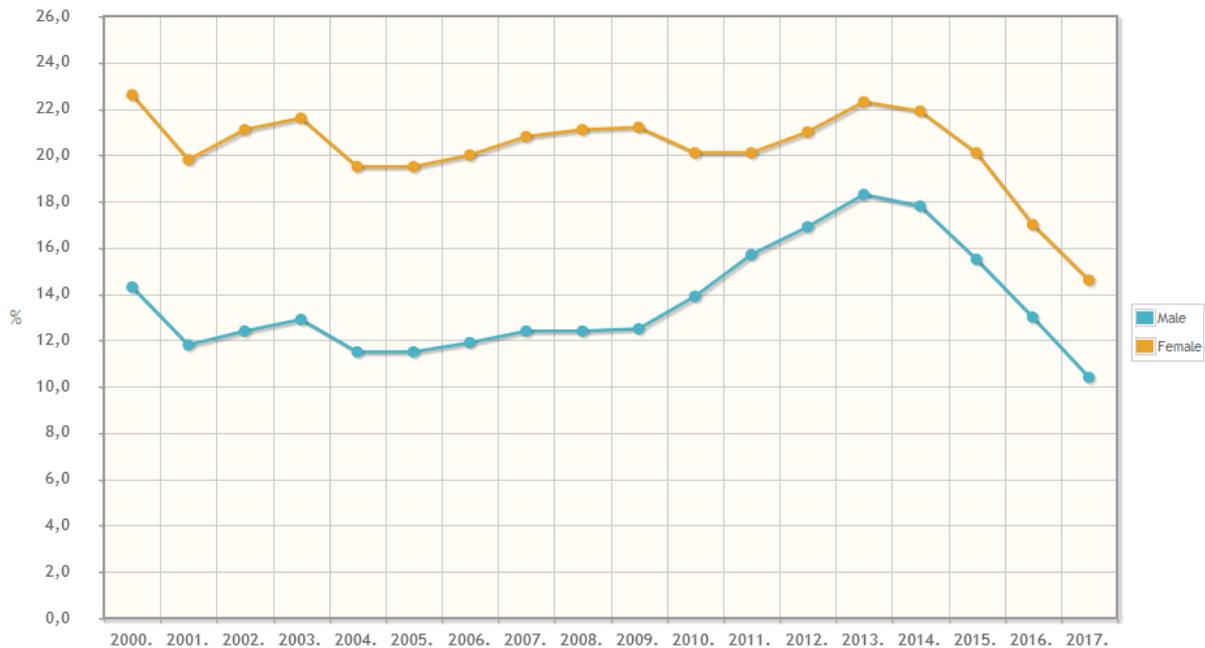
Izvor: Izrada autorice prema: Hrvatski zavod za zapošljavanje (2019.) Statistika. Dostupno na: <https://statistika.hzz.hr/statistika.aspx?tipIzvjestaja=1> (11.02.2019.)

Na temelju danih podataka vidljivo je kako se Hrvatska suočava s relativno visokim udjelima nezaposlenih. On se u promatranom razdoblju kreće između 9,09% i 17,29%. Najviše stope nezaposlenih zabilježne su u razdoblju jačanja svjetske ekonomske krize, kada se veliki udio hrvatskih građana suočava s gubitkom zaposlenja. Iako je stopa nezaposlenosti značajno smanjena u 2018. godini vjeruje se kako je dijelom na to utjecao i sve intenzivniji trend iseljavanja hrvatskog stanovništva u zemlje Europske unije, a i šire, poradi zaposlenja.

Treba istaknuti kako najveći broj nezaposlenih u 2018. godini bilježe županije kao što su Splitsko-dalmatinska, Osječko-baranjska i Grad Zagreb. Ujedno je riječ i županijama s najvećim brojem stanovnika pa se ovaj podatak ne može uzeti kao ogledni u smislu procjene najvećeg udjela nezaposlenih, treba istaknuti kako ruralni dijelovi Hrvatske i nerazvijene regije imaju najveće stope nezaposlenih, a misli se na županije kao što su Ličko-senjska, Vukovarska i ostale. Najmanji udio nezaposlenih registriran je u obalnim dijelovima Hrvatske, ali i Gradu Zagrebu (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2019).

