

Uloga menadžera u strategijskom menadžmentu ljudskih potencijala

Kikić, Suzana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:102:125771>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-01**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the University Computing Centre \(SRCE\)](#)



**VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

Specijalistički diplomski stručni studij

Menadžment javnog sektora

SUZANA KIKIĆ

**ULOGA MENADŽERA U STRATEGIJSKOM
MENADŽMENTU LJUDSKIH POTENCIJALA**

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2020. godine

**VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Specijalistički diplomski stručni studij
Menadžment javnog sektora**

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

**ULOGA MENADŽERA U STRATEGIJSKOM
MENADŽMENTU LJUDSKIH POTENCIJALA**

**Mentor:
dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š.**

**Naziv kolegija:
STRATEGIJSKI MENADŽMENT**

**Studentica:
Suzana Kikić**

**JMBAG studentice:
0234049511**

SADRŽAJ

SAŽETAK	1
ABSTRACT	2
UVOD	3
1. ORGANIZACIJA	4
2. MENADŽMENT	7
2.1 MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA	9
2.1.1 Predviđanje potreba.....	10
2.1.2 Pribavljanje i selekcija	11
2.1.3 Motiviranje i nagrađivanje	12
2.1.4 Obrazovanje i razvoj	13
2.1.5 Posebni postupci upravljanja ljudskim potencijalima	14
3. STRATEGIJSKI MENADŽMENT	16
4. STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA	22
5. ULOGA MENADŽERA U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU LJUDSKIH POTENCIJALA	26
5.1 MENADŽERSKE AKTIVNOSTI I ULOGE	28
5.2 MENADŽERSKE VJEŠTINE	30
5.3 MENADŽMENT KAO PROFESIJA.....	31
5.4 DEFINIRANJE I OBLIKOVANJE MENADŽERSKE STRATEGIJE	33
6. SUVREMENI IZAZOVI MENADŽERA LJUDSKIH POTENCIJALA	36
6.1 NOVE ULOGE MENADŽERA LJUDSKIH POTENCIJALA.....	36
6.2 TRENDOVI I IZAZOVI	38
7. ZAKLJUČAK	46
8. IZJAVA	48
9. ŽIVOTOPIS	49
10. POPIS LITERATURE	51
10.1 KNJIGE.....	51
10.2 INTERNETSKI I DRUGI IZVORI.....	52
11. POPIS SLIKA	53

SAŽETAK

U ovom se radu razmatra činjenica da poslovanje i razvoj organizacije nisu mogući bez menadžmenta, čija je temeljna zadaća postizanje organizacijskih ciljeva optimalnim upravljanjem ljudima i drugim, materijalnim resursima organizacije. Smatra se da menadžment to postiže donošenjem kvalitetnih poslovnih odluka, temeljem dobro usklađenih menadžerskih funkcija, planiranjem, organiziranjem, upravljanjem ljudskim potencijalima, vođenjem i kontrolom.

Postizanje organizacijskih ciljeva zajednička je zadaća menadžera i zaposlenika, što je jedino moguće suradničkim načinom rada, pri čemu je od presudne važnosti kvaliteta upravljanja ljudskim potencijalima. U radu se govori o tome da za postizanje takve sinergije organizacija mora imati menadžere koji imaju znanja i vještine potrebne za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, čime se može reći i da je funkcija upravljanja ljudskim potencijalima postala ključna menadžerska funkcija. Prikazano je i kako je temeljena menadžerska funkcija - upravljanja ljudskim potencijalima dobila novu dimenziju, strategijsku i time postala strategijski menadžment ljudskih potencijala. U radu se željelo naglasiti koliko je ključno dobro upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji, jer su ljudi kao najvažniji resurs, ujedno i ključan čimbenik konkurentske prednosti.

Svrha ovog rada bila je utvrditi koliko se uloga menadžera ljudskih potencijala promijenila, na način da je menadžer ljudskih potencijala sve više u ulozi kreatora strategije organizacije, zajedno i ravnopravno sa svim drugim izvršnim menadžerima te s kojim se izazovima menadžeri ljudskih potencijala sve više susreću, u ovom, za poslovanje i više nego izazovnom vremenu.

Ključne riječi: organizacija, menadžment, ljudski potencijali, strategijski menadžment, menadžer

Title in English: THE ROLE OF MANAGERS IN HUMAN RESOURCES STRATEGIC MANAGEMENT

ABSTRACT

This thesis discusses the fact that the conduction of business and development of an organization are not possible without management. Management's fundamental purpose is to achieve organizational goals through optimal management of people and other, mostly material organizational resources. Management achieves these goals by making smart business decisions based on well-coordinated managerial functions, planning, organizing, human resources management, leadership and control.

Achieving organizational goals is a task shared by both the managers and employees. The only way of achieving these goals is by collaboration. For a successful collaboration, quality of human resources management is crucial. This thesis argues that to achieve such synergy, the managers in an organization need to possess the knowledge and skills necessary for the management and development of human resources. Thus, it can be said that the human resources management has become a crucial managerial function. The thesis also shows how this fundamental managerial function, human resources management, has gained a new dimension, a strategic one, and has thus become a strategic human resources management. The thesis also emphasizes how crucial good human resources management is in an organization, because people are, as the most important resource, a crucial factor of competitive advantage.

The goal of this thesis was to determine how much has the role of human resources manager changed in a way that the human resources manager is more often the creator of the organization's strategy together and equally with all other executive managers, as well as the challenges the human resources managers meet in these, for business more than challenging, times.

Keywords: organization, management, human resources, strategic management, manager

UVOD

Menadžment ljudskih potencijala postao je ključan za stratezijsko djelovanje organizacije jer kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća procese kojima se nastoji postići razvoj ljudskih potencijala i njihov visok stupanj motivacije unutar organizacije. Kako je stratezijski menadžment onaj najviše razine, u koji spadaju najviši izvršni menadžeri koji su odgovorni za upravljanje, imaju visok stupanj odgovornosti, donose najvažnije odluke i promišljaju o budućnosti organizacije, tako su i menadžeri koji se bave upravljanjem ljudskim potencijalima dobili puno veći stupanj odgovornosti i sve su više uključeni u kreiranje i provođenje strategije organizacije.

