

# Trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima

---

**Križanac, Sanja**

**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:137:721566>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2021-03-06**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**SANJA KRIŽANAC**

**TRENDOVI KOJI UTJEČU NA UPRAVLJANJE  
LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Završni rad

Pula, 2019.

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

**SANJA KRIŽANAC**

**TRENDOVI KOJI UTJEČU NA UPRAVLJANJE  
LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Završni rad

**JMBAG: 0145032489, izvredni student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Ljudski potencijali i ekonomija rada**

**Mentor: prof. dr. sc. Marija Bušelić**

Pula, srpanj 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Sanja Križanac, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ 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, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Sanja Križanac dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom "Trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima" 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, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>2. TEORIJSKO RAZMATRANJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA 2</b>	
2.1. Povijesni razvoj upravljanja ljudskim potencijalima.....	2
2.2. Proces upravljanja ljudskim potencijalima i povezani pojmovi .....	3
2.3. Faze i funkcije procesa upravljanja ljudskim potencijalima.....	7
2.3.1. Zapošljavanje.....	7
2.3.2. Profesionalni razvoj .....	8
2.3.3. Maksimizacija uspješnosti zaposlenika .....	9
2.3.4. Otkrivanje menadžerskih potencijala.....	10
2.3.5. Informiranje .....	12
2.4. Uloga menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima .....	13
<b>3. TRENDOVI KOJI UTJEČU NA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....</b>	<b>14</b>
3.1. Generalizacija suvremenih trendova koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima .....	15
3.1.1. Globalizacija i natjecanje .....	15
3.1.2. Posuđeni kapital i deregulacija .....	18
3.1.3. Tehnologija i ostali trendovi u prirodi rada .....	19
3.1.4. Demografski trendovi .....	20
3.1.5. Ekonomski izazovi.....	21
3.2. Globalni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima .....	22
<b>4. SUVREMENA PRAKSA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....</b>	<b>24</b>
4.1. Strateško upravljanje .....	24
4.2. Visoko učinkoviti radni sustav .....	25
4.3. Uloga i značaj informacija.....	26
4.4. Etika upravljanja i certifikati .....	27
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>31</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>32</b>
<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>32</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>35</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>35</b>

## 1. UVOD

Upravljanje ljudskim potencijalima u suvremeno doba predstavlja jedan od imperativa u poslovnom svijetu i svim razvojnim procesima. Riječ je o vrlo kompleksnom i dinamičnom procesu, a ova se obilježja dodatno intenziviraju uslijed pojave suvremenih trendova.

U današnjici je moguće govoriti o čitavom nizu čimbenika koji utječu na proces upravljanja ljudskim potencijalima, a misli se na proces globalizacije i tržišnog natjecanja, razvoj tehnologije, demografske trendove, ekonomske izazove. U svrhu razumijevanja ovih trendova i same problematike upravljanja ljudskim potencijalima u ovakvim uvjetima važno je integrirati interdisciplinarni i multidimenzionalni pristup razmatranja i istraživanja.

Uslijed niza promjena i nastalih trendova u današnjici, upravljanje ljudskim potencijalima odvija se u okviru suvremenih praksa. Može se reći da je to rezultat tekućeg doba i pripadajućeg društva. Ovaj proces nedvojbeno zahtijeva strateško upravljanje, posebno vrednovanje informacija te poštivanje temeljne etike upravljanja.

Cilj rada je istražiti osnovne teorijske spoznaje u svezi procesa upravljanja ljudskim potencijalima i njegova značaja s gledišta poslovanja i organizacijskih razvojnih procesa. U okviru toga, važno je prepoznati i razraditi sve elemente ili faze predmetnoga procesa, kao i ostale pojedinosti u svezi njega. Svrha rada je ukazati na suvremena obilježja procesa upravljanja ljudskim potencijalima.

Struktura rada sastoji se od tri poglavlja, uvoda i zaključka. Prvo poglavlje istražuje tijek procesa upravljanja ljudskim potencijalima, poslovne aspekte ovoga procesa, ulogu i značaj menadžera te obilježja i značajke organizacijske funkcije spomenutoga procesa. Sljedeće poglavlje razmatra središnju problematiku rada i daje prikaz svih trendova koji u današnjici utječu na ovaj proces. U konačnici, posljednje poglavlje rada bavi se suvremenim praksama ili integriranom praksom njegovim upravljanjem. U okviru ovoga poglavlja iznose se kritička promišljanja autora o osnovnim obilježjima samoga procesa u uvjetima današnjeg društva i međunarodnog gospodarstva.

Za potrebe istraživanja korištene su neke osnovne metode. Pri tome se misli na metodu istraživanja raznih izvora podataka, metodu analize i sinteze prikupljenih informacija te induktivnu i deduktivnu metodu. Osim njih, korištene su i metoda apstrakcije ili i metoda deskripcije.

## **2. TEORIJSKO RAZMATRANJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Kada se kaže da upravljanje ljudskim potencijalima čini jedan od temeljnih poslovnih procesa, onda se zapravo misli da je ono srž svakoga poslovanja. Razlog tome očituje se u činjenici da bez ljudskih potencijala, odnosno radne snage u smislu zaposlenika, ne bi bilo moguće organiziranje bilo kakvog oblika ili vrste proizvodnje, usluživanja i ostalih poslova. Prema tome, zaposlenici predstavljaju poslovni generator u svakoj organizaciji ili poduzeću. Upravljanje njima podrazumijeva čitav niz aktivnosti od razvoja plana za pribavljanje zaposlenika, preko zapošljavanja, usavršavanja pa sve do nagrađivanja i ostalih radnji vezanih uz skupinu zaposlenika neke organizacije.

### **2.1. Povijesni razvoj upravljanja ljudskim potencijalima**

Ovaj je proces vodeći poslovni koncept suvremenog, globaliziranog doba, a to se potvrđuje činjenicom da radna snaga ili ljudski potencijali čine temeljni resurs današnjih i budućih organizacija. Važnost ljudi za neku organizacijsku uspješnost, kao i potreba za znanstvenim istraživanjem ljudskih potencijala javljaju se u prvoj polovici 20. stoljeća. U to vrijeme pojavljuju se prva istraživanja o grupama zaposlenika, motivacije, neformalnih odnosa, stila vodstva i ostalih relevantnih pojmova u okviru ove široke problematike.<sup>1</sup> U to vrijeme prvi se puta daje poveznica između obrazovanja ljudskih potencijala i gospodarske uspješnosti, kao i uvjetovanost ljudskog kapitala i investicija u ljudski kapital te realizacije ekonomskih ciljeva.

Krajem posljednje dekade 20. stoljeća pojavljuje se koncept intelektualnog kapitala, a u okviru njega ljudski kapital podrazumijeva najvažniji segment. Svoje korijene, model intelektualnog kapitala, vuče još iz teorije efikasnosti proizvodnih troškova koja se bavi problemima poduzeća, razlozima veće efikasnosti poduzeća u odnosu na tržište i granicama te nadmoći.<sup>2</sup> S druge strane, intelektualni kapital ne odnosi se na sva znanja u nekoj organizaciji, već samo na ona znanja koja su pretvoriva u konkretne vrijednosti ili su u službi ostvarenja i maksimizacije konkurenstske prednosti.

---

<sup>1</sup> Jambrek, I.; Ivica Penić, I. (2008.): „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima: Ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991.), vol. 29, br. 2, str. 1181.-1206.

<sup>2</sup> loc.cit.



Još uvijek nema jedinstvene definicije intelektualnog kapitala te ga razni autori različito definiraju<sup>3</sup>. Pod pojmom intelektualnog kapitala podrazumijeva stvaralačka primjena znanja u proizvodnji i bilo kojoj drugoj kreativnoj djelatnosti, sposobnost da se nevidljiva imovina poput znanja pretvara u proizvode i usluge koji donose vrijednost.<sup>4</sup>

U suvremeno doba jedan od strateških ciljeva svake organizacije jest ili bi trebao biti maksimiziranje intelektualnog kapitala putem različitih mjera.

Uspješna realizacija tog cilja mjeri se raznim pokazateljima i njihovim kontinuiranim praćenjem. prema tome, može se zaključiti kako upravljanje ljudskim potencijalima zapravo predstavlja svojevrsno središte poslovne strategije svake organizacije koja promišlja na odgovoran i održiv način.

Suvremeno je doba nametnulo čitav niz izazova pa opstanak na takvim tržištima postaje otežan posao svakoga sudionika. Kako bi uspješno odgovorile na promjene i izazove ovoga doba, organizacije moraju svoju egzistenciju i konkurentnost utemeljiti na znanju i inovacijama, vještinama i sposobnosti zaposlenika, zapošljavanju visoko obrazovanih stručnjaka te osiguranju intelektualne i psihičke energije zaposlenika.

## **2.2. Proces upravljanja ljudskim potencijalima i povezani pojmovi**

Iako relativno novi pojam, koji znanstvenu ekspanziju doživljava u proteklih 20-25 godina, u današnjici on predstavlja vrlo kompleksan i multidimenzionalan termin koji zahtijeva interdisciplinarno istraživanje. Kako bi njegovo poimanje bilo potpuno, važno je razmotriti sljedeća značenja, a odnosi se na:

- 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).<sup>5</sup>

Znanstvena disciplina upravljanja ljudskim potencijalima središte je zanimanja mnogih knjiga, studija, članaka i publikacija koje nastaju posljednjih nekoliko godina.

---

<sup>3</sup> Sundać, D., Škalamera-Alilović, D., Babić, M. (2016) „*Poslovno okruženje i intelektualni kapital*“, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str.154.

<sup>4</sup> loc. cit.

<sup>5</sup> Bahtijarević Šiber, F.: „*Management ljudskih potencijala*“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.3.

Sve one fokusiraju se prema toj problematici s gledišta vodećeg čimbenika uspješnog poslovanja organizacija. S obzirom da je funkcija znanosti promatrati, objašnjavati, predvidjeti i kontrolirati predmet istraživanja, u okviru ovih radova koriste se mnoge metode istraživanja, hipoteze u svezi međuovisnosti odabranih varijabli, načela, koncepcije, metode i teorije kojima se nastoji što uspješnije istražiti i objasniti ovaj pojam, proces i poslovnu funkciju.

Definicija upravljanja ljudskim potencijalima s gledišta ovoga koncepta glasi: „Upravljanje ljudskim potencijalima je znanstvena disciplina s obzirom na činjenicu da su koncepcije, teorije i načela 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“.<sup>6</sup>

S obzirom na kompleksnost ove znanstvene discipline važno je primjeniti interdisciplinarni pristup istraživanja koji integrira čitav niz znanosti kao što su psihologija, sociologija, ekonomija, ergonomija, medicina rada, pedagogija i andrologije te ostale.

S obzirom na te činjenice, konkretizira se da upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja rezultantu integriranja mnogih znanstvenih disciplina čiji je cilj istražiti i objasniti funkciju upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji, odnos prema ljudima u organizaciji i sve ostale procese koji se tiču ljudskih potencijala i s njima povezanih poslova.