U nastavku slijedi pregled kretanja nezaposlenih prema spolu u Republici Hrvatskoj (Grafikon 1.).

**Grafikon 1. Struktura nezaposlenih u Hrvatskoj prema spolu od 2000. do 2017. godine**

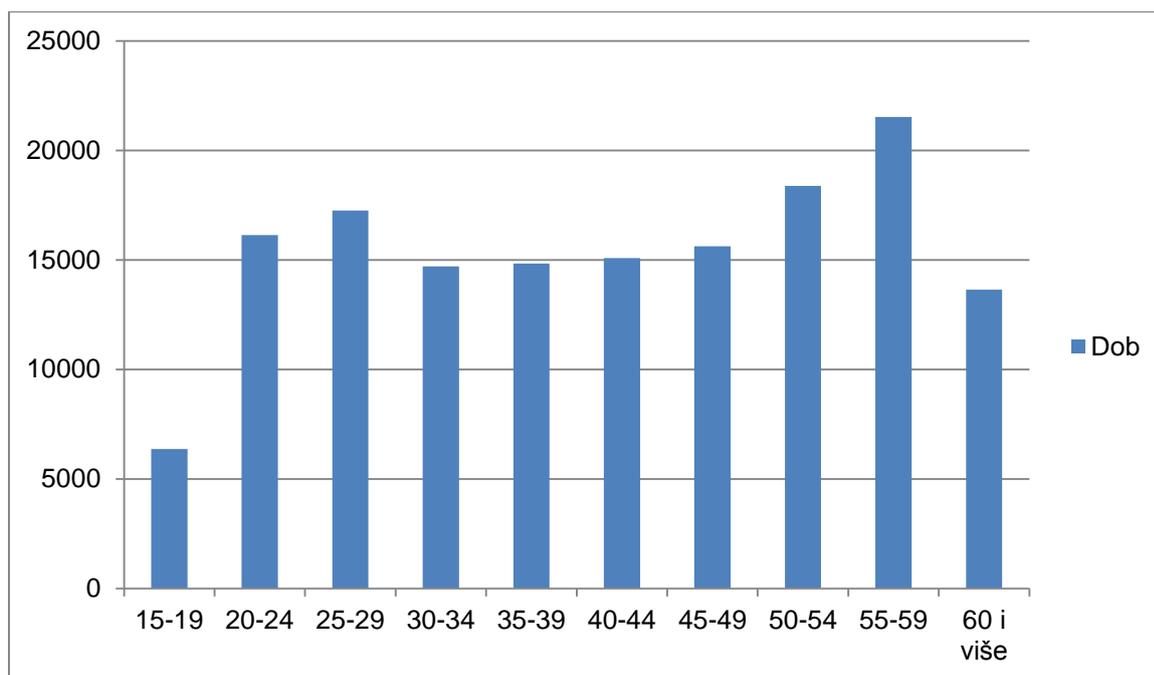


Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje (2019.) Unemployment rate. Dostupno na: <http://trzisterada.hzz.hr/en/UnemploymentRates/YearGender> (11.02.2019.)

Vidljivo je kako su žene nešto zastupljenije u ukupnom broju nezaposlenih u Hrvatskoj. To implicira još uvijek nešto nepovoljniji položaj žena na hrvatskom tržištu rada, a to se potvrđuje i njihovom manjom zastupljenošću na višim upravljačkim razinama i menadžerskim poslovima.

U nastavkuslijedi pregled strukture nezaposlenih po dobi (Grafikon 2.).