Cilj je ovog rada prikazati koliko je važna uloga ne samo menadžerske funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, već i samih menadžera, osoba koje se bave razvojem ljudskih potencijala, te osmišljavaju i donose odluke od stratezijske važnosti za to područje i organizaciju u cjelini. Prepoznavanje ljudskog čimbenika kao najvažnijeg resursa organizacije te važnosti motivacije zaposlenika, ali i menadžera kao važnih dionika u tom procesu, ključno je na putu prema uspjehu u poslovanju svake organizacije.

Dodatno, želja je bila prikazati i presjek dijela stečenog teorijskog znanja tijekom preddiplomskog i diplomskog studija na Veleučilištu, jer je interdisciplinarnost studijskih programa svakako pridonijela kvaliteti postignutih ishoda učenja. Ovo je izuzetno važno za sve, osobito za zaposlene studente koji su na studij došli iz prakse, jer novostečenim teorijskim znanjima iz područja organizacije i menadžmenta mogu bolje razumjeti i unaprijediti obavljanje svojih radnih zadataka. Time su došli u poziciju za daljnji razvoj i napredak u karijeri ili čak za njezin potpuni zaokret i da osnaženi stečenim znanjima nastave razvijati svoje potencijale, odnosno „povećavati vrijednost“ svog intelektualnog kapitala.

1. ORGANIZACIJA

Organizacija je oblik svjesnog udruživanja ljudi, s ciljem da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke uz najmanji mogući napor na svim područjima rada i života. Kako uspješno voditi organizaciju uvijek je bilo izazovno, mnogo je važnih pitanja u svakoj organizaciji na koja treba svakodnevno imati spreman odgovor. Kako dobro organizirati, upravljati i voditi organizaciju, kako koordinirati aktivnosti i zadatke, kako usmjeriti i voditi zaposlenike, te kako upravljati poslovima, idejama i resursima, samo su neka od njih.

Postoji mnogo definicija pojma organizacija i njihova brojnost dokazuje da tumačenje tog pojma ponajviše ovisi o uvjetima, vremenu u kojem se definira, ali i o samom autoru. Riječ organizacija je grčkog porijekla, pa dok starogrčka riječ *organon* opisuje oružje, alat, naprave itd., latinski termin *organisatio* objašnjava „spajanje dijelova u cjelinu, ustrojstvo, stvaranje..“. U suvremenom tumačenju, pojam organizacija podrazumijeva skup osoba ili društava, od najmanjih, pa do organizacija veličine Ujedinjenih naroda, Europske unije ili NATO-a¹, ali se njime označava i djelatnost, odnosno organiziranje ili stanje postignuto organiziranjem. U ekonomici se pod organizacijom podrazumijeva plansko i sustavno uređivanje odnosa ljudi i predmeta sa svrhom ostvarivanja ekonomskih ciljeva (Žugaj, Šehanović, Cingula, 1999).

Od samog značenja riječi organizacija, puno je važnije naglasiti koliko je neki oblik organizacije bitan za život. Može se reći i da je svijet u kojem živimo – svijet organizacija. Stoga su organizacije i procesi organiziranja od iznimne važnosti, jer danas svaki čovjek pripada većem broju različitih organizacija, od obitelji kao najuže organizacije zajedničkog života, preko organizacije u kojoj je zaposlen, uže i šire zajednice u kojoj živi, pa sve do društva u cjelini. Osnim navedenih, popis organizacija kojima neka osoba pripada postaje sve veći ako mu se pribroje i aktivnosti vezane uz učenje, hobije, sport, druženje. A kako bi bilo moguće obaviti sve zadaće koje sudjelovanje u organizacijama zahtijeva, ljudi moraju biti dobro organizirani (Sikavica, 2011: 3).

Svaka organizacija ima svoju strukturu, elemente organizacijske strukture i svoju organizacijsku dinamiku. Organizacijska struktura, prvenstveno kod poslovnih organizacija sastoji se od niza čimbenika organizacije, a to su svi oni koji utječu na izbor vrste organizacijske strukture i određuju najvažnija obilježja organizacije, kao što su dubina podjele rada i

¹<https://world101.cfr.org/global-era-issues/globalization/six-essential-international-organizations-you-need-know>

specijalizacije poslova, razina hijerarhije u organizaciji, razina ovlasti i odgovornosti, razina kontrole, stupanj centralizacije i koordinacije poslovnih procesa. Pri oblikovanju organizacije iznimno je važno prepoznati kakav utjecaj svaki pojedini čimbenik može imati na njenu strukturu (Isto, 2011).

Temeljnu podjelu čimbenika organizacije možemo svesti na unutarnje i vanjske čimbenike organizacije. Unutarnji su prije svega vizija, misija i ciljevi organizacije, a potom strategija. Sljedeći su unutarnji čimbenici i tehnologija, veličina organizacije, njen životni ciklus, ljudi, proizvodi i lokacija. Vanjski su čimbenici ekonomska okolina organizacije, tehnološka okolina, društvena okolina, potom demografska, politička, pravna, kulturna, te međunarodna okolina. Također vanjsku okolinu organizacije čine čimbenici koji su ključni za proizvodne i prodajne procese a koji su ključni za opstanak organizacije. To su kupci, konkurencija, dobavljači te tržište rada. Iako su ovdje čimbenici organizacije podijeljeni u dvije temeljne skupine i pobrojani, važno je istaknuti da oni u praksi djeluju zajednički i pri tome stvaraju složenu mrežu međuodnosa koji imaju snažan utjecaj na odluke koje se donose u organizaciji. Kombinacija utjecaja različitih čimbenika ključna je za oblikovanje organizacijske strukture, prvenstveno zato što je pri njenom oblikovanju najvažnije donijeti odluku o tome koji su čimbenici za pojedinu organizaciju najvažniji. Već i samo određenje veličine organizacije utječe na organizacijsku strukturu i na stupanj decentralizacije i organizaciju radnih mjesta, dok će okolina organizacije imati utjecaj na pozicije organizacijskih jedinica u organizacijskoj strukturi (Isto, 2011).