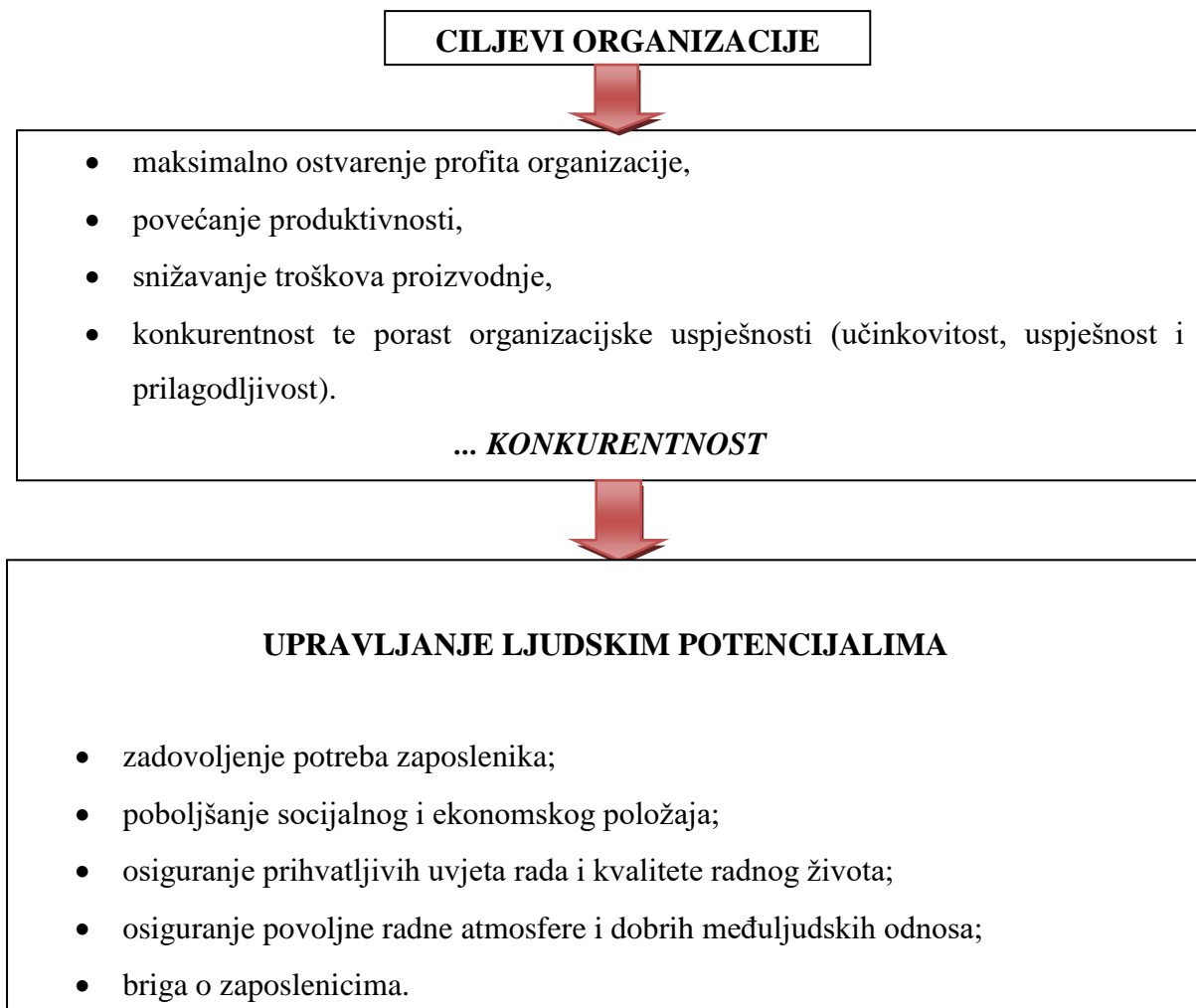
Sljedeća moguća definicija ovoga procesa glasi: „upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje.“<sup>7</sup> Takvo viđenje implicira potrebu za jasnim razlikovanjem upravljanja ljudskim potencijalima od kadrovske službe u nekoj organizaciji, s obzirom da se ona bavi tek načinom obavljanja poslova i odgovornostima za te poslove. S druge strane, upravljanje ljudskim potencijalima jest element funkcije upravljanja koja je u nadležnosti menadžmenta najviše razine. U tom kontekstu, ciljevi ovoga procesa trebaju biti kompatibilni općim organizacijskim ciljevima (Slika 1.).

---

<sup>6</sup> Ibidem str. 6.

<sup>7</sup> McCourt, W., Eldridge, D. (2003.): „*Global Human Resource Management*“, UK: Edward Elgar, Cheltenham, str. 2.

## Slika 1. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima



*Izvor: Izada autora prema: Jambrek, I.; Ivica Penić, I. (2008.): „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima: Ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991.), vol. 29, br. 2, str. 1181.-1206.*

Zaključuje se da upravljanje ljudskim potencijalima ima strateški i razvojni karakter te je dugoročno orijentirano. Prema tome, zadaci i aktivnosti ovoga procesa karakteriziraju se dinamičnošću i međusobnom povezanošću, kao i odnosom s ostalim poslovnim procesima što podrazumjeva potrebu za kontinuiranim promišljanjem u svezi ciljeva organizacije i povezivanja u svrsihodne aktivnosti.

Sama činjenica da poduzeće raspolaže određenim ljudskim resursima ne jamči poduzeću poslovni uspjeh, a koji može biti ostvaren pravilnim upravljanjem, razvojem, kontrolom i motivacijom zaposlenika.<sup>8</sup> Uspješne organizacije su upravo one kojima je strateško

<sup>8</sup> Tadić, I., 2014. „Definiranje „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća“ [https://hrcak.srce.hr/index.php?id\\_clanak\\_jezik=182461&show=clanak](https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=182461&show=clanak)

upravljanje ljudskim potencijalima od iznimne je važnosti u ostvarivanju ciljeva organizacije, posebno u nalaženju rješenja za poboljšanje konkurentske pozicije. Samo takve organizacije mogu opstati u uvjetima današnjeg dinamičnog i zahtjevnog tržišta. Ispravna odluka o kombiniranju različitih aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima je jedinstvena za svako pojedino poduzeće, s obzirom na njihove potrebe i aspiracije.<sup>9</sup>

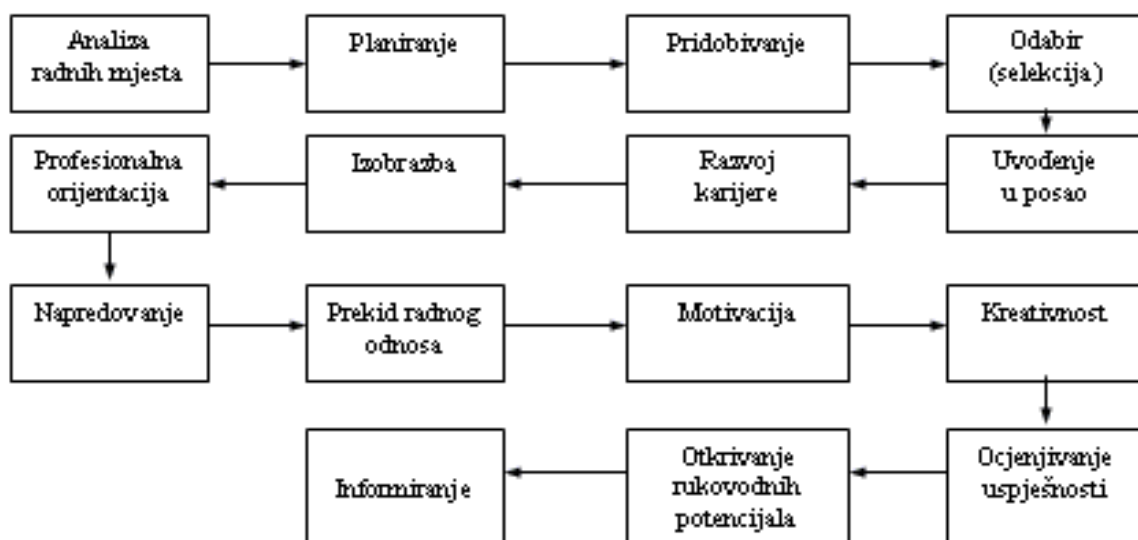
### 2.3. Faze i funkcije procesa upravljanja ljudskim potencijalima

Kako bi se identificirale faze predmetnog procesa, važno ga je razmotriti s gledišta zasebne poslovne funkcije koja objedinjuje sve poslove i pitanja u svezi zaposlenika (identificiranje potrebe za zaposlenicima, pribavljanje zaposlenika, selekcija, edukacija i usavršavanje).

S ciljem osiguranja optimalne funkcionalnosti ove poslovne funkcije vrlo je važno da je njezino vođenje u nadležnosti menadžera. Oni su u tom kontekstu spona između zaposlenika i poduzeća, a djeluju s ciljem osiguranja cjelovitosti sustava te zadovoljstva zaposlenika i interesa poduzeća.

U nastavku je prikazan shematski prikaz funkcije ljudskih potencijala i njezinih glavnih procesa, a čime se dokazuju faze upavljanja ljudskim potencijalima (Slika 2.).

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



Izvor: Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 209.

<sup>9</sup> Tadić, I., op. cit., str. 166

Djelovanje menadžmenta ljudskih potencijala je proces gdje svaka funkcija ima svoju određenu ulogu kako bi poduzeće uspješno poslovalo na temelju efikasnih zaposlenika

Glavni se podsustavi funkcije ljudskih potencijala mogu svesti na zapošljavanje, profesionalni razvoj, poticanje uspješnosti na radu, otkrivanje menadžerskih potencijala i informiranje u području ljudskih potencijala. Svaki od tih podsustava sadrži niz procesa koji su nužni za ostvarivanje funkcije ljudskih potencijala. Pojedinačni pregled navedenih funkcija slijedi u nastavku.

### 2.3.1. Zapošljavanje

Obilježja neke organizacije determiniraju potrebu za ljudskim potencijalima (broj, razina obrazovanja, kompetencije i dodatne vještine), no neovisno o njima ova potreba je kontinuirana, a s obzirom na njezinu kompleksnost moguće je govoriti o svojevrsnom podsustavu sustava upravljanja ljudskim potencijalima. Kao takav, sačinjen je od sljedećih elemenata ili zasebnih funkcija:

- analiza radnih mjesta – inicijalna faza operativne aktivnosti u području ljudskih potencijala koja obuhvaća popis i opis radnih mjesta, njihovo rangiranje i procjenu ličnosti zaposlenika;
- planiranje ljudskog potencijala – odnosi se na formiranje plana ljudskih potencijala (analiza razvoja ljudskih potencijala, usporedba rasta, identificiranje odnosa i čimbenika koji utječu na razvoj ljudskih potencijala, izrada projekcije rasta i izobrazbe zaposlenika, realizacija integralnih planova ljudskih potencijala);
- pribavljanje ljudi za zapošljavanje – ovisi o planu i politici pribavljanja kandidata,
- odabir (selekcija) ljudi – odabir najboljih kandidata s obzirom na postavljene specifikacije posla i potreba te njegove osobine i ostale karakteristike;
- uvođenje u posao i zapošljavanje – završna faza procesa.<sup>10</sup>

S obzirom na navedeno jasno je kako funkcija ili faza zapošljavanja ima poseban značaj u okviru cjelovitog procesa jer čini osnovu za provedbu svih ostalih faza.