**Grafikon 2. Ukupan broj nezaposlenih po dobi u Hrvatskoj tijekom 2018. godine**

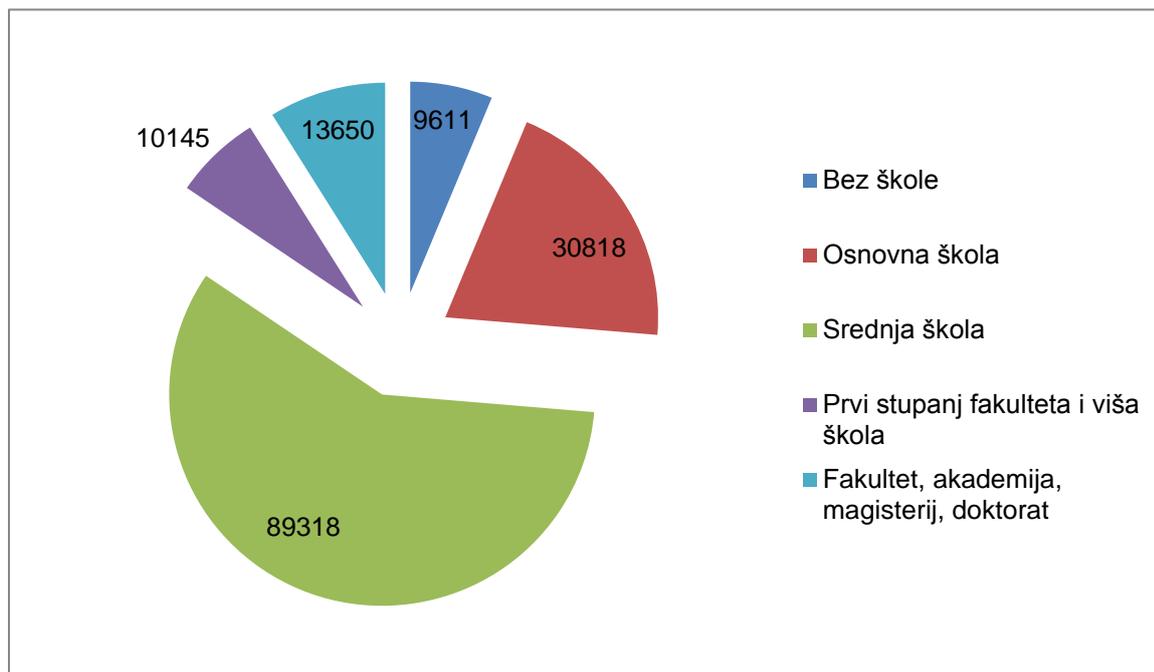


Izvor: Izrada autorice prema: Hrvatski zavod za zapošljavanje (2019.) Statistika. Dostupno na: <https://statistika.hzz.hr/statistika.aspx?tiplzvjestaja=1> (11.02.2019.)

Prema danom prikazu, najveći broj zaposlenih zabilježen je u dobi od 55 do 59 godina starosti te od 50 do 54 i od 25 do 29 dobi. Riječ je o kritičnim skupinama na tržištu rada, a posebice se misli na mlade bez iskustva.

U nastavku slijedi pregled strukture nezaposlenih prema razini obrazovanja (Grafikon 3.).

**Grafikon 3. Struktura nezaposlenih prema razini obrazovanja u Hrvatskoj tijekom 2018. godine**



Izvor: Izrada autorice prema: Hrvatski zavod za zapošljavanje (2019.) Statistika. Dostupno na: <https://statistika.hzz.hr/statistika.aspx?tiplzvjestaja=1> (11.02.2019.)

Evidentno je kako je najmanji broj nezaposlnih zabilježen na primjeru osoba s VŠS, bez obrazovanja i s VSS. Najveći broj nezaposlenih ima završenu srednju te osnovnu školu, oko 75% ukupno nezaposlenih.

Na temelju provedenog istraživanja moguće je ukazati i na neke kvalitativne podatke u svezi hrvatskog tržišta rada. Trenutno stanje otkriva dosta nepovoljnu strukturu, ali i nezadovoljavajuću dinamiku promjena. Neki od osnovnih nedostataka tiču se ranog umirovljenja i relativno kratkog radnog vijeka koji iznosi oko 31 godinu i jedan je od najkraćih u EU. Također, treba istaknuti i problematiku nezaposlenosti mladih bez iskustva, što utječe i na sve učestalije iseljavanje mladih, posebice visoko obrazovanih, u zemlje EU i izvan nje. Nepovoljno stanje na hrvatskom tržištu rada dodatno je otežano demografskim trendovima, ali i neusklađenosti obrazovnog sustava s potrebama tržišta rada.