Sama organizacijska struktura, odnosno pojam organizacijske strukture označava sustav po kojem organizacija djeluje, odnosno njene unutarnje veze i odnose. Organizacijska struktura nije samo temelj, već je i njezin najvažniji dio, zbog čega je za svaku organizaciju važno uspostaviti odgovarajuću organizacijsku strukturu. Elementi organizacijske strukture su organizacija materijalnih čimbenika, organizacija ljudskih čimbenika, organizacija podjele zadataka organizacije, organizacija upravljanja i menadžmenta, te organizacija vremenskog redoslijeda poslova. Važno je naglasiti da se cjelovita organizacijska struktura ne smije izjednačavati s menadžmentom organizacije, koji je jedan od njenih elemenata. Menadžment svakako nije jedini, ali je iznimno važan element organizacijske strukture svake organizacije čija je temeljna zadaća povezivanje svih ostalih elemenata u skladnu cjelinu (Isto, 2011).

Svaka organizacija, bez obzira na to da li je proizvodna ili ne, mora težiti stalnom rastu, što je dugoročni politički cilj svake nacionalne ekonomije. Prema Blanchardu (2005), rast je

dugoročno povećanje proizvodnje i proizvodnih kapaciteta i mjeri se porastom realnog BDP-a po stanovniku u određenom vremenskom razdoblju. Kao najvažnije faktore rasta možemo izdvojiti prirodna bogatstva (zemlja, minerali, goriva, kvaliteta okoliša), kapital („opipljivi kapital“- strojevi, tvornice, ceste, elektrane, zalihe..), tehnologiju (obrazovanje, znanost, poduzetništvo) i ljudske resurse (ponuda rada, obrazovanje, radna disciplina i motivacija). Danas su ljudi najvažniji čimbenik organizacije, odnosno njezin ključan resurs.

Razlog zašto ljudske resurse smatramo najvažnijima jest taj što oni svojim znanjem pokreću sve ostale resurse. Da nema ljudi i ljudskog znanja, svi drugi resursi zapravo ne bi imali nikakvu vrijednost. Kako bi se postiglo da organizacija pravilno funkcionira, razvija se i raste, ona mora imati najbolju moguću kombinaciju ljudskih potencijala, sposoban menadžment koji tim potencijalima kvalitetno upravlja i učinkovito ih koristi te uz njih druge potrebne resurse. (Jurina, 2011).

Svaka organizacija tijekom svog trajanja ima svoju organizacijsku dinamiku koja se iskazuje kroz promjene u organizaciji, kroz kulturu organizacije, ali i sukobe do kojih neminovno dolazi. Međutim, organizacije koje su dugovječne i koje su opstale su one koje uče, razvijaju se i rastu (Sikavica, 2011).

Kako je već prethodno rečeno, za svaku je organizaciju izrazito važan utjecaj okoline. Okolina u kojoj organizacija djeluje ključan je čimbenik o kojem će u konačnici ovisiti strategija organizacije, njena struktura, dominantan stil menadžmenta, ali i ukupno organizacijsko i poslovno ponašanje, s obzirom na to da okolinu organizacije čini sinergija svih čimbenika koji direktno ili indirektno utječu na odluke, potrebne aktivnosti i opće ponašanje organizacije. Čimbenici svojim utjecajem na organizaciju potiču menadžment na stalnu analizu i promjene u odlučivanju o djelovanju i aktivnostima organizacije, a koje će biti poduzete u budućnosti. Stoga je za uspjeh i opstanak svake poslovne organizacije ključan kvalitetan i učinkovit menadžment (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

2. MENADŽMENT

Suvremeni je menadžment kompleksan i dinamičan jer se putem svakodnevnog napretka dolazi do novih spoznaja o potrebama za inovativnim menadžerskim rješenjima. Dobro poznavanje materije iz područja menadžmenta, stalno učenje i praćenje razvoja menadžmenta neophodni su svakom uspješnom menadžeru.

Menadžment kao pojam nije lako definirati, problem je i semantičke prirode jer se pod istom pojmom, menadžment, nerijetko podrazumijevaju različiti sadržaji. Pojam menadžment najčešće se povezuje s tri različita značenja - organizacija, upravljanje i rukovođenje. Za potrebe ovog rada, polazimo od definiranja menadžmenta kao aktivnosti koja je usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zadanih ciljeva kroz aktivnosti određene grupe ljudi (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004).

Dodatno, govoreći o značenju pojma menadžment, treba naglasiti da razgraničavanje pojma menadžment od pojma organizacija polazi prvenstveno od toga da i sam pojam organizacija nije jednoznačan. Međusobno preklapanje između menadžmenta i organizacije nam govori da menadžment ne može postojati izvan organizacije, bez obzira na to o kojem se obliku organizacije radilo. Može se reći i da je menadžment podsustav organizacije (Buble, 2006).

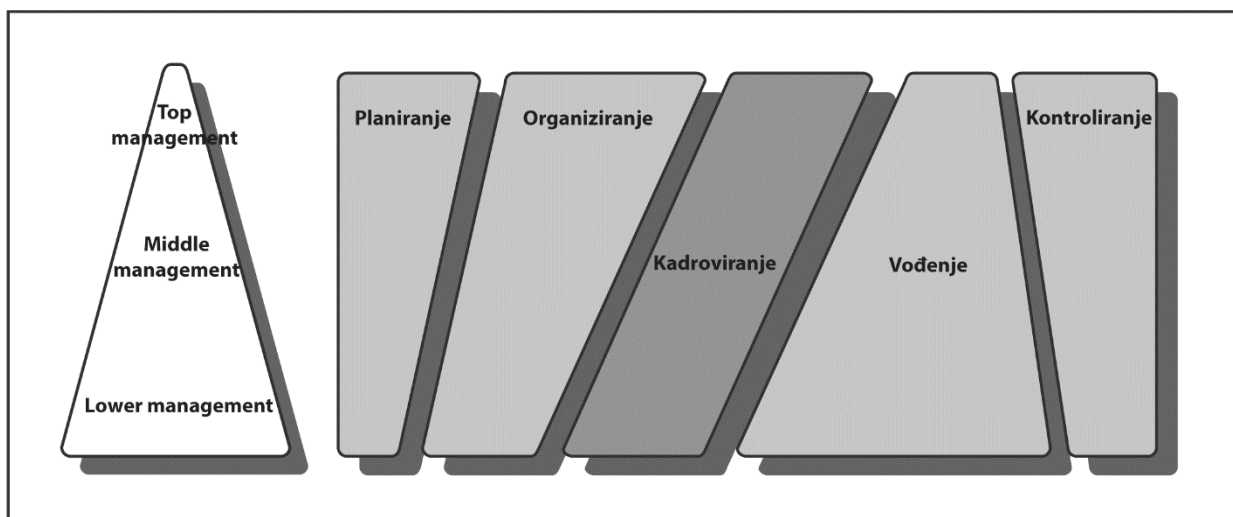
Pojam menadžmenta jest kompleksan, prvenstveno zbog svog samog sadržaja i tom se smislu on odnosi na proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju, te na funkciju u organizaciji. Prema najvećem broju autora, prihvaćena je procesna definicija menadžmenta, jer je ona ujedno temeljna i najkompleksnija. Premda je više autora prema ovome dalo svoje definicije, može se izdvojiti definicija menadžmenta *kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa* (Buble, 2006: 3).