Ta se funkcija ne svodi samo na organizacijski oblik već je ona u intenzivnoj interakciji sa svim drugim funkcijama i službama poduzeća, ali i sa njegovim okruženjem.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>Poslovni forum (2017.): „Upravljanje ljudskim potencijalima“, [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp), 17. siječnja 2017.

### 2.3.2. Profesionalni razvoj

Profesionalni razvoj je trajan proces i integralni dio svake organizacije koji pridonosi kompetenciji pojedinaca i radnih timova uza uspješnije stvaranje njezinih ciljeva i zadaća, profesionalni razvoj zaposlenih je najsigurniji put prema višoj razini kvalitete rada.

Ova faza obuhvaća pet osnovnih funkcija, a obuhvaća razvoj karijere, izobrazbu u poduzeću, profesionalnu orijentaciju, sustav napredovanja i prekid radnog odnosa. Ključne točke u profesionalnom razvoju jesu izbor za radno mjesto, uvođenje u posao, sudjelovanje, školovanje uz rad i napredovanja, no vrlo je važno spomenuti i motivaciju kao značajnog činitelja profesionalnog razvoja.<sup>12</sup>

S gledišta problematike motivacije zaposlenika, važno je istaknuti kako na nju, odnosno njezino postojanje izravno utječu spomenuti čimbenici profesionalnog razvoja.

Prema tome, ona utječe na profesionalni razvoj, ali je istovremeno i uvjetovana njegovim ostalim činiteljima.

Suvremeno doba nametnulo je potrebu za kontinuiranom izobrazbom zaposlenika i njihovo usavršavanje. Pri tome je posebno mjesto zauzeo i koncept cjeloživotnog obrazovanja.

Obrazovanje se može definirati kao intenzivno, pedagoški (didaktički) osmišljeno i sustavno organizirano učenje odnosno iskustvo pojedinaca koje se očituje u porastu (količinom i kakvoćom) znanja i vještina te razvoju sposobnosti.<sup>13</sup>

Obrazovanje kao takvo, formalno i neformalno čini imperativni oblik upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Danas postoje mnoge metode, programi obučavanja i obrazovanja.

Neke od njih su:

- instrukcije, rotacije posla;
- stručna praksa;
- mentorstvo i predavanja;
- konferencije i seminari,
- metode slučajeva<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Vujić, V. (2008).: „Menadžment ljudskog kapitala”, 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakulteta turistički i hotelski menadžment, Rijeka, str.,75

<sup>12</sup> Ibidem

<sup>13</sup> Jelavić, F. (1995): „Didaktičke osnove nastave“, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 10.

<sup>14</sup>May, K. E. (n.d.): „Work in 21st Century: The Changing Role of Human Resources“, <http://www.siop.org/tip/backissues/tipjan98/may.aspx>, 30. siječnja 2017.

Kako bi rezultati bili što uspješniji važno je planski i selektivno vršiti izbor ovih tehnika i na taj način inicirati i provoditi profesionalno usavršavanje i razvoj zaposlenika.

Kako bi to profesionalna orijentacija bila što efikasnija i učinkovitija važno je vršiti kontinuirana praćenja, nadzor i vrednovanje rezultata te učinaka.

U današnje vrijeme postoje razni modeli stjecanja vještina, oblici obrazovanja i ideje kako poboljšati rad te doprinijeti još većoj efikasnosti. Najvažnije je odrediti model obrazovanja koji ovisi o zaposlenikovim vještinama i potrebama, zatim potrebno je prvo odrediti obrazovne potrebe kako bi se mogli odabrati odgovarajući modeli, a ti modeli trebaju biti prilagođeni individualnim i organizacijskim potrebama i ciljevima.

### 2.3.3. Maksimizacija uspješnosti zaposlenika

Motivacija, kreativnost i vrednovanje uspješnosti zaposlenika u njihovu radu činitelji su maksimizacije uspješnosti. Iako se naizgled čini da je riječ o vrlo jednostavnim zadacima, realna situacija je sasvim drugačija.

Uz motivaciju se veže pojam motiva koji se definira kao razlog određenog ponašanja, iskazivanja i primjene znanja te sposobnosti u nekoj aktivnosti. Pojedinci se potaknuti određenim motivom ponašaju na određen način. Motivi se zasnivaju na potrebama, svjesnim ili podsvjesnim i na temelju toga se za motivaciju može reći da je rezultat poriva, želja i potreba koje određuju ponašanje ljudi. Motivacija se kao ni druge psihološke varijable, ne može neposredno mjeriti. O njoj se zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu. U radu je njezin pokazatelj radna uspješnost.<sup>15</sup>

Motivacija je dinamična pojava i jednom utvrđeni motivi neće ostati zauvijek jednaki. Na motivaciju utječu brojni čimbenici, a mogu se podijeliti u ove tri grupe: individualne karakteristike, karakteristike posla i karakteristike poduzeća.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Bakotić, D., Bogdanović, V. (2013): „*Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad*“. Praktični menadžment, Split, str. 68-69

<sup>16</sup> Buble, M., (2000.): „*Management*“, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 494

Bitno je poticati i nagrađivati kreativni potencijal zaposlenika te upotreba kreativnih i ukupnih potencijala ljudi jer će upravo to utjecati na unapređivanje poslovnih rezultata

Vrednovanje rada i nagrađivanje radnog učinka zaposlenika i menadžera od ključne je važnosti za kratkoročnu, dugoročnu i projektnu uspješnost svakog poduzeća.

Za uspješnost obavljanja čitavog niza zadataka managementa ljudskih potencijala potrebno je vršiti praćenje i ocjenjivanje uspješnosti na radu. To je kontinuirani proces usmjeravanja i vrednovanja rezultata rada i ponašanja u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj pokazatelja, sustava i metoda praćenja radne uspješnosti te sustavno i kontinuirano vrednovanje uspješnosti svakog pojedinca. Ono je sastavni dio upravljanja uspješnošću (performance management) kao novoga i sve potrebnijeg zadatka managementa. Upravljanje uspješnošću se odnosi na sve managerske instrumente i aktivnosti, uključujući i procjenu uspješnosti, koji omogućuju postizanje strategijskih ciljeva poduzeća.<sup>17</sup>

Dominantan problem u okviru ove funkcije ili podsustava jest motivacija zaposlenika, kao što je već spomenuto. U okviru toga, važno je pratiti i vrednovati radne zadatke i doprinos ljudi te identificirati načine nagrađivanja zaposlenika ili njihova sankcioniranja.

Nagrađivanje je oblik kompenzacija odnosno različitih oblika materijalnih davanja zaposlenicima i menadžerima kojim im se nadoknađuje njihov trud, zalaganje i postignuti rezultati rada.<sup>18</sup>

Upravo zato, pitanje sustava motivacije postaje središnji problem menadžmenta. Osim navedenoga, važno je istaknuti kako u praksi postoje konkretni motivatori zaposlenika, a neki od njih su plaća, uvjeti rada, promaknuća.

Plaće, nadoknade, beneficije i drugi oblici nagrađivanja su jedna od ključnih funkcija menadžmenta ljudskim resursima u poduzeću. Nagrađivanje na izvjestan način integrira i rezultira iz niza drugih funkcija rukovođenja ljudstvom, kao što su: ocjenjivanje radnih rezultata; motivacija ljudstva; osposobljavanja i usavršavanja.

---

<sup>17</sup> Bahtijarević–Šiber F. (1999.), op. cit., str. 505

<sup>18</sup> Gutić, D. i Rudelj, S. (2012.): “*Menadžment ljudskih resursa*”, Grafika d.o.o., Osijek, str. 371



No i samo nagrađivanje utječe na neke funkcije, kao npr. na motivaciju ljudstva.

Nagrada i nagrađivanje je jedan od osnovnih motiva, jer novac ima moć zadovoljiti široki spektar ljudskih potreba.<sup>19</sup>

Motivacija je složeno područje istraživanja u okviru predmetne problematike rada pa se u ovome dijelu iznose tek temeljne teorijske spoznaje u svezi nje. To ovisi prije svega o posebnim uvjerenjima i željama zaposlenika, a zadatak poduzeća je prepoznati te faktore.

#### 2.3.4. Otkrivanje menadžerskih potencijala

Menadžeri čine jednu od vodećih karika svakoga poduzeća te najznačajniji kapital i resurs, no istodobno zbog činjenice da su za izgradnju dobrog menadžerskog tima potrebna velika ulaganja kao i mnogo vremena, uvrštavaju se i među oskudne resurse.

U suvremeno je doba vrlo važno prepoznavanje i izgradnja menadžerskog potencijala, a u otkrivanju menadžerskih potencijala i njihovom razvoju treba imati na umu njihove osobne, profesionalne i poslovne osobine kao što su: poduzetnost, komunikativnost, kreativnost, učinkovitost, poznavanje metoda rukovođenja, pouzdanost, predanost poslu i poduzeću.

Bitna pretpostavka za utvrđivanje menadžerskih potencijala i selekcije menadžera je određenje dimenzija menadžerske motivacije i razrada instrumenata za njezino mjerenje i identificiranje. Pokazalo se da određeni stavovi pridonose izboru menadžerske karijere, a to su:

- pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na pozicijama autoriteta;
- potreba za natjecanjem;
- potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem;
- potreba pokazivanjem moći;
- potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem;
- potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> loc.cit.

<sup>20</sup> Poslovni forum (2017.): „Upravljanje ljudskim potencijalima“, [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp), 17. siječnja 2017.

### 2.3.5. Informiranje

Informacije u današnjici čine osnovu poslovnog uspjeha i pravovremenih odluka. Važnost informacija u svim segmentima poslovanja je iznimno važna. Podaci i informacije postaju bit poslovanja u 21. stoljeću. Informacije su na dohvat ruke. Na temelju njih i uz njihovu pomoć ljudi donose odluke, usmjeravaju svoje aktivnosti, obavljaju svakodnevne poslove i zadatke, planiraju budućnost, uspostavljaju međusobne odnose, rješavaju probleme, sporazumijevaju se. Informacije pretvorene u znanje nužne su i nezamjenjive na svakom području poslovanja organizacija.