### **3.2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA MAKRO RAZINI**

Kada se govori o upravljanju ljudskim potencijalima na makro razini, uglavnom je riječ o onoj nacionalnoj. Na ovome primjeru riječ je o Republici Hrvatskoj. Za izvršenje navedenoga razmatraju se obilježja obrazovnog sustava, institucionalnog regulatornog okvira Hrvatske, pitanja cjeloživotnog obrazovanja i sličnoga. Vodeći značaj u navedenome pridaje se resornoj instituciji u ovome području, a misli se na Hrvatski zavod za zapošljavanje.

Osnovna kritika Hrvatskoj upućena je u smjeru neusklađenosti sustava obrazovanja s potrebama gospodarstva. U tom kontekstu posebice se misli na sveučilišno obrazovanje u koje još uvijek nisu uvedene kvote, s obzirom na realno stanje na tržištu rada. Tome treba pridodati i koncentraciju sveučilišta u većim hrvatskim gradovima, posebice onima u kojima se stječu obrazovanja za deficitarna zanimanja u Hrvatskoj, kao što je i medicina. Takav sustav otežava obrazovanje brojnim skupinama stanovništva, prvenstveno onoj slabijeg imovinskog stanja.

Sljedeći problem upravljanja resursima u Hrvatskoj očituje se kroz problematiku zapošljavanja mladih bez radnog iskustva. Iako u ovome segmentu tijekom proteklih godina postoje aktivnosti i određeni napredak, situacija je i dalje nepovoljna.

Hrvatski zavod za zapošljavanje krovna je institucija na tržištu rada Hrvatske. Ista je, uz obrazovne institucije i ostale dionike, vodeća u kontekstu promicanja i organiziranja te provedbe cjeloživotnog učenja, razvoja vještina i prekvalifikacija, kao i za provedbu aktivnih politika zapošljavanja. Riječ je o javnoj nacionalnoj ustanovi u Republici Hrvatskoj koja ima nekoliko ciljeva i funkcija. Svrha postojanja i funkcioniranja jest objedinjavanje cjelovite ponude i potražnje na tržištu rada te ostvarenje pune zaposlenosti u državi. Riječ je o nacionalnom posredniku pri zapošljavanju, ali i kanalu provedbe razvoja cjeloživotnog obrazovanja, točnije znanja, vještina i sposobnosti odraslih, kao i brojnih drugih projekata kojima se unapređuju odnosi među različitim skupinama dionika (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2019).



HZZ danas ima vodeću ulogu na nacionalnom tržištu rada. Na ovome mjestu kontinuirano i u sve većem broju susreću se ukupna ponuda i potražnja rada, a s ciljem postizanja zajedničkog dogovora u svezi integiranog djelovanja s ciljem realizacije obostranih ciljeva. Osim ovog primarnog cilja, HZZ ima za cilj kontinuirano razvijati usluge i funkcije kako bi maksimizirao konkurentnost nacionalnog tržišta rada, konkretnije ljudskih potencijala, doprinijeo realizaciji strateških ciljeva i provedbi javnih politika, proveo cjelovito informiranje dionika, promicao sustav cjeloživotnog obrazovanja i dao doprinos provedbi održivog razvoj na razini gospodarstva, ali i društva (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2019).

Svojim djelovanjem, HZZ doprinosi realizaciji jednog od vodećih nacionalnih strateških ciljeva Hrvatske, veće stope ukupno zaposlenih, a koji je usuglašen s vodećim ciljevima na razini Europske unije, odnosno onima u strategiji Europa 2020. Najvažniji instrument pri tome jest kvalitetna, ažurirana i informativna evidencija ukupno nezaposlenih kao potencijalnih budućih zaposlenika ili izvora radne snage.

Posebno je značajno ukazati na angažman ove institucije u provedbi aktivnih politika zapošljavanja, a jedna od popularnijih odnosi se na stručno osposobljavanje mladih bez iskustva, bez zasnivanja radnog odnosa. Iako je ova mjera donijela brojne prednosti, nije polučila planirane rezultate. Dijelom je to rezultat pasivnosti i prioriteta poslodavaca, a djelom lošeg angažmana mladih, koji imaju priliku uključiti se u ovu mjeru.