Prema svemu navedenom, menadžment se može smatrati procesom i jasno je da taj proces mora imati svoje aktivnosti, a te aktivnosti nazivamo funkcijama menadžmenta. Kao i svi procesi ljudskog djelovanja koji se stalno razvijaju, tako se razvijao i menadžment, čija je zadaća u početku bila isključivo zapovjedna, pa sve do suvremenog, suradničkog menadžmenta kakav danas poznajemo. Kako se mijenjao menadžment, tako su se mijenjale i njegove funkcije, pa je naglasak u suvremenom menadžmentu na motiviranju zaposlenika, što je vidljivo iz novog i drugačijeg odnosa prema ljudima. Naglasak je na formiranju timova, komunikaciji i motivaciji, umjesto na naređivanju i kontroli. Iako se od današnjeg menadžmenta naglašeno zahtijeva da

se ciljevi oblikuju kao „brojčani“, da su mjerljivi, a da se postignuti rezultati također stalno mjere i vrednuju, ipak je temeljno opredjeljenje prema razvoju ljudskih potencijala, odnosno suradničkom menadžmentu. Većina autora iz područja menadžmenta stoga se usuglasila da se menadžment sastoji od pet temeljnih funkcija, a to su planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje (Isto, 2006).

Kada se sve navedeno sagleda, možemo reći da je u današnjoj poslovnoj komunikaciji pojam menadžment vrlo uobičajen i u najopćenitijem se smislu može reći da je njegova zadaća koordinacija ljudskih i materijalnih resursa radi postizanja utvrđenih ciljeva. Slijedom svega navedenog, možemo reći da su općeprihvaćene osnovne funkcije menadžmenta planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima (namjesto nekadašnjeg kadrovanja), vođenje i kontrola. Donošenje kvalitetnih i učinkovitih poslovnih odluka u organizaciji, a time i poslovni uspjeh, ponajviše ovise o tome koliko su dobro usklađene temeljne menadžerske funkcije u organizaciji (Funda, 2011).

Za ostvarivanje svih navedenih funkcija zaduženi su svi menadžeri u organizaciji, od vrhovnog, preko srednjeg, pa do menadžmenta prve razine, ali treba naglasiti da je stupanj njihova angažmana u temeljnim funkcijama menadžmenta različit (Buble, 2006).



Slika 1: Prikaz udjela vremena u ostvarivanju menadžerskog angažmana

(Buble, 2006:15)

Iz gornjeg prilaza menadžerskog angažmana vidljivo je kako sve razine menadžmenta za kadrovanje koriste jednaku količinu vremena. Ta je činjenica važna jer pokazuje da se ljudskim potencijalima bave sve razine menadžmenta, čime se može reći da je upravljanje ljudskim potencijalima temeljna funkcija menadžmenta (Isto, 2006).

2.1 MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

Menadžment ljudskih potencijala možemo definirati kao strategije, poslove i aktivnosti koji se oblikuju sa svrhom bavljenja zaposlenicima u organizaciji, njihovom učinkovitošću, proizvodnošću, motivacijom i stavovima. To pokazuje koliko je raznolika uloga menadžmenta ljudskih potencijala u organizaciji (Obradović, Samardžija, Jandrić, 2015: 15).

Također, menadžment ljudskih potencijala označava specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost. Ta je filozofija usmjerena na „meke“ elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto (Bahtijarević-Šiber, 1999: 11).

Potrebno je ukratko pojasniti što su to ljudski potencijali, a što je menadžment ljudskih potencijala, odnosno u čemu je razlika. Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost koji mogu biti na raspolaganju nekoj organizaciji za potrebe ostvarivanja njenih poslovnih ciljeva i zadanih strategija. Nasuprot tome, menadžment ljudskih potencijala je skup povezanih planiranih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacije, čiji je cilj osigurati potrebnu strukturu i broj zaposlenih s odgovarajućim ljudskim potencijalima potrebnim za ostvarivanje svih zadanih ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Najjednostavnije rečeno, uloga menadžmenta ljudskih potencijala je upravljati ljudskim potencijalima na najoptimalniji način i u skladu s konkretnim ciljevima, što je vrlo odgovorna i dinamična zadaća.

Upravljanje ljudskim potencijalima objedinjuje sve poslove, odnosno poslovne procese vezane uz ljudske potencijale, a sami menadžeri koji se njima bave moraju biti poveznica između organizacije i ljudi na putu prema ostvarivanju zadanih ciljeva i postizanju željenih rezultata, razvoja i opstanka organizacije. Glavne skupine procesa vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima moguće je svesti na pet temeljnih: predviđanje potreba, pribavljanje i selekcija, motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje i razvoj, te posebni postupci upravljanja ljudskim potencijalima (Isto, 1999).

Kao i kod svake materije, tako i ovome području razni autori imaju svoja viđenja procesa upravljanja ljudskim potencijalima, pa za usporedbu, osim F. Bahtijarević-Šiber, V. Vujić obrađuje sljedeće procese: projektiranje i analiza radnih mjesta, sustav planiranja i razvoja ljudskih potencijala, pribavljanje i odabir, radni odnosi, politika zapošljavanja i uvođenja u

posao, motivacija, inoviranje znanja, sustav vrednovanja postignuća djelatnika, razvoj osobne karijere i promocije i participativno upravljanje poslovnim sustavima.