Posjedovanje informacija postaje novi izvor moći i kvalitetna informacija omogućava vlasniku prodiranje na nova tržišta, prisvajanje dodatnog profita od prodaje proizvoda i usluga ili same informacije.<sup>21</sup>

U današnje vrijeme postoji obilje podataka i izražen je veliki problem prilikom integracije tih podataka iz izrazitih sustava. Brojnost izvora podataka eksponencijalno raste onda kada se poduzeće u svojem djelovanju odluči usmjeriti prema internetu i konceptu elektroničkog poslovanja.<sup>22</sup> Logično je za zaključiti da u velikom obilju različitih informacija i podataka, postoje i oni koji nisu kvalitetni, oni lažni ili možda zastarijeli. Važno je istaknuti kako je problem kvalitete podataka u izravnoj mjeri zavisao o karakteristikama poduzeća i njegova poslovanja. Usprkos tome, postoje četiri temeljne kategorije kakvoće podataka, a koje imaju izravan utjecaj na proces odlučivanja u poduzećima to su standardiziranost, podudarnost i verificiranost podataka. Kvalitetni su podaci i informacije ključni za odvijanje kontinuiranog proizvodnog procesa poduzeća. Kako bi organizacije raspolagale s takvim informacijama u pravo vrijeme, važno je postojanje kvalitetnog informacijskog sustava, a jednako je i na primjeru upravljanja ljudskim potencijalima. Cilj informacijskog sustava je pravodobna informiranost svih zaposlenih o onome što je bitno za njihovu aktivnost i međusobne odnose u sklopu djelokruga njihova djelovanja u procesu rada, upravljanja i odnosa u poduzeću.<sup>23</sup> Informacije se koriste za sve važnije procese i odluke u okviru organizacije, a time i područja upravljanja ljudskim potencijalima, postojanjem kvalitetnog sustava informiranja značajno se olakšava funkcioniranje organizacijskog odjela za upravljanje ljudskim potencijalima i cjelovite organizacije.

---

<sup>21</sup> Bušelić, M. (2014.): „Tržište rada – teorijski pristup“, Sveučilište Jurja Dobrile, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, str. 105

<sup>22</sup> Panian, Ž., Klepac, G. (2003.), „Poslovna inteligencija“, MASMEDIA, Zagreb, str. 294

<sup>23</sup> Panian, Ž., Klepac, G., op.cit., str.294

## 2.4. Uloga menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima

Menadžment ljudskih potencijala predstavlja proces privlačenja, angažiranja, obuke, motivacije, zadržavanja i nagrađivanja zaposlenih, sa ciljem stvaranja sigurnog i pravednog okruženja za zaposlene s jedne strane, a s druge strane postizanje strategijskih ciljeva organizacije. To je zapravo dio organizacije koji svojom djelatnošću doprinosi postizanju strategijskih ciljeva time što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlenike i motivirati ih da rade na najbolji mogući način. Glavna uloga menadžmenta ljudskih potencijala jest da omogući organizaciji ostvariti uspjeh pomoću ljudi. U današnje vrijeme pojam menadžmenta ljudskih resursa ima četiri značenja: znanstvena disciplina, menadžerska funkcija, posebna poslovna funkcija u organizaciji, specifična filozofija menadžmenta.<sup>24</sup>

Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina je područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenoga na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama. Cilj mu je otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama.<sup>25</sup> Uloga menadžera očituje se u brizi o optimalnom korištenju raspoloživih resursa i delegiranju zadaća. On brine o konačnom outputu i ulogama svih zaposlenika u organizaciji, a o svemu tome vodi dokumentaciju i provodi kontrolu. U suvremeno doba menadžeri postaju sve svjesniji važnosti umijeća rada s ljudima, a time uviđaju presudan značaj sljedećih sposobnosti:

- odabir, trening i osposobljavanje zaposlenika;
- oblikovanje i vođenje sastanaka svih vrsta;
- upravljanje konfliktima;
- utjecaj i pregovaranje na ravnopravnoj osnovi;
- integriranje napora osoba različitih stručnih specijalnosti.

Ovime se zapravo generaliziraju uloge menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima. Posljedično, potvrđuje se njihov presudan značaj, ali i multifunkcionalnost u okviru organizacijskog djelovanja i budućeg razvoja.

---

<sup>24</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, (2008.): „*Temelji menadžmenta*”, Školska knjiga, Zagreb, str. 595.

<sup>25</sup> Ibidem str. 596

### 3. TRENDOMI KOJI UTJEČU NA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Suvremeno doba započelo je oko 80-ih godina prošloga stoljeća, a označilo je jedno sasvim novo razdoblje u međunarodnoj ekonomiji, modernom društvu i načinu života.

Promjene koje su potaknute globalizacijom te pojavom i vrtoglaviim razvojem informacijskih tehnologija dovele su do toga da su znanje i informacije postali najvažniji resurs današnjice. Upravljanje ljudskim potencijalima sada ima stratešku dimenziju, a njegova koncepcija podrazumijeva tehnike, procese i alate kojima se koristi kako bi se naglasio značaj čovjeka u suvremenoj organizaciji.

U suvremenoj situaciji ključni faktor za uspješnost poslovanja svakog poduzeća su ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima. Sam koncept upravljanja ljudskim potencijalima znači promjenu paradigme u sadržaju rada i načinu organiziranja kadrovske funkcije u suvremenom poduzeću.<sup>26</sup>

Suvremeno poduzeće izloženo je raznim izazovima. Poduzeća sada moraju racionalnije usmjeriti svoje poslovanje i upravljanje te brzo i efikasno djelovati. Na uspješnost poslovanja i na upravljanje ljudskim potencijalima utječu različiti suvremeni trendovi. Oni obuhvaćaju globalizaciju, tehnološke trendove, trendove u prirodi rada i demografske promjene.<sup>27</sup>

Jedan od prvih i najutjecajnijih izazova je proces globalizacije. Prema općenitoj definiciji pojam globalizacije predstavlja ekonomski proces povezivanja industrijskih i financijskih aktivnosti na svjetskom tržištu.<sup>28</sup>

Također, globalizacija označava i sklonost organizacije širenju svoje prodaje, poslovanja i/ili proizvodnje na nova tržišta u inozemstvu.<sup>29</sup> Globalizacija je dvosmjerna implikacija, ona ujedno znači i veću konkurenciju, a veća konkurencija znači veći pritisak da troškovi budu manji, a zaposlenici produktivniji i usmjereniji na kvalitetu

Trendovi u upravljanju ljudskim resursima u Hrvatskoj nedvojbeno slijede globalne trendove u svijetu. Hrvatske kompanije više nego ikada osjećaju potrebu za prilagodbom i drugačijim pristupom korištenja svog najvrijednijeg resursa. Unatoč nepovoljnim ekonomskim prilikama

---

<sup>26</sup> Goić, S. (1998.) „Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima“, Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 120

<sup>27</sup> Dessler, G. (2015): „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Mate, Zagreb, str. 37

<sup>28</sup> Skupina autora, (2002): „Hrvatski enciklopedijski rječnik“, Novi liber, Zagreb, str. 387.

<sup>29</sup> Dessler, G. (2015) op. cit., str.37

koje ostavljaju vrlo malo prostora ulaganju u interne snage, ipak je primjetan pozitivan trend u razumijevanju važnosti strukturiranog pristupa ljudskim resursima prilagođenog novim kretanjima na tom području i novim zahtjevima generacija

Slijedom navedenoga, dogodio se čitav niz promjena u procesu upravljanja ljudskim potencijalima, a koje predstavljaju odgovore na utjecajne čimbenike suvremenoga doba. Njihova detaljnija razrada predmet je istraživanja ovoga poglavlja, a njome se dotiče središnja problematika rada.

### **3.1. Generalizacija suvremenih trendova koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima**

S obzirom kako upravljanje ljudskim potencijalima zaokuplja interes mnogih stručnjaka i znanstvenika na međunarodnoj razini, moguće je govoriti o različitim trendovima i njihovim klasifikacijama. U ovome dijelu rada daje se prikaz generalnih trendova koji se razmatraju u okviru svih teorijskih rasprava ovoga područja. Pri tome se misli na globalizaciju i natjecanje, izloženost posuđenom kapitalu, deregulaciju, tehnologiju i ostali trendove u prirodi rada, demografske i ekonomske trendove.<sup>30</sup>

#### 3.1.1. Globalizacija i natjecanje

Globalizacija se smatra pokretačkom snagom nove ekonomske ere. Za globalizaciju se može reći da se radi o pojavi koja je dovela do globalne konkurencije i razvoja globalnog tržišta.

Suvremeno svjetsko gospodarstvo obilježeno je procesom globalizacije, odnosno stvaranjem jedinstvenog svjetskog društva.<sup>31</sup>

Informacijska revolucija i transformacija industrijskog društva u društvo znanja učinile su globalizaciju najvažnijom, najutjecajnijom i najopsežnijom pojavom i poslovnim trendom suvremenog doba.<sup>32</sup> Globalizacija označava širenje proizvodnje, prodaje i/ili poslovanja organizacije na inozemna tržišta. Razvijeni svijet nosilac je procesa globalizacije i upravo je on najbolje iskoristio aktualne globalne okolnosti

---

<sup>30</sup> Dessler, G. (2015) op. cit., str.37

<sup>31</sup> Bušelić, M. (2014.): „Tržište rada – teorijski pristup“, Sveučilište Jurja Dobrile, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, str. 105

<sup>32</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008.) „Suvremeni menadžment“, Zagreb, str. 472

U tom kontekstu ona se razmatra kao proces stvaranja svjetskog ili globaliziranog društva, odnosno ekonomski, politički i kulturni proces čiji su osnovni učinci omogućavanje optimalne kombinacije ulaganja proizvodnih čimbenika u svjetskim omjerima te ostvarenje idealne ekonomije razmjera.<sup>33</sup>

U poslovnom svijetu, veća globalizacija znači veću konkurenciju, a veća konkurencija predstavlja veći pritisak za organizacije da budu prvoklasne, s nižim troškovima, produktivnijim zaposlenicima te boljim proizvodima.

Suvremena razina konkurentnosti najrazvijenijih i brzorastućih ekonomija rezultat je skupa utjecajnih čimbenika koji se javljaju u okviru globalizacije.

Stvar je u tome da sve veća integracija svjetske ekonomije u jedno golemo tržište povećava konkurenciju u brojnim proizvodnim i uslužnim djelatnostima. Sada se i zaposlenici tvrtke moraju više truditi i poslovati pametnije nego što su morali prije globalizacije.<sup>34</sup>

U takvim uvjetima te ekonomije imaju osnovni cilj širenje ili maksimiziranje njihova gospodarskog prostora, a time i profita. Neki od trendova koji su olakšali prethodno navedeno, a izravno utječu na upravljanje ljudskim potencijalima svakako su dinamične tehnološke promjene, liberalizacija i sve one promjene koje se tiču ljudi, intelektualnog kapitala i informacija, kao i promjene na strani međunarodne trgovine. S obzirom na to, jasno je kako globalizacija u potpunosti mijenja podjelu rada na globalnoj razini, a to za posljedicu ima i drugačiji pristup upravljanju ljudskim potencijalima od nekadašnjeg.