Pored navedenoga, svakako treba ukazati i na problematiku cjeloživotnog obrazovanja u Hrvatskoj. Riječ je o terminu i praksi koja je još uvijek uvelike nezastupljena i nerazvijena. Može se čak tvrditi kako ona i dalje biva iznimno ovisna o spremnosti i aktivnosti poslodavaca na educiranje i razvoj zaposlenika. Participacija radno aktivnog stanovništva, potaknuta osobnom inicijativom, gotovo da i ne postoji, a to je djelomice uzrokovano i lošim sustavom informiranja i podrške.

Sukladno navedenom, može se zaključiti kako je sustav upravljanja ljudskim potencijalima u Hrvatskoj još uvijek relativno nerazvijen i tradicionalan. Zapravo je nemoguće govoriti o suvremenom sustavu upravljanja ljudskim potencijalima jer onaj

postojeći ne uključuje osnovne segmente istoga, o kojima je bilo riječi. Misli se prije svega na tehnologiju i inovacije, etiku i certificiranje, vodstvo i strateško upravljanje.

### **3.3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA MIKRO RAZINI**

Upravljanje ljudskim potencijalima na mikro razini podrazumijeva sustav njihova razvoja u organizacijama, odnosno poduzećima. U ovome radu poklanja se pažnja odabranom primjeru privatnog poduzeća, koje posluje u domeni turizma. Riječ je o Valamar Rivieri d.d., organizaciji koja je proglašena jednim od najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj.

Valamar Riviera je vodeća turistička kompanija. Ona raspolaže 30 hotela i ljetovališta te 15 kamping ljetovališta duž jadranske obale, u Istri, na otocima Krku i Rabu te u Dubrovniku. Kapacitetno može prihvatiti oko 57.000 gostiju dnevno, što čini oko 12% ukupnog kategoriziranog smještaja u Hrvatskoj (Valamar Riviera, 2019).

Strategija kompanije počiva na načelu da su ulaganja u podizanje kvalitete smještaja, razvoj talenata, inovativne usluge i razvoj destinacije glavni pokretač rasta i razvoja. Valamar Riviera veliki je investitor u turizam s više od 4 milijarde kuna ulaganja u razvoj i podizanje kvalitete portfelja turističke imovine u posljednjih 13 godina. Znanje, profesionalnost i vrijedan rad više od 6 500 zaposlenika temelj su izvrsnosti i održivosti poslovanja (Valamar Riviera, 2019).

Ova društveno odgovorna kompanija ima vrlo razvijen sustav upravljanja ljudskim potencijalima, koji je usklađen sa suvremenim načelima i vrijednostima te međunarodnim trendovima. Cilj kompanije je razviti poticajnu korporativnu kulturu koja će omogućiti da organizacija uči i raste, a zaposlenici i gosti uvijek su na prvome mjestu.

Polazi se od uvjerenja da uspjeh kompanije biva izravno determiniran kvalitetom i angažmanom ljudskih potencijala. Upravo zbog toga, kontinuirano se ulažu naporu u stvaranje iznimno obrazovanih, snažno motiviranih i zadovoljnih zaposlenika. To potvrđuju i brojne nagrade i priznanja ovoj kompaniji. Primjerice, ista je jedanaestu godinu za redom nagrađena certifikatom Poslodavac partner, pri čemu je jedina

turistička kompanija koja se našla među pet najboljih Poslodavaca partnera u Hrvatskoj (Valamar Riviera, 2019). Tom statusu pridonijeli su kontinuirani razvoj brojnih prilagođenih programa za cjelogodišnje i sezonske radnike, cjelovita politika plaća i ostalih naknada radnicima, poboljšanje svih uvjeta rada, specijalizirani programi obrazovanja te individualni pristup razvoju karijera.