Uz poglede i na druge značajne autore, moguće je ipak izdvojiti najvažnije procese oko upravljanja ljudskim potencijalima oko kojih se autori slažu, a to su planiranje i utvrđivanje potreba, pribavljanje i selekcija, zapošljavanje i radni odnosi, obrazovanje, vrednovanje i motiviranje (uključujući sustav plaća), razvoj karijere i sustava napredovanja, sigurnost (Jurina, 2011).

Za potrebe rada, a zbog važnosti za temu, pregled procesa upravljanja ljudskim potencijalima bit će prikazan u pet osnovnih skupina, prema F. Bahtijarević-Šiber.

2.1.1 Predviđanje potreba

U području upravljanja ljudskim potencijalima potrebno je definirati strategiju razvoja ljudskih potencijala, odnosno predvidjeti potrebe organizacije u skladu sa svim zadanim elementima njenog razvoja. Važno je istaknuti važnost veze između menadžmenta ljudskih potencijala i poslovne strategije organizacije, u prilog čemu govori i to da su odluke menadžmenta ljudskih potencijala presudne i imaju dugoročne efekte na djelovanje i poslovni uspjeh organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Za ostvarivanje stratezijskih ciljeva organizacije nužno imati potrebnu koncentraciju ljudskih potencijala, odnosno pravi broj ljudi koji imaju znanje, vještine i talente potrebne za ostvarivanje plana. Planiranje ljudskih potencijala sastavni je dio poslovnog planiranja i mora pratiti dugoročne, srednjoročne i kratkoročne planove organizacije. Moguće ga je definirati kao proces koji je usmjeren na prepoznavanje budućih poslovnih zahtjeva okoline prema organizaciji, odnosno zadovoljavanje potreba za ljudskim potencijalima koje ti budući uvjeti zahtijevaju (Isto, 1999).

Potrebe za ljudskim potencijalima ovise o vrsti organizacije i njenoj djelatnosti te o stupnju tehnike i tehnologije u određenom promatranom razdoblju. Temeljem analize te situacije, odnosno rezultata istraživanja potreba za ljudskim potencijalima unutar organizacije dolazi se do predviđanja potrebne razine ljudskih potencijala (prognoziraju se bruto-potrebe). U ozbiljnim i dobro ustrojenim organizacijama do ovakvih se rezultata dolazi nakon temeljite analize, čiji se rezultati dobivaju na temelju stručnih i složenih metoda (Vujić, 2004).

Analiza radnih mjesta, odnosno poslova najvažnija je smjernica za obavljanje aktivnosti i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji, ali i kod drugih funkcija menadžmenta, pogotovo organiziranja i kontrole. Opisi poslova koji su proizašli kao rezultat te analize smatraju se iznimno važnim dokumentom u suvremenom poslovanju. Kvalitetna analiza poslova omogućava uspješno rješavanje problema i zadataka vezanih uz ljude i usklađivanje zahtjeva posla i individualnih mogućnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Kako bi se mogla izvršiti analiza i dobiti opis poslova, potrebno je prikupiti detaljne informacije o tome. Izvori informacija mogu biti izvršitelji, menadžeri, rukovoditelji ili razna dokumentacija o poslu. Informacije se prikupljaju promatranjem, intervjuima, anketama, upitnicima, skalama i drugim postupcima. Potrebno je prikupiti sljedeće informacije o poslu: opis, tehnološki i organizacijski položaj, ovlasti, odgovornosti, koji su potrebni materijali i oprema, koji su zadani standardi kvalitete te potrebna znanja i vještine. Prikupljene informacije potom daju opis poslova, odnosno koji su zadaci, ovlasti, odgovornosti i sadržaj tih poslova. Također daju informaciju o zahtjevima tih poslova, a koje govore koja znanja i vještine, opće i posebne sposobnosti te sposobnosti ličnosti trebaju posjedovati oni koji će ih i obavljati (Jurina, 2011).

2.1.2 Pribavljanje i selekcija

Pribavljanje kvalitetnih ljudi važan je proces u okviru upravljanja ljudskim potencijalima organizacije. Koliko su pribavljanje i selekciji kvalitetno obavljani bit će vrlo brzo vidljivo jer njihovi rezultati imaju direktan utjecaj na cjelokupno poslovanje. Ovim se procesima stoga posvećuje iznimno velika pažnju, puno vremena i sredstava, sve s ciljem privlačenja i odabira uspješnih i sposobnih ljudi, koji će postati temeljni čimbenik poslovnog uspjeha i ostvarivanja prednosti pred konkurencijom. Organizacija kroz ove procese predviđanja svojih potreba treba dobiti sliku konkretnih potreba, odnosno profila potrebnih kandidata, kao i koje su to bitne kompetencije potrebne za određena radna mjesta. Potrebe organizacije ovise o njenim strategijskim planovima, veličini, te stopi fluktuacije zaposlenika.

U procesu pribavljanja i selekcije, odnosno odabira djelatnika i menadžera, možemo izdvojiti sljedeće najvažnije elemente: utvrđivanje potreba za određenim profilom, pribavljanje ili pridobivanje kandidata, selekcija, zapošljavanje i razvoj karijere. (Jurina, 2011: 97).

Pribavljanje je proces privlačenja kandidata koji najbolje odgovaraju profilu koju se traži za neka slobodna radna mjesta. Taj proces obuhvaća niz aktivnosti i postupaka u kojima se

određuju karakteristike kandidata koji se javljaju na natječaje i na koje se potom primjenjuju postupci selekcije. Selekcija je pak postupak u kojem se uz primjenu određenih metoda i tehnika, a koje su standardizirane i unaprijed odabrane, biraju oni kandidati koji najbolje odgovaraju zahtjevima za određeni posao, odnosno radno mjesto. S obzirom na to koliko je proces selekcije važan i koliko može utjecati na buduće rezultate, organizacije u današnje vrijeme ulažu sve više resursa na organizaciju i provođenje tog procesa (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Rezultati selekcije odredit će konačan odabir kandidata za određeni posao, s kojim potom slijedi procedura zasnivanja radnog odnosa i zaključivanje ugovora o radu ili menadžerskog ugovora, uvođenje u posao i prilagodba radnom okruženju (Jurina, 2011).