Strane investicije jedan su od najvažnijih čimbenika globalizacije, one imaju potencijal za otvaranje značajnog broja radnih mjesta.<sup>35</sup>

Posljedice globalizacije u upravljanju ljudskim potencijalima, a koje se u znanosti razmatraju kao suvremeni trendovi jesu:

- 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 nekadašnjih poslova kao što su oni u poljoprivredi, smanjenje radnih mjesta u javnom sektoru i otvaranje novih radnih mjesta uslijed suvremenih trendova na tržišturađa;

---

<sup>33</sup> Bušelić, M. (2014.), ibidem str.,105

<sup>34</sup> G. Dessler, (2011.): “*Upravljanje ljudskim potencijalima*”, Dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., str. 38

<sup>35</sup> Bušelić, M. (2014.), ibidem str.,106

- suvremeno tržište rada – fleksibilni ugovorni i poslovni aranžmani, strategije cjeloživotnog učenja te učinkovite aktivne politike zapošljavanja;
- suvremeni sustavi socijalne sigurnosti – primjerena potpora prihodima, podrška zapošljavanju i olakšavanju mobilnosti na tržištu rada (naknada za nezaposlene, mirovine, zdravstvena zaštita).<sup>36</sup>

U današnjici se imperativ postavlja na informacije, znanje i korištenje visoke tehnologije u radu. U okviru toga zapošljavanje je selektivno, a podržava se timski rad. Radna mjesta su fleksibilnija, ali i zahtjevnija no zaposlenicima pružaju zavidnu razniu slobode za improviziranje.

U okviru ukidanja radnih mjesta, gubici posla, koji su uzrokovani ovim promjenama, najčešće pogađaju nekvalificiranu radnu snagu, u uvjetima globalizacije potreba za obavljanjem tradicionalnih zadataka opada<sup>37</sup>

Novi uvjeti na tržištu rada podrazumijevaju nekoliko konkretnih promjena i svojevrsnih novina. Ono što je moguće generalizirati jest činjenica da je globalno tržište rada doživjelo potpunu reorganizaciju koja još uvijek traje. Neke od promjena su smanjenje ili podijela godišnjeg odmora, podijela rada, prakticiranje zaposlenosti na određeno vrijeme, rad na poziv, rad od kuće (engl. *home office*) i slično. U tom kontekstu nije moguće govoriti zasebno o fleksibilnosti i sigurnosti tržišta rada već se uvodi novi termin, fleksigurnost (engl. *Flexicurity*).<sup>38</sup> Posljedično, izdvajaju se nova obilježja i to:

- fleksibilni ugovorni i poslovni aranžmani – moderni propisi, kolektivni ugovori i organizacija rada;
- cjelovite strategije cjeloživotnog učenja –kvalitetno inicijalno obrazovanje sukladno potrebama gospodarstva, visoka razina učešća u cjeloživotnom obrazovanju, podijela troškova između poslodavca i države, uključenje svih dionika;
- učinkovitost aktivnih politika zapošljavanja – zahtijeva ulaganje dostatne razine financijskih sredstava, povezivanje dionika, uključivanje rizičnih skupina u tržište rada i održavanje razine zaposlenosti.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> G. Dessler, (2011.) Ibidem, str. 38

<sup>37</sup> Bušelić, M. (2014.) op. cit., str. 106

<sup>38</sup> Europska politika zapošljavanja – fleksibilnost poslova i sigurnost prelaska između njih. Podrazumijeva razvijanje fleksibilnih uvjeta rada i kontinuirano učenje, razvijanje i unapređenje zaposlenika tijekom života. Sigurnost kao pojam označava socijalne beneficije uslijed gubitka zaposlenja, prakticiranje cjeloživotnog učenja i prekvalifikacije.

<sup>39</sup> Bušelić, M. (2014.) op. cit pod 9, str. 109.-110.

O suvremenim sustavima socijalne sigurnosti već je bilo riječi, a važno je još spomenuti kako se oni mogu razmatrati u okviru novih uvjeta na tržištu rada ili izdvojeno s obzirom na njihov suvremeni značaj.

Takvi sustavi osiguravaju primjerenu potporu prihodima, ohrabruju zapošljavanje i olakšavaju mobilnost na tržištu rada, uključujući široki obuhvat mjera socijalne zaštite kojima se pomaže pojedincima kombinirati rad sa privatnim i obiteljskim obvezama.<sup>40</sup>

Moguće je zaključiti kako globalizacija ima dvojako značenje u današnjici, odnosno prednosti i nedostatke. Potrošačima donosi niže cijene i veću kvalitetu. U okviru potrošača koji ujedno predstavljaju i izvor radne snage važno je spomenuti eksternalizaciju poslovnih funkcija, odnosno premještanje poslovanja u druge zemlje što iziskuje zapošljavanje ljudskih potencijala izvan domicilnog mjesta ili matične države. S gledišta vlasnika poduzeća ona donosi povećanje tržišta i veći broj potrošača, ali i nove izazove s gledišta tržišnog natjecanja i rivalstva sa sve brojnijom i oštrijom konkurencijom.

### 3.1.2. Posuđeni kapital i deregulacija

Deregulacija je napuštanje propisa i drugih mjera državne regulacije gospodarske aktivnosti i ostavljanje gospodarskim subjektima više slobode u inicijativi, organizaciji i načinu poslovanja.<sup>41</sup>

Deregulacija kao proces izravno je utjecala na maksimiziranje ekonomskog rasta. Konceptualno objedinjuje pothvate ukidanja određenih pravila i propisa u promatranim državama. U suvremeno doba dolazi do ublažavanja propisa koji su ograničavali širenje komercijalnih banaka, na području SAD-a i Europe, u ostala područja kao što su trgovanje dionicama.<sup>42</sup> Uslijed toga dolazi do masovnog zaduživanja kompanija i potrošača koji su napore i sredstva usmjeravali na kupovinu nekretnina, a uz visoku izloženost posuđenom kapitalu. Tako su neke države postale najzaduženije države svijeta, a primjer je upravo SAD. Prema tome, daje se zaključiti kako se začajan procvat ekonomije zapravo temeljio na stvaranju dugova. Ovaj trend izravno je utjecao na pojavu svjetske ekonomske i financijske krize 2008. godine koja je imala ozbiljne posljedice, a one se osjećaju i danas. Pri tome se impliciraju brojni ekonomski izazovi o kojima će kasnije biti riječi.

---

<sup>40</sup> Bušelić, M. (2014.) op. cit., str. 111

<sup>41</sup> <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=14653> 17.06.2019.

<sup>42</sup> Dessler, G. (2015.): „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Mate d.o.o., Zagreb, str. 38.



### 3.1.3. Tehnologija i ostali trendovi u prirodi rada

Razvoj tehnologije i brze promjene u tehnološkoj i poslovnoj okolini u suvremenim organizacijama nesumnjivo su jedan od najznačajnijih poticaja promjene. Brzim razvojem tehnologije, naročito moderne informacijske tehnologije postaje jasno da se sve više ovisi organizaciji i kvaliteti ljudskih potencijala.

Tehnologija mijenja prirodu svega što radimo. Ona određuje potrebe za ljudskim potencijalima, potrebnim znanjima, kvalifikacijama, potrebe i sadržaj obrazovanja i razvoja ljudi te veličinu nužnih ulaganja u ljude da bi se išlo ukorak s razvojem i drugo.<sup>43</sup>

Konkurencija poduzeća ističe se u sposobnosti mijenjanja, kreiranja i primjene novih spoznaja, sposobnosti diferenciranja vlastitih proizvoda i usluga, te količini ugrađenog znanja i ljudske imaginacije u njima. Sposobnost učenja postaje mnogo važnija od iskustva<sup>44</sup>.

Navedeno se može potkrijepiti činjenicom da današnje kompanije koje raspolažu visokom tehnologijom, imaju i najbolju, najkreativniju i visokoobrazovanu radnu snagu.

Sve prisutnije su i promjene u prirodi samog posla, koje nastaju kao posljedica navedenih, ali i mnogih drugih faktora u okruženju. Velike i brze promjene u svijetu rada mijenjaju značenje prirode posla i karijere. Došlo je do povećanja visoko tehnoloških poslova i radnih mjesta

Naime, internetsko poslovanje u svim djelatnostima doprinijelo je proširenju kompanija na mnoge udaljene zemlje i kontinente. Teritorijalna udaljenost uz pomoć današnje tehnologije ne predstavlja gotovo nikakvo ograničenje. Mnoge globalne kompanije upravljaju pojedinim poslovnih funkcijama upravo preko interneta dok neke od njih koriste virtualne internetske zajednice s ciljem maksimizacije učinkovitosti poslovanja. Porast e-poslovanja, jačanje djelatnosti koje se oslanjaju na pružanje usluga i informacijsku tehnologiju, zahtijeva i određeni profil i kvalifikacije zaposlenih.

Promjene u radnim procesima su donijele do potražnje za visokokvalificiranom radnom snagom. Ovo su neki i primjeri učinaka tehnologije na suvremeno poslovanje kompanija, a time i na upravljanje ljudskim potencijalima kao nositeljima svih poslovnih aktivnosti.

Tehnologija smanjuje potrebu za fizičkim radom, maksimizira potrebu i potražnju za onim intelektualnim. Predviđa se kako će ljudski kapital postati imperativ međunarodnog gospodarstva i menadžementa ljudskih potencijala kao i primjena informacijske tehnologije te će postati presudni čimbenici svih upravljačkih aktivnosti.

---

<sup>43</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P., op.cit., str. 603.

<sup>44</sup> Bahtijarević-Šiber, F.,(1999.) „*Management ljudskih potencijala*“, Golden marketing, Zagreb, str. 48-49

### 3.1.4. Demografski trendovi

Utjecaj demografskih trendova na upravljanje ljudskim potencijalima je vrlo bitan, to se može potvrditi i na primjeru Republike Hrvatske. Naime, na nacionalnom teritoriju kontinuirano se već duži niz godina raspravlja o iznimnom problemu negativnog prirodnog prirasta, koji uzrokuje postupno smanjenje izvora radne snage. Ne postoji dovoljan broj mladih zaposlenika koji će zamijeniti sve rastući broj starijih zaposlenika.

Radnu snagu zapravo karakterizira sve starija radna snaga. Većina analitičara menadžmenta ljudskih resursa, aktualno starenje radne snage, smatra najvećim demografskim trendom koji utječe na zaposlene. Uz problem starenja stanovništva je i problem iseljavanja mladih i obrazovanih ljudi iz države. Zaustavljanje iseljavanja ključno je pitanje cjelokupne demografske problematike.

Upravo negativan prirodni prirast i rastući trend iseljavanja mladih dolazi i starenja stanovništva bi u budućnosti moglo izazvati ozbiljne probleme.