Sustav regrutiranja temelji se na sljedećem tijeku, odnosno pojedinim fazama (Valamar Riviera, 2019):

- Prepoznavanje potrebe za regrutiranjem novih zaposlenika od strane vrha organizacije i menadžera ljudskih potencijala;
- Specifikacija posla;
- Objava natječaja;
- Zaprimanje dokumentacije;
- Odabir najrelevantnijih kandidata koji se pozivaju na testiranja;
- Testiranje znanja, inteligencije i snalažljivosti;
- Odabir najboljih;
- Probni rad i zaposlenje.

Ovim procesom sustav upravljanja ljudskim potencijalima ne završava. Sasvim suprotno, njime se stvaraju uvjeti za započinjanje istoga. Ključne strateške aktivnosti usmjerene su na stvaranje konkurentnih uvjeta rada, osiguravanja lojalnosti zaposlenika, povećanje razine zapošljavanja u lokalnim sredinama i interni razvoj profesionalnih talenata. Temelj je to poticajne korporativne kulture.

Strategija ljudskih potencijala uključuje upravljanje, vođenje i podržavanje korporativne vizije i misije. Zaposlenicima se nude brojni atraktivni programi i mogućnosti za kontinuirano profesionalno napredovanje kroz razvojne procese. Posebno treba istaknuti Valamar akademiju, kao standardizirani program edukacije koji predstavlja skup najboljih praksi, internih znanja i profesionalnih iskustava stečenih u godinama rada zaposlenika. Program se na sustavan način prenosi na polaznike Valamar akademije, mlađe generacije zaposlenika. Osnovni moto Valamar akademije je „Talenti danas, menadžeri sutra!“ (Valamar Riviera, 2019).

Ovaj program promiče ideju internog napredovanja temeljenog na osobnim i profesionalnim kompetencijama, a izravno podržava kontinuiran profesionalan razvoj i cjeloživotno obrazovanje, kao i dugoročni sustav ulaganja u intelektualni kapital. Aktivnosti ove kompanije očituju se i kroz kontinuirano usavršavanje i razvoj svojih zaposlenika s ciljem povećanja stručnog znanja i razvijanja njihovih profesionalnih i tehničkih vještina. Za potrebe navedenoga razvija se godišnji krovni edukacijski program koji broji gotovo 20 tisuća sati edukacije, a u okviru kojeg se organiziraju brojni oblici profesionalnog i osobnog razvoja. Tome treba pridodati i uređen sustav prakse, odnosno suradnje kompanije s institucijama u Hrvatskoj i inozemstvu.

Ova kompanija ima i vrlo razvijen sustav motivacije i nagrađivanja zaposlenika jer se vjeruje kako je zadovoljan zaposlenik, dobar zaposlenik. Motivacija se uglavnom provodi, pored navedenoga, financijskim stimulacijama. Pored iznad prosječnih plaća zaposlenika, na svim pozicijama, ova kompanija njeguje sustav nagrađivanja zaposlenika, bilo a je riječ o božićnicama, nagradama za izvrsnost ili nekim drugim stimulacijama. Primjerice, dodjeljuju se i novčane stimulacije na početku ljetne sezone, svim onim djelatnicima koji su u radnom odnosu najmanje 15 kalendarskih dana u srpnju, uključujući učenike i studente (Valamar Riviera, 2019).

## ZAKLJUČAK

Na temelju provedenog istraživanja u svezi teorijskih saznanja o tržištu rada i menadžmentu ljudskih potencijala, daje se argumentirano tvrditi kako se isti uvelike i po mnogočemu razlikuju od nekadašnjih koncepata, modela i procesa ove prirode te zanimanja. Kao što je i djelomično istaknuto, posljedica je to intenzivnih promjena koje nastaju s pojavom i intenziviranjem suvremenoga doba, a koje su potaknute prvenstveno globalizacijom i njezinim učincima.

Danas je, uslijed spomenutih promjena, opravdano koristiti termin suvremenog tržišta rada i suvremenog sustava ili procesa upravljanja ljudskim potencijalima. U okviru korištenja ovih termina indicira se na utjecaj mega trendova, odnosno međunarodnih čimbenika iz različitih okruženja. Sukladno tome, danas se proces upravljanja ljudskim potencijalima temelji na nekim suvremenim elementima, aktualnim vrijednostima i etičkim načelima. Pored tehnologije i inovacija, posebice treba istaknuti integriranje timova, razvoj iskustva, cjeloživotno učenje i razvoj, vodstvo i ostalo.