2.1.3 Motiviranje i nagrađivanje

Provođenje procesa motiviranja i nagrađivanja zaposlenika zahtijeva uspostavljanje sustava praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti. U organizaciji to mora biti kontinuiran proces kojim će se vrednovati i usmjeravati ponašanje zaposlenika te pratiti rezultati rada. Temeljni cilj praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti je podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strateških ciljeva.

Proces motivacije je izuzetno složen i spada u najvažnije poslovne zadatke menadžera. Uspješna motivacija ovisi o teorijskom i praktičnom znanju menadžera, njegova se sposobnost očituje u tome koliko kvalitetno on svoje teorijsko znanje primjenjuje u praksi i koje postupke za to odabire (Jurina, 2011).

Motivacijski sustav koji organizacija uspostavlja mora sadržavati poticajne mjere i strategiju za njihovo provođenje, a koja će biti ugrađena o radnu i organizacijsku situaciju s ciljem motiviranja ljude. Motivacija za rad je spremnost na sudjelovanje u postizanju ciljeva organizacije i postizanja uspješnosti u radu (Obradović i sur., 2015).

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti sastoji se od dva dijela, vrednovanja i razvoja. Procjena uspješnosti (vrednovanje) potrebna je zbog donošenja kvalitetnih i pravednih odluka vezanih uz sustav nagrađivanja zaposlenika, temeljem kojeg se utvrđuju varijabilni dio plaće i drugi oblici nagrađivanja i motiviranja. Informacije dobivene procjenom služe i za profesionalno usmjeravanje i raspoređivanje ljudi na ona radna mjesta koja možda bolje odgovaraju njihovim sposobnostima i mogućnostima. Treba istaknuti i da sustav praćenja uz sve navedeno ima i funkciju kontrole i samokontrole, temeljem čega je moguće utvrditi planove

za poboljšanja i unapređivanja organizacijske i individualne uspješnosti (Bahtijarević – Šiber, 1999).

2.1.4 Obrazovanje i razvoj

U današnjem poslovnom okruženju i dinamičnim uvjetima poslovanja, znanje je najvažniji resurs i strateška prednost svake organizacije. S obzirom na to da znanja i vještine koje posjeduju ljudi u organizaciji brzo zastarijevaju, potreba za obrazovanjem i razvojem postala je trajna i time više nije namijenjena samo visoko pozicioniranim zaposlenicima i stručnjacima, već je to postala potreba i obaveza svih zaposlenika u organizaciji.

Trajno obrazovanje postalo je jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Taj proces u organizaciji mora biti pomno planiran, pri čemu je potrebno utvrditi koje su to potrebe za obrazovanjem zaposlenika u organizaciji. Potrebe se mogu najbolje sagledati putem rezultata procesa praćenja i vrednovanja zaposlenika, pa se u skladu s potrebama i postavljenim ciljevima određuju sadržaj i programi obrazovanja i način njihova provođenja. Neke veće organizacije nastoje razvijati vlastite odjele za obrazovanje, unutar funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, što zahtijeva angažman stručnjaka, konzultanata kao i suradnju s obrazovnim ustanovama izvan organizacije. U pripremi i provođenju procesa obrazovanja nužna je bliska suradnja između izvršnih menadžera i odjela koji se bave ljudskim potencijalima, uz vanjske stručnjake. U pravilu, izvršni menadžeri imaju ključnu ulogu u određivanju obrazovnih potreba i ciljeva, a odjel koji se bavi ljudskim potencijalima, zajedno s vanjskim stručnjacima zadužen je za izbor metoda i načina realizacije obrazovanja.

Razvoj se veže uz potrebu za stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje će omogućiti pojedinom zaposleniku mogućnost da može preuzeti kompleksnije poslove, ili prijelaz na zahtjevnije radno mjesto. Ulaganjem u razvoj zaposlenika, ujedno se vrši i svojevrsna priprema za buduće zahtjeve organizacije, povećavaju se ukupni individualne potencijali, koji su time i spremniji za nove poslovne izazove (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Politika profesionalnog razvoja svakako je jedan od najvažnijih dijelova strategije razvoja ljudskih potencijala organizacije. Moguća su tri smjera u ovom području, vertikalni, horizontalni i kombinirani. Vertikalni se smjer se koristi se kada struktura zaposlenika zaostaje za strukturom rada, pa organizacija kroz niz poticaja (plaće, motivacijski dodaci i druge pogodnosti) usmjerava razvoj prema postizanju što viših kvalifikacija i stupnja obrazovanje zaposlenih. Horizontalni se koristi u onim slučajevima kada zaposlenici imaju dostatnu razinu

kvalifikacija i obrazovanja, pa se razvoj usmjerava prema osposobljavanju za stjecanje specijalističkih i drugih dodatnih vještina i znanja, koja se potom vrednuju i stimuliraju povećanjem plaća i drugih pogodnosti. Treći je način kombinirani put u politici profesionalnog razvoja koji podrazumijeva da zaposlenici dolaze s već stečenim temeljnim obrazovanjem i kvalifikacijama u skladu sa strukturom rada, ali se u daljnjem razvoju karijere kombiniraju povećanje kvalifikacija i razni oblici usavršavanja koji su u skladu s mogućnostima i sposobnostima pojedinca te potrebama organizacije. (Jurina, 2011).

Razvoj zaposlenika, odnosno razvoj njegove karijere ne uključuje samo razdoblje od zapošljavanja do mirovine i ne odnosi se isključivo na promicanje na poslove višeg ranga, već uključuje i promjene u vrijednostima, stavovima i motivaciji, kao rezultatima rasta i razvoja pojedinca (Isto, 2011).

2.1.5 Posebni postupci upravljanja ljudskim potencijalima

Učinci suvremenog poslovanja, osim mnogih dobrobiti kao što su mogućnosti obrazovanja, razvoja i napretka karijere donose nove situacije na koje je potrebno obratiti pažnju u području upravljanja ljudskim potencijalima. Kako je uspostava ravnoteže između poslovnog i privatnog života postala sve teža, uočava se potreba za dodatnim postupcima u upravljanju ljudskim potencijalima, kao odgovor na povećanju razinu stresa, fluktuacije zaposlenika i zasićenje poslovima.