Nepovoljni demografski trendovi su se ubrzali, naročito pad stope nataliteta, demografsko starenje i starenje radnog potencijala, a i iseljavanje iz Hrvatske također je značajno pridonijelo gore spomenutim nepovoljnim demografskim trendovima. U svrhu minimiziranja ovoga problema nastoje se pronaći optimalne pronatalitetne populacijske politike i nužnost provođenja te populacijske politike u Republici Hrvatskoj.

S obzirom na dugotrajni prirodni pad stanovništva i intenzivno recentno iseljavanje mladih i obrazovanih, Vlada će izravnim i neizravnim mjerama populacijske politike utjecati na porast nataliteta, s dugoročnim ciljem uravnoteženja dobne strukture i održanja prostorne ravnoteže stanovništva u smjeru povećanja udjela mlađeg stanovništva.<sup>45</sup>

Demografske promjene su jedan od najznačajnijih dugoročnih izazova koji će imati ozbiljne posljedice na gospodarstvo. Demografski procesi su prema svojoj prirodi dugoročni procesi. Stoga novije demografske promjene valja razmatrati u okviru dugotrajnih demografskih procesa na određenom području, uzimajući u obzir specifičnosti novonastalih demografskih promjena<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> [https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/ZPPI/Dokumenti%20Vlada/Program Vlada RH 2016 2020.pdf](https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/ZPPI/Dokumenti%20Vlada/Program%20Vlada%20RH%202016%202020.pdf)  
17.06.2019.

<sup>46</sup> Pavletić, V., 2002., „Hrvatska demografska i demo strateška drama“, Masmedia, Zagreb, str. 56.

Demografski trendovi određuju i predviđaju raspoloživost te kvalitetu buduće radne snage, pa i odnos prema radu i radnim vrijednostima koje se razlikuje od generacije do generacije. Pored spomenutih demografskih trendova važno je spomenuti sljedeće skupine zaposlenika:

- generacija Y – mladi zaposlenici s drugačijim vrijednostima i radnim navikama od nekadašnjih. Vrlo često se nazivaju i milenijском generacijom, a obilježava ih veća usmjerenost na obitelj ili na obitelj i posao. U ovu skupinu zaposlenika potrebno je ulagati više vremena i sredstava pa predstavljaju poseban izazov za menadžere ljudskih potencijala. Oni potražuju emotivniji i topliji odnos s nadređenima i ostalim zaposlenicima te ne vole drastične promjene;
- umirovljenici – u suvremeno doba javlja se trend sve starije radne snage, a on je pristutan i na nacionalnom teritoriju. Razlog tome očituje se u nedostatku stručnih mladih zaposlenika za određene poslove, a u takvim uvjetima poslodavci vrlo često vraćaju stare zaposlenike koji su već tekli pravo na mirovinu;
- netradicionalni radnici – vjeruje se kako će se njihov broj i udio intenzivirati tek u budućnosti, a podrazumijevaju radnike koji su privremeno zaposleni, rade na nepuno radno vrijeme ili rade više poslova u isto vrijeme.<sup>47</sup>

Demografske promjene isto tako su bitan faktor za menadžment ljudskih potencijala, s obzirom na nepovoljne demografske trendove koji su prisutni na globalnoj razini a i na primjeru Republike Hrvatske, upravljanje ljudskim potencijalima postaje sve otežanije, a menadžeri se susreću s brojnim novim izazovima.

### 3.1.5. Ekonomski izazovi

Svi prethodno spomenuti trendovi, a tako i ovi rezultat su brojnih i dinamičnih promjena u suvremeno doba. Njih je svakako važno promatati integrirano i međusobno uvjetovano. U okviru ekonomskih izazova poseban značaj ima izloženost zaduživanju i deregulaciji o čemu se prethodno raspravljalo. Kroz posljednjih nekoliko godina i ekonomske promjene znatno su imale utjecaja na upravljanje ljudskim potencijalima. Nedavna kriza koja je zahvatila cijeli svijet rezultirala je visokom nezaposlenošću i velikim padom profita, te je ekonomija doslovce bila potonula. Sada nakon krize može se reći da se za menadžere ljudskih potencijala stvara zadatak, a to je postići što veću inovativnost, a pri tom istovremeno paziti i na samu ekonomičnost, odnosno štedljivost.

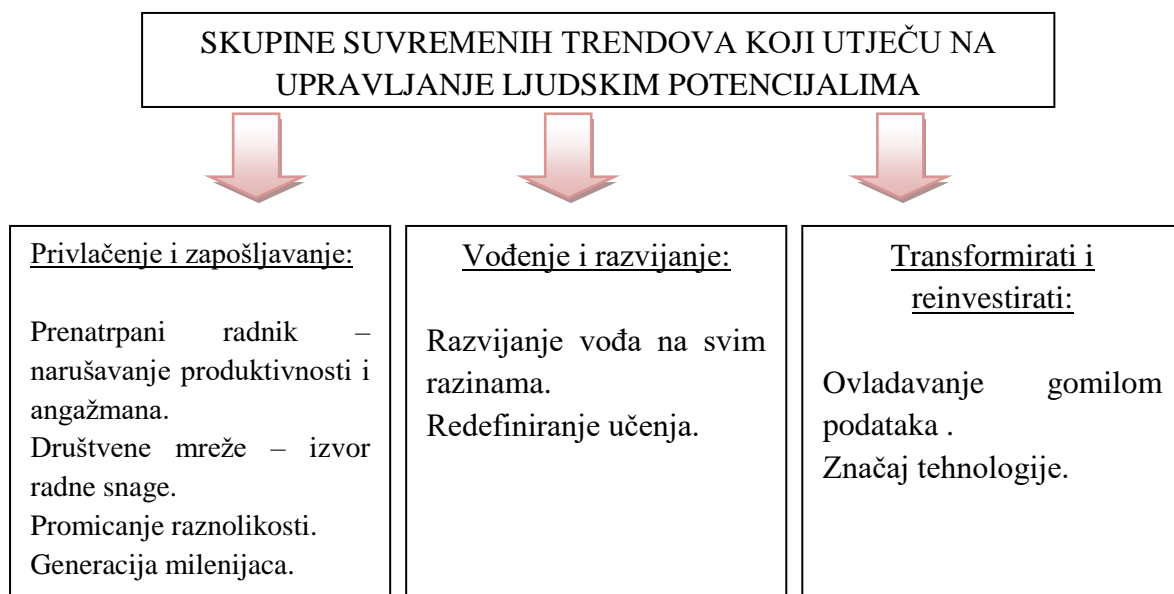
---

<sup>47</sup>Dessler, G. (2015) op. cit., str.. 40.-41.

### 3.2. Globalni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima

Ovo područje istraživanja središnja je problematika mnogih međunarodnih organizacija. Jedna od vodećih međunarodnih organizacija je Deloitte, jedna je od vodećih tvrtki za pružanje usluga revizije, poreznog konzaltinga, poslovnog savjetovanja, upravljanja rizicima i financijskog savjetovanja.<sup>48</sup> Ono što je posebno važno jest godišnje istraživanje Deloitteovo izvješće „Globalni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima 2014“ to je najopsežnije istraživanje na temu upravljanja ljudskim potencijalima i donosi rezultate petnaestogodišnjeg istraživanja poslovnih subjekata i rukovoditelja ljudskih resursa iz zemalja širom svijeta. Imajući u vidu radikalne demografske i tehnološke promjene, primjena postojećih metoda na nove trendove u upravljanju ljudskim potencijalima neće dati željene rezultate. Izvješće je ukazalo na postojanje značajnog raskoraka između problema s kojima se tvrtke susreću na području upravljanja ljudskim potencijalima i vodstvom te načina na koji odgovaraju na ove izazove. Osnovni trendovi utvrđeni u Deloitteovom izvješću mogu se podijeliti u tri glavne kategorije: vođenje i razvoj, privlačenje i zapošljavanje te transformiranje i reinženjering funkcije ljudskih resursa. Dobiveni rezultati ukazuju na tri skupine trendova (Slika 3.)

**Slika 3 . Suvremeni trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima: Deloitte 2014. godine**



Izvor: Izrada autora prema: Lider (2014.): „Globalni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima“; <https://lider.media/znanja/globalni-trendovi-u-upravljanju-ljudskim-potencijalima-2014/>, 29. siječnja 2017.

<sup>48</sup> Deloitte (2017.): „O Deloitteu“, <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>, 29. siječnja 2017.

Sljedeća kategorija trendova odnosi se na razvijanje vođa na svim razinama što je vrlo značajno s gledišta provedbe kontrole i raspodjele odgovornosti u organizaciji. Osim toga, posebno je važno pronalaženje novih metoda učenja. Te skupina trendova odnosi se na raspolaganje i vladanje gomilom podataka koji su presudni za upravljanje ljudskim potencijalima, kao i na značaj tehnologije. Dobiveni rezultati ukazuju na 10 osnovnih trendova koji utječu na upravljanje predmetnim procesom (Slika 4.).

**Slika 4. 10 trendova koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima u 2015. godini**



Izvor: Deloitte (2017.): „Globalni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima u 2015. godini: Uvod“; <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>, siječnja 2017. 29.

U prijašnjem izvješću je već istaknuto kako je vodstvo vodeći trend koji na globalnoj razini utječe na upravljanje ljudskim potencijalima, sljedeći trend je sustav učenja kao suvremeni poslovni prioritet, odnosi se na usvajanje i razvoj znanja, vještina, strategiju motivacije i zadržavanje zaposlenika. Investicije u zaposlenike i korporativna kultura također su iznimno značajni s gledišta upravljanja ljudskim potencijalima, važno je kontinuirano potraživati one programe kojima će se zadržati sve skupine zaposlenika. Kada se pokuša identificirati trendove u okviru ove problematike potrebno je krenuti od utjecaja globalizacije, brzih tehnoloških promjena, konkurencije, preko organizacijskih promjena i hijerarhija promjena društva, promjena radne snage, osobnih prioriteta, radnih navika i demografskih obilježja.

## **4. SUVREMENA PRAKSA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Suvremena uloga funkcije upravljanja ljudskim potencijalima sastoji se u osiguravanju strateškog doprinosa razvoju poduzeća temeljem podupiranja realizacije poslovnih ciljeva.