Iako je Republike Hrvatska punopravna država članica Europske unije već šestu godinu za redom, a time biva značajno integrirana u međunarodne tokove i prakse poslovanja, još uvijek je moguće tvrditi kako je tržište rada ove država tradicionalno, kruto i izloženo dugogodišnjim problemima te ograničenima. S jednakim se izazovim suočava i proces upravljanja ljudskim potencijalima koji je tek na tragu otkrivanja suvremenog značaja istoga, odnosno koncepta implementacije u praksi koji je u razvijenim državama već zaživio.

Nepovoljna zbivanja na nacionalnom tržištu rada ukazuju na brojne ekonomske, demografske i ostale probleme u državi. Iako postoje određeni pomaci u pojedinim segmentima istoga, smatra se kako Hrvatskoj predstoje konkretne reforme, koje će približiti hrvatsko tržište rada i sustav upravljanja ljudskim potencijalima onom međunarodnom, suvremenom.

Prvenstveno, potrebno je više angažirati sve dionike u ovaj proces, kao i unaprijediti sustav informiranja i obrazovanja. Smatra se korisnim slijediti uspješne prakse renomiranih inozemnih kompanija koje posluju na ovome teritoriju, a predstavljaju uzorne primjere upravljanja ljudskim potencijalima. Nadalje, važno je poraditi na krutosti javnog sektora, izoliranosti javnog i privatnog poduzetništva, kao i suradnji među dionicima na različitim razinama. Hrvatska mora intenzivno i urgentno unijeti promjene u obrazovnom sustavu, odnosno isti prilagoditi potrebama gospodarstva i omogućiti visoko obrazovanje ugroženim, ali talentiranim skupinama društva.

Važno je dugoročno promišljati o načinu i mogućnostima zadržavanja mladih i obrazovnih talenata, a isto tako potaknuti poslodavce na etičko ponašanje u ovome segmenut, kao i na odgovornost prema postojećim problemima. Moguće rješenje je i uspostava restriktivnog sustava kontrole i nadzora, odnosno onog motivirajućeg.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bušelić, M. (2014.) Tržište rada – teorijski pristup. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“
2. Bušelić, M. (2017.) Suvremeno tržište rada. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“
3. Dessler, G. (2015.) Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Mate d.o.o.
4. Karaman Aksentijević, N. (2012.) Ljudski potencijali i ekonomski razvoj. rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka
5. McCourt, W., Eldridge, D. (2003.) Global Human Resource Management. Cheltenham: UK: Edward Elgar

### Članci:

1. Jambrek, I.; Ivica Penić, I. (2008.) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima: Ljudski faktor, motivacija zaposlnika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991.). vol. 29, br. 2. Str. 1181.-1206.

### Internet izvori:

1. Deloitte (20179.) O Deloitteu. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html> (11.02.2019.)
2. Deloitte (2018.) Globalni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima u 2017. godini. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html> (11.02.2019.)
3. Deloitte (2019.) O Deloitteu. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html> (11.02.2019.)