Stres na radnom mjestu za menadžment i upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja značajan izazov jer može imati goleme posljedice na ponašanje zaposlenika u organizaciji. Izvori stresa mogu biti sve situacije ili aktivnosti o radnoj okolini koje su vezane uz posao koji obavlja zaposlenik, uz njegovu ulogu u organizaciji kao i njegovu karijeru (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Fluktuacija se tumači kao ukupno kretanje iz organizacije i u organizaciju, a u užem smislu može se promatrati kao svaki trajan odlazak iz organizacije, koji može nastati zbog umirovljenja, smrti, ostavki, otpuštanja i drugih razloga. Posljedice fluktuacije za organizaciju su brojne, najčešće su negativne, a osobito su štetne kada ju napuštaju stručnjaci i ljudi koje organizacija želi zadržati. Pozitivne posljedice mogu biti u onim slučajevima kada ju napuštaju zaposlenici koji će postati višak ili su manje kvalitetni i nestručni. Za razliku od fluktuacije, *apsentizam* je najčešće pokazatelj nezadovoljstva i problema zaposlenih u organizaciji, u slučaju kada je na prevelikoj razini. Obuhvaća sve oblike izostanaka s posla koji se ne odnose

na utvrđen raspored - apsentizam ne uključuje godišnje odmore, vikende ili druge opravdane obaveze izvan organizacije. Kako zaposlenici izostaju s posla zbog različitih razloga, možemo ih podijeliti na opravdane i neopravdane. Rješavanje problema apsentizma zadaća je menadžmenta ljudskih potencijala i važno je prepoznati kolika je zapravo stopa apsentizma i da li je time prepreka u ostvarivanju strateških ciljeva organizacije (Isto, 1999).

Iz svega navedenog može se zaključiti da je uloga menadžmenta ljudskih potencijala je vrlo kompleksna, njegove aktivnosti imaju snažan utjecaj na zaposlenike, kako u samoj organizaciji, tako i izvan nje, od prvog kontakta potencijalnog zaposlenika s organizacijom pa do njegovog eventualnog odlaska (Obradović i sur., 2015).

3. STRATEGIJSKI MENADŽMENT

*Danas je nemoguće zamisliti efikasnog menadžera koji ne vlada suvereno problematikom koja tretira stratezijski menadžment. Strategija kao izraz skovan je u Ateni oko 508.-507. godine prije Krista. Strategija dolazi od grčke riječi *strategos* (general) i izvodi se iz *stratos* (vojska) i *agein* (voditi) i u izvornom smislu strategija je „umijeće vođenja vojske“ (Buble i sur., 2005: 1-3).*

Možemo reći da je stratezijski menadžment onaj najviše razine, u koji spadaju najviši izvršni menadžeri, koji su odgovorni za upravljanje, imaju visok stupanj odgovornosti, donose najvažnije odluke i promišljaju o budućnosti organizacije.

Stratezijski menadžment nastao je kao posljedica toga što se u drugoj polovini 20. stoljeća nije mogao ignorirati sve veći utjecaj vanjske okoline organizacije na proces donošenja dugoročnih odluka. Kako je vanjska (eksterna) okolina organizacije postajala sve dinamičnija, kompleksnija i nepredvidljivija, nije se više mogao ignorirati njen utjecaj na opstanak organizacije. To je navelo menadžment do prihvati činjenicu da orijentacija isključivo na unutarnje (interne) interne aktivnosti više nije dovoljna i da ne daje odgovore na suvremene izazove. Stoga je menadžment svoje aktivnosti morao usmjeriti istovremeno i na vanjske utjecaje iz svoje opće i poslovne okoline, na način da ih predviđa, nadzire, ocjenjuje i uključuje u proces stratezijskog odlučivanja. Drugim riječima, vrhovni je menadžment morao provoditi procese koji će osigurati optimalna rješenja za različite aspekte unutarnje i vanjske okoline organizacije (Buble, 2006).

Ujedno, stratezijski menadžment je kompleksan pojam koji se odnosi na grupu ljudi u organizaciji, menadžerski proces i znanstvenu disciplinu. Kao na grupu ljudi u organizaciji, stratezijski se menadžment odnosi na one menadžere koji su odgovorni za izbor, definiranje, implementiranje i kontrolu stratezijskih odluka. Kao proces, stratezijski menadžment podrazumijeva kontinuirani proces usmjeren na stvaranje spremnosti organizacije za prilagodbe u danas itekako promjenjivoj okolini. Stratezijski menadžment kao znanstvena disciplina podrazumijeva sistematizirano znanje koje se odnosi na analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije te provedbu stratezijske kontrole i evaluacije (Buble i sur., 2005).

Imati strategiju znači da organizacija planira dugoročno, čime postiže dugoročnost i održivost, što je u suvremenim uvjetima poslovanja najvažniji cilj. Stratezijski pristup, stratezijsko razmišljanje i stratezijsko planiranje postali su temeljni procesi u organizacijama.

Proces stratezijskog menadžmenta ima šest temeljnih etapa:

- situacijska analiza (eksterna, interna, kontekst)
- stratezijska namjera
- formuliranje stratezijske (korporacijska, konkurentska, funkcijska)
- implementacija stratezijske
- evaluacija i promjene stratezijske
- povratna sprega („feedback“).

Stoga se može zaključiti da je stratezijski menadžment usmjeren na ciljeve, rezultate i budućnost, te načine njihovog najboljeg ostvarivanja. Stratezijski se menadžment odnosi na cijelu organizaciju, odnosno na svaku funkciju organizacije, procese, akcije, okolinu, a posljedično i na organizacijsko ponašanje. Stratezijski menadžment pomaže organizaciji u unaprjeđivanju konkurentske prednosti i usmjerenosti na uspjeh, uz preduvjet da se izabere temeljna strategija, te strategija po funkcionalnim područjima organizacije (Gutić, Rudelj, 2012).