Trendovi razvoja upravljanja ljudskim potencijalima u vrijeme globalizacije tržišta upućuju da ova djelatnost zauzima sve važnije mjesto u razvoju suvremenih poduzeća koja se nastoje razvijati i imati konkurentan položaj na tržištu. Suvremeni trend tehnološkog razvoja dovodi čovjeka i upravljanje ljudskim potencijalima u samo središte poslovne strategije suvremenog poduzeća.<sup>49</sup>

### **4.1. Strateško upravljanje**

Strateško upravljanje ljudskim resursima, odnosno uloga funkcije ljudskih resursa je da oblikuje sustave i programe koji će provoditi strateški plan. Iako jednosmjerna povezanost prepoznaje važnost ljudskih resursa u provedbi strateškog plana, ona sprečava poduzeće u razmatranju pitanja ljudskih resursa pri formuliranju strateškog plana

Kod strateškog upravljanja ljudskim resursima, funkcija ljudskih resursa uključena je u formulaciju strategije, kao i u njenu primjenu. Menadžer ljudskih resursa daje strateškim planerima podatke o sposobnostima ljudskih resursa poduzeća, a te su sposobnosti obično izravna funkcija sustava ljudskih resursa. Ti podaci o sposobnostima ljudskih resursa pomažu vrhovnim menadžerima izabrati najbolju strategiju, obzirom da mogu razmotriti koliko se uspješno svaka od strateških alternativa može primijeniti. Jednom kad se odredi strateško usmjerenje, uloga ljudskih resursa se mijenja prema razvoju i uravnoteženju praksi ljudskih resursa, koje poduzeću osiguravaju zaposlenike s vještinama potrebnim za primjenu strategije. Strateški menadžment ljudskih resursa jest uzorak planiranih razvoja i aktivnosti ljudskih potencijala namijenjenih omogućavanju organizaciji da postigne svoje ciljeve, dok se menadžment ljudskih resursa odnosi na politike, prakse i sustave koji utječu na ponašanje zaposlenika, njihove stavove i radnu uspješnost.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Bahtijarević-Šiber, F., (1999), *op. cit.*, str. 49.-50.

<sup>50</sup> Križmarić Ž.,(2014.) „Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova“ Technical journal 8, str. 48-52

## 4.2. Visoko učinkoviti radni sustav

Visoko učinkoviti radni sustav (engl. *High-Performance Work System* – HPWS) je skup politika i praksi upravljanja ljudskim potencijalima koji integrirano doprinose većoj učinkovitosti svih zaposlenika neke organizacije. Razvoj ove prakse zabilježen je tijekom posljednje dekade prošloga stoljeća, a u svrhu njegova boljeg razumijevanja u nastavku slijedi usporedba praksi upravljanja ljudskim potencijalima u visoko uspješnim i nisko uspješnim organizacijama (Tablica 1.).

**Tablica 1. Usporeba praksi upravljanja ljudskim potencijalima u visoko uspješnim i nisko uspješnim organizacijama**

<b>PRIMJERI PRAKSI</b>	<b>HR sustav nisko uspješene org. (42 organizacije)</b>	<b>HR sustav visoko uspješene org. (43 organizacije)</b>
Broj kvalificiranih kandidata po radnom mjestu		
Postotak zaposlenika na temelju validnog testa	8,24	36,55
Postotak interno popunjenih radnih mjesta	4,26	29,67
Postotak zaposlenih na temelju formalnog plana	34,9	61,46
Broj sati usavršavanja novih zaposlenika	4,79	46,72
Broj sati usavršavanja iskusnih zaposlenika	35,02	116,87
Postotak zaposlenika koji redovno prolaze procjenu radne uspješnosti	13,4	72,0
Postotak zaposlenika čiji je poticajni dio plaće povezan s uspješnošću	41,31	95,17
Postotak zaposlenika koji mogu primiti poticajni dio plaće	23,36	87,27
Postotak zaposlenika koji redovno rade u projektnim timovima	27,83	83,56
	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 autora prema: Dessler, G. (2015.): „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Mate d.o.o., Zagreb, str. 120.*

Na temelju navedenih podataka jasno je kako na uspješnost organizacije izravno utječu sljedeći procesi i elementi u sferi upravljanja ljudskim potencijalima: pribavljanje, selekcija, formalni plan, usavršavanje, procjena radne uspješnosti, poticajni dio plaće i projektni timovi. Organizacije koje ovim stavkama i procesima pridaju posebnu pažnju ostvaruju bolje poslovne rezultate te uspjevaju ustrojiti visoko učinkovit radni sustav.

Navedenim podacima iz prethodne tablice potvrđuje se da kvalitetno ustrojen sustav upravljanja ljudskim potencijalima izravno doprinosi uspješnom poslovanju i razvoju organizacija.

### **4.3. Uloga i značaj informacija**

Značaj informacija već je spomenut u radu, informacija se definira kao skup podataka s pripisanim značenjem, osnovni element komunikacije koji, primljen u određenoj situaciji, povećava čovjekovo znanje.<sup>51</sup>

Podaci su temelj informacija, njihovom pripremom za određenu svrhu dolazi se do informacija pomoću kojih se povećava naše znanje o nekoj činjenici, obilježju ili događaju. Informacijski sustav se temelji na sustavu obrade podataka i nezamisliv je bez njega.

Uloga informacija jest povećavanje znanja o aktivnostima izvođenja, a znanje je potrebno menadžmentu za planiranje, kontrolu, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i za oblikovanje vizije, misije i ciljeva organizacije.

Međutim, u ovome dijelu rada misli se na one informacije kojima menadžeri raspolažu kako bi procijenili uspješnost radnog sustava i opisali doprinose ustrojenog visoko učinkovitog radnog sustava, što je važno kako bi se procijenile izravne i realne koristi od uloženog vremena, napora i sredstava.

Podaci jesu osnova upravljanja ljudskim potencijalima, pri tome se misli na razne podatke, činjenice, analize, znanstvene postupke, kritičke procjene i mnoge studije koje se provode u tu svrhu. Informacije se prikupljanju, obrađuju i pohranjuju prema standardnim metodama, a u tu svrhu koriste se primarni i sekundarni izvori podataka.

Za ostvarenje kvalitetnih i cjelovitih rezultata potrebno je postojanje bogate baze podataka i informacija o svim poslovnim procesima i tekućim pitanjima u svezi zaposlenika, a njegov cilj pri tome jest osiguranje visoko učinkovitog sustava koji će rezultirati većom efikasnošću i produktivnošću rada.

---

<sup>51</sup> <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27405>



#### 4.4. Etika upravljanja i certifikati

Sve više pozornosti pridaje se etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima. Etika se odnosi na skup načela ponašanja koja upravljaju pojedincem ili skupinom ljudi, odnosno skup normi o njihovom društveno i organizacijski prihvaćenom ponašanju, u tom kontekstu moralnost je najviša norma etike.

Poslovna etika zauzima važno mjesto u poslovnom svijetu, etika kao takva promovira ono što je moralno ispravno. Dakle poslovna etika je relevantna, odlučuje o tome što je ispravno a što nije, odnosno na temelju nekih konkretnih slučajeva u poslovanju raščlanjuje moralno i nemoralno postupanje.<sup>52</sup>

U poslovnoj etici prepliću se dva različita stajališta: etičko i poslovno (ekonomsko). Etičko stajalište temelji se na moralnim vrijednostima (poštenje, pravda, povjerenje, prava i dužnosti, odnosno sve ono što se može označiti kao „dobro“). Poslovno stajalište gleda na korist, zaradu, profit, troškove, cijenu i sve ono što se povezuje sa ekonomskim ciljevima u poslovanju. Etično poslovanje postiže se onda kada se uspostavi ravnoteža između ta dva stajališta.

Zapravo možemo reći da je poslovna etika sklapanje, koncipiranje, komuniciranje i izvođenje svih vrsta poslova u istovremenom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja.<sup>53</sup>

Podloga za etično ponašanje prema zaposlenicima je briga za odnos između organizacije i zaposlenih temeljen na reciprocitetu.

Postoje tri osnovna načela kojima bi se osiguralo etično odnošenje prema zaposlenicima u organizaciji: jasno postavljanje pisanih pravila i očekivanja, transparentno provođenje postavljenih pravila te nepristranost, odnosno jednakost u njihovu provođenju.

Važno je usvajanja i primjenjivanja etičkih načela u organizaciji, a posebno u menadžmentu ljudskih resursa. Menadžment ljudskih resursa ima funkciju stvaranja balansa između

---

<sup>52</sup> Jalšenjak B., Krkač K. (2016.) „*Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*“ (drugo izdanje) str.4

<sup>53</sup> Aleksić, A., (2007.) „*Poslovna etika – element uspješnog poslovanja*“, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, str. 421.

zaposlenika i organizacijskih ciljeva. Da bi se taj balans ostvario vrlo je važno osmisliti strategije i načine na temelju kojih će se bazirati pristup prema zaposlenicima.

Da bi se olakšalo vođenje i upravljanje ljudskim resursima na najbolji mogući način najsigurnije je voditi se etičkim načelima.

Svaki menadžer mora posebno brinuti o etičkim načelima i normama pri izvršenju svojih funkcija. Ukoliko se sva tri etička načela primjenjuju u okviru menadžmenta ljudskih resursa za očekivati je da će se stvoriti radnik koji je predan organizaciji, željan napretka (individualnog i organizacijskog), motiviran i zadovoljan.

Ispravnost donošenja odluka o ljudskim potencijalima je dio ove problematike.

U tom smislu riječ je o svojevrsnom poslovnom pravu i pravednom odlučivanju koje se razmatra kroz:

- distributivnu pravdu – odnosi se na ispravnost i pravednost rezultata odluke, a primjer je pravedno povećanje plaće;
- proceduralnu pravdu – pravednost procesa ili na primjer pravednost procesa povećanja plaća u organizaciji.<sup>54</sup>

Kako bi pravda u okviru ljudskih potencijala bila osigurana, provode se različiti zakoni, norme i ostali podzaknski akti. Na primjer, Zakon o sigurnosti i zdravlju daje mogućnost zaposlenicima odbiti izvršenje opasnih poslova te slično.<sup>55</sup> Mnoga pitanja zaposlenika uređena su upravo strogim pravnim propisima i zakonima.

Na etiku utječu 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.

Međutim, postoje mnogi načini promicanja etičkog ponašanja, a to su:

- selekcija zaposlenika – procjena etičnosti zaposlenika pri njihovoj selekciji; pribavljanje etičnih zaposlenika jačih moralnih vrijednosti izravno utječe na etičko ponašanje u organizaciji;

---

<sup>54</sup>World Press (2011.): „Pravda i socijalna nepravda“; <https://dpolsek.wordpress.com/2011/11/18/pravda-i-socijalna-pravda/>, 30. siječnja 2017.

<sup>55</sup> Pravo na dopust i godišnji dmor, pravo na bolovanje, prava koja se tiču referenci, prava na naknade, disciplinarna prava, prava političkog angažmana, prava na kompenzaciju, prava u slučaju klevete, prava u slučaju nemara i redom dalje.