4. HRM (2019.) About Human Resources. Dostupno na: <http://www.creativehrm.com/> (11.02.2019.)
5. Hrvatski zavod za zapošljavanje (2019.) Statistika. Dostupno na: <https://statistika.hzz.hr/statistika.aspx?tipIzvjestaja=1> (11.02.2019.)
6. Hrvatski zavod za zapošljavanje (2019.) Tržište rada. Dostupno na: <http://trzisterada.hzz.hr/hr> (10.02.2019.)
7. Hrvatski zavod za zapošljavanje (2019.) Unemployment rate. Dostupno na: <http://trzisterada.hzz.hr/en/UnemploymentRates/YearGender> (11.02.2019.)
8. May, K. E. (2019.) Work in 21st Century: The Changing Role of Human Resources. Dostupno na: <http://www.siop.org/tip/backissues/tipjan98/may.aspx> (09.02.2019.)
9. Poslovni forum (2019.) Upravljanje ljudskim potencijalima“, [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp) (08.02.2019.)
10. The Economist (2011.) Budućnost rada: veliki nesrazmjer na globalnom tržištu rada. Dostupno na: <http://www.moj-posao.net/Vijesti/70567/Buducnost-rada-veliki-nesrazmjer-na-globalnom-trzistu-rada/2/>. (10.02.2019.)
11. Valamar Riviera (2019.) Valamar kao poslodavac. Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/valamar-kao-poslodavac/> (11.02.2019.)
12. World Press (2011.) Pravda i socijalna pravda. Dostupno na: <https://dpolsek.wordpress.com/2011/11/18/pravda-i-socijalna-pravda/> (11.02.2019.)



## POPIS SLIKA

Slika 1. Sustav tržišta rada .....	4
Slika 2. Shematski prikaz funkcija upravljanja ljudskim potencijalima .....	9
Slika 3. Mega trendova koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima u 2017. godini.....	15

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Suvremeni mega trendovi na tržištu rada.....	14
Tablica 2. Usporeba upravljanja ljudskim potencijalima u visoko uspješnim i nisko uspješnim organizacijama .....	18
Tablica 3. Ukupan broj i udio nezaposlenih u Hrvatskoj od 2009. do 2018. godine..	21

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Struktura nezaposlenih u Hrvatskoj prema spolu od 2000. do 2017. godine.....	23
Grafikon 2. Ukupan broj nezaposlenih po dobi u Hrvatskoj tijekom 2018. godine .....	24
Grafikon 3. Struktura nezaposlenih prema razini obrazovanja u Hrvatskoj tijekom 2018. godine.....	25

## SAŽETAK

Tržište rada predstavlja jedno od specifičnih i kompleksnijih tržišta u ekonomiji. Vodeći proces na istome je proces upravljanja ljudskim potencijalima, koji poseban značaj dobiva u suvremeno doba. Sukladno tome, razmatra se kao proces stvaranja i razvoja intelektualnog kapitala kao vodećeg resursa u današnjici.

Suvremeno tržište rada i koncept upravljanja ljudskim potencijalima uvelike se razlikuju od onog nekadašnjeg. Na to su utjecale intenzivne promjene i mega trendovi koji se odražavaju uglavnom kroz dominaciju tehnologije i inovacija, strateško upravljanje, vodstvo, etiku i pravednost, pojavu novih oblika rada i slično. Uslijed takvih zbivanja, sam proces upravljanja ljudskim potencijalima biva sve zahtjevniji i u praksi otežaniji.

Republika Hrvatska suočava se s dugogodišnjim problemima na nacionalnom tržištu rada. Prvenstveno se misli na visoke stope nezaposlenosti, dugotrajnu nezaposlenost, ali i brojna kvalitativna obilježja. U proteklim godinama do izražaja dolaze visoke stope iseljavanja mladih i obrazovanih, problematika deficitarnih zanimanja, krutost sustava rada te ostali problemi.

*Ključne riječi: tržište rada, upravljanje ljudskim potencijalima, suvremeno doba, Republika Hrvatska.*

## SUMMARY

The labor market is one of the more specific and complex markets in the economy. The leading process is the management of human resources, which gains a special significance in the contemporary time. Consequently, it is considered as the process of creating and developing intellectual capital as the leading resource in today's world and business.

The modern labor market and the concept of human resource management differ greatly from that of the former. These are influenced by intense changes and mega trends that are reflected mainly through the dominance of technology and innovation, strategic management, leadership, ethics and fairness, the emergence of new forms of work and so on. Due to such events, the management of human resource is becoming more demanding and in practice more difficult.

The Republic of Croatia faces long-standing problems in the national labor market. It is primarily indicated on high unemployment rates, long-term unemployment and many qualitative features. Over the years, high levels of emigration of young and educated, problems of deficit professions, the rigidity of the labor system and other problems are coming to the fore.

*Key words: labor market, human resources management, contemporary time, Republic of Croatia.*