- treniranje etike – uobičajenose provodi putem interneta i predstavlja složenu radnju, a zaposlenike kontinuirano informira o važnosti etičkog ponašanja i poštivanju pripadajućih normi te vrijednosti;
- procjena radne učinkovitosti – jasne norme i njihovo bezuvjetno prihvaćanje te poštivanje od strane svih zaposlenika odašilje pozitivnu poruku o radnoj učinkovitosti organizacije i maksimizira njezin pozitivan imidž;
- sustav nagrađivanja i discipliniranja – pohvale i nagrade za etična ponašanja i kazne u situacijamaneprihvatljivog ponašanja i kršenja postavljenih normi i pravila u okviru organizacije;
- upravljanje primjenom etike i metoda osiguranja pravednog postupanja – iskustvo zaposlenika proporcionalno određuje njihov rad(očita i suptilna nepravda na poslu, uzroci nepravednog ponašanja, nadzor i komunikacija);
- disciplinarni proces – propisi i pravila, progresivne sankcije, službene žalbe, discipliniranje bez sankcioniranja, detalji u svezi otkaza.<sup>56</sup>

S gledišta procesa i prakse certificiranja, odnosno stjecanja certifikata iz oblasti ljudskih potencijala ukazuje se na značaj profesionalizacije u sferi upravljanja ljudskim potencijalima. Društvo za upravljanje ljudskim potencijalima (engl. *Society for Human Resource Management* – SHRM) organizira certificiranje menadžera iz ovoga područja. 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 zahtjevni, a provode se u svrhu certificiranje različitih vrsta menadžera ljudskih potencijala, kao što su:

- 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*).<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup>Op. cit. pod 13, str. 534.-546.

<sup>57</sup> Ibidem.

Poslovna etika i zaštita prava radnika danas zauzima vrlo važno mjesto u poslovnom svijetu. Uvažavanje ljudskih prava i dostojanstava osobe, kompetentnost, profesionalna i znanstvena odgovornost, te integritet znanosti i struke, osnovne su poslovne etike.

Upotreba i razvoj ljudskih resursa treba biti usmjerena realizaciji krajnjih ciljeva poduzeća, tj. njegove razvojne i poslovne politike, ali uz povezivanje etičnosti i društveno odgovornog poslovanja te promicanjem ljudskih prava u radnoj okolini. Društveno odgovorno poslovanje nužno je uklopiti u poslovnu praksu upravljanja ljudskim potencijalima, ako poduzeće želi biti jak konkurent na tržištu. to je nužni koncept poslovanja današnjice.

Suvremeno doba utjecalo na pojavu niza trendova koji su izmijenili praksu upravljanja ljudskim potencijalima, sukladno tome predmetni menadžeri se osposobljavaju u skladu s globalnim trendovima i zahtjevima iz sfere upravljanja ljudskim potencijalima. Međutim, efikasno i efektivno upravljanje ljudskim resursima mora uzeti u obzir i interese i prava ljudi, a ne samo ciljeve poduzeća.

U takvim uvjetim obvezno je da se poduzeća prema zaposlenicima odnose kao prema najvažnijem resursu koji izravno doprinosi realizaciji njihovih interesa i strateških ciljeva. Prema tome, strategija upravljanja ljudskim potencijalima u današnjici predstavlja značajan dio, ako ne i cjelovitu strategiju poduzeća.<sup>58</sup>

Može se zaključiti kako ono danas podrazumijeva sasvim novu praksu ili visoko složeni proces koji ima strateški značaj u okviru neke organizacije. Prema svemu navedenom, presudno je povoditi se jasno utvrđenim i strogo obvezujućim etičkim načelima, normama i vrijednostima.

---

<sup>58</sup> Poslovni dnevnik (2013.): „Naučite primjenjivati suvremene koncepte upravljanja ljudskim potencijalima“, <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/naucite-primjenjivati-suvremene-koncepte-upravljanja-ljudskim-potencijalima-250125>, 30. siječnja 2017.

## 5. ZAKLJUČAK

Suvremeno doba utjecalo je na pojavu niza trendova i promjena. To je doba globalizacije, velikih tehnoloških promjena, maksimalnog povezivanja velikih korporacija i migracije intelektualnih potencijala. Razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima nameće se kao ključni segment svakog uspješnog poslovanja. Javne su promjene i kompleksni trendovi koji su svoj utjecaj potvrdili u svim poslovnim funkcijama, procesima, područjima, a time i u području upravljanja ljudskim potencijalima.

Suvremena uloga funkcije upravljanja ljudskim potencijalima sastoji se u osiguravanju strateškog doprinosa razvoju poduzeća temeljem podupiranja realizacije poslovnih ciljeva, uz kontinuirano unaprjeđivanje politike, sustava, procedura i procesa kojima će se omogućiti razvoj potencijala pojedinaca i jačati njihov doprinos ostvarivanju ciljeva poduzeća

Upravo stoga se u radu daje osvrt na važnost ljudskog potencijala u poslovnom procesu, ljudski potencijal kao takav postaje ključni čimbenik i temelj dobrog poslovanja svakog poduzeća

Zaključuje se da optimalni model upravljanja ljudskim potencijalima jest onaj koji se usklađuje s temeljnim strateškim ciljevima organizacije, provodi se u okviru visoko učinkovitog sustava, raspolaže s opsežnim i objektivnim informacijama o svim poslovnim procesima i zaposlenicima, dugoročno promišlja o razvoju znanja i vještine te bezuvjetno počiva na načelima etičkog ponašanja i poslovanja.

Prema tome, vjeruje se kako je obveza suvremenih organizacija, koje odgovorno i održivo posluju te pomišljaju o razvoju, da prilikom upravljanja ljudskim potencijalima naglasak postave na inovacije i primjenu suvremenih praksi rada. Pored toga važno je promicanje dinamike u procesu promjene tehnologija koje se koriste za upravljanje predmetnim procesom, ali i timskega rada. Organizacije u današnjici, više nego ikada, osjećaju potrebu za drugačijim, suvremenijim i održivijim pristupom te ophođenjem s ljudskim potencijalima kao strateški važnom i nadasve presudnom čimbeniku za osiguranje uspjeha i dugoročnog razvoja.

## SAŽETAK

Svrha rada je prikazati suvremena obilježja prakse upravljanja ljudskim potencijalima. Suvremeno poduzeće izloženo je raznim izazovima. Na uspješnost poslovanja i na upravljanje ljudskim potencijalima utječu različiti suvremeni trendovi i promjene. Oni obuhvaćaju globalizaciju, tehnološke trendove, trendove u prirodi rada i demografski trendovi. U skladu s nastalim promjenama upravljanje ljudskim potencijalima odvija se u okviru suvremenih praksa i nedvojbeno zahtijeva strateško upravljanje, posebno vrednovanje informacija te poštivanje temeljne etike upravljanja.

**Ključne riječi: ljudski potencijali, upravljanje, trendovi upravljanja, suvremena praksa**

## SUMMARY

The purpose of the paper is to present the contemporary features of human resource management practices. The modern company is exposed to various challenges. Business success and human resource management are influenced by various contemporary trends and changes. They include globalization, technological trends, trends in nature and demographic trends. In line with the changes in human resources management, it takes place within the framework of modern practice and undoubtedly requires strategic management, especially valuation of information and respect for fundamental ethics of management.

**Keywords: human resources, management, management trends, contemporary practice**

## POPIS LITERATURE

Popis knjiga:

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999.): „*Management ljudskih potencijala*“, Golden marketing, Zagreb
2. Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, (2008.): „*Temelji menadžmenta*“, Školska knjiga, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008.) „*Suvremeni menadžment*“, Zagreb
4. Bakotić, D., Bogdanović, V. (2013.): „*Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad*“, Praktični menadžment, Split
5. Buble, M. (2006): „*Management*“, Ekonomski fakultet, Split
6. Buble, M., (2000.): „*Management*“, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
7. Bušelić, M. (2014.): „*Tržište rada – teorijski pristup*“, Sveučilište Jurja Dobrile, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula
8. Dessler, G. (2015.): „*Upravljanje ljudskim potencijalima*“, Mate d.o.o., Zagreb
9. Dessler, G., (2011.): „*Upravljanje ljudskim potencijalima*“, Dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o.
10. Goić, S. (1998). „*Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima*“ Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
11. Gutić, D. i Rudelj, S. (2012.): „*Menadžment ljudskih resursa*“, Grafika d.o.o., Osijek
12. Jalšenjak B., Krkač K. ( 2016.) „*Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*“ (drugo izdanje), Zagreb
13. Jelavić, F. (1995.): „*Didaktičke osnove nastave*“, Naklada Slap, Jastrebarsko
14. McCourt, W., Eldridge, D. (2003.): „*Global Human Resource Management*“, UK: Edward Elgar, Cheltenham
15. Panian,Ž., Klepac, G. (2003.), „*Poslovna inteligencija*“, MASMEDIA, Zagreb
16. Pavletić, V., 2002., „*Hrvatska demografska i demo strateška drama*“, Masmedia, Zagreb
17. Sundać, D., Škalamera-Alilović, D., Babić, M. (2016.) „*Poslovno okruženje i intelektualni kapital*“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

18. Vujić, V. (2008.): „Menadžment ljudskog kapitala”, 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultetza turistički i hotelski menadžment, Rijeka

Popis članaka:

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.
2. Tadić, I., 2014. „Definiranje „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća“ [https://hrcak.srce.hr/index.php?id\\_clanak\\_jezik=182461&show=clanak](https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=182461&show=clanak)
3. Križmarić Ž.,(2014.) „Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova“ Technical journal 8
4. Aleksić,A., (2007.) “Poslovna etika – element uspješnog poslovanja”, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5

Popis internet izvora:

1. Deloitte (2017.): „Globalni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima u 2015. godini: Uvod“; <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/humancapital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
2. Deloitte (2017.): „O Deloitteu“, <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>
3. HRM (n.d.): „About Human Resources“, <http://www.creativehrm.com/>
4. Lider (2014.): „Globalni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima“; <https://lider.media/znanja/globalni-trendovi-u-upravljanju-ljudskim-potencijalima-2014/>
5. May, K. E. (n.d.): „Work in 21st Century: The Changing Role of Human Resources“, <http://www.siop.org/tip/backissues/tipjan98/may.aspx>



6. Poslovni dnevnik (2013.): „*Naučite primjenjivati suvremene koncepte upravljanja ljudskim potencijalima*“, <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/naucite-primjenjivati-suvremene-koncepte-upravljanja-ljudskim-potencijalima-250125>
7. Poslovni forum (2017.): *Upravljanje ljudskim potencijalima*“, [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp)
8. World Press (2011.): „*Pravda i socijalna pravda*“, <https://dpolsek.wordpress.com/2011/11/18/pravda-i-socijalna-pravda/>
9. Enciklopedija (2019.) <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=14653>
10. [https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/ZPPI/Dokumenti%20Vlada/Program\\_Vlada\\_RH\\_2016\\_2020.pdf](https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/ZPPI/Dokumenti%20Vlada/Program_Vlada_RH_2016_2020.pdf)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima .....	5
Slika 2. Shematski prikaz funkcije upravljanja ljudskim potencijalima .....	6
Slika 3 . Suvremeni trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima: Deloitte 2014. godine .....	22
Slika 4. 10 trendova koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima u 2015. godini .....	23

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Usporeba praksi upravljanja ljudskim potencijalima u visoko uspješnim i nisko uspješnim organizacijama .....	25
---	----