Kao takav, stratezijski menadžment je kontinuiran proces, proces koji se ponavlja u svim etapama, bez obzira na to što su oblici aktivnosti promjenjivi. Iz toga se može vidjeti i da je obaveza menadžera koji su uključeni u taj proces da uvijek budu usmjereni na aspekte stratezijskog menadžmenta, donose odluke i poduzimaju akcije radi ostvarivanja ciljeva organizacije. Kako bi stratezijski menadžment bio predvodnik u ostvarivanju ciljeva organizacije, on mora osigurati da organizacija bude uređena na način da je uvijek moguće kvalitetno i efikasno odgovoriti na promjenjive zahtjeve organizacijske okoline (Buble i sur., 2005).

Svaka strategija mora imati svoj cilj i namjenu, a strategija mora jasno prikazivati kako organizacija namjerava ostvariti svoju misiju i viziju. Strategija je iskazivanje namjere organizacija koja opisuje što organizacija želi dugoročno postati. Sama strategija je osnova stratezijskog upravljanja i donošenja stratezijskih planova.

Strategijski menadžment u osnovi je proces oblikovanja strategija i upravljanje organizacijom, kako bi se te strategije mogle ostvariti i odvija se u okviru misije organizacije. Osnovni zadatak strategijskog menadžmenta je stoga definiranje misije i osiguravanje da ona odgovara temeljnoj svrsi organizacije, unutar njezinog okruženja. Ujedno se brine i o ciljevima i načinima njihova postizanja. Temeljem tih ciljeva strategijski menadžment definira viziju organizacije, kako bi ona trebala izgledati u budućnosti i kako će se vizija ostvariti kroz način postizanja zadanih ciljeva. Strategijski menadžment je vizionarski jer se brine o ostvarivanju i realizaciji ideja o budućnosti organizacije, stvara zajedničku perspektivu koja će usmjeravati odluke, akcije i ljude u organizaciji, odnosno kako će se to provesti u praksi, što je pak primarni zadatak srednjeg i nižeg menadžmenta.

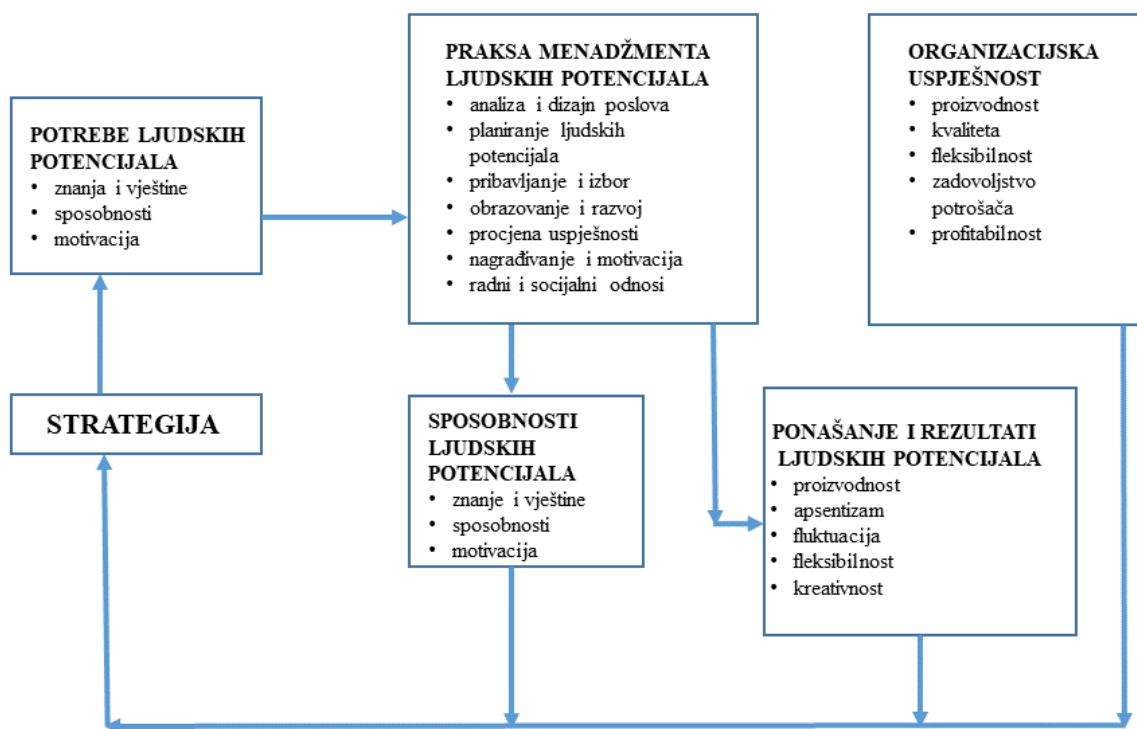
Često se navodi da oblikovanje strategije nije nužno racionalan i kontinuiran proces, jer iako menadžment većinu vremena slijedi zadana strategijska usmjerenja, promjene strategije se događaju najčešće kao reakcije na promijenjenu situaciju. Najveći dio strategijskih odluka je nešto što se moralo poduzeti zbog zahtjeva situacije, a manje kao ono što je menadžment unaprijed isplanirao. Stoga, donošenje strategija podrazumijeva donošenje pravilne odluke, a ne kreiranje detaljnih planova unaprijed. Tim se smatra da su najdjelotvorniji stratezi oni menadžeri koji su kreativni i intuitivni, koji su fleksibilni i prilagodljivi (Armstrong, 2003 - knjiga druga).

Oblikovanje, odnosno formuliranje strategijskih planova se sastoji od niza postupaka:

1. **Određivanje misije organizacije**, njene opće namjene.
2. **Postavljanje ciljeva** – što organizacija mora postići za ispunjavanje misije.
3. **Istraživanje okruženja** – unutarnja procjena prednosti i slabosti organizacije, te procjena prilika i opasnosti iz okruženja s kojima se organizacija suočava (pomoću **SWOT analize**).
4. **Analiza postojeće strategije** – sagledavanje njihove važnosti u usporedbi s rezultatima dobivenih istraživanjem okoline. Moguće je da se ovdje pokaže potreba za „analizom jaza“, kako bi se ustanovilo u kojoj se mjeri čimbenici okružena pokazuju na jaz između postignutoga i onoga što bi se moglo o moralo postići primjenom postojećih strategija.
5. **Definiranje strategijskih pitanja** u odnosu na rezultate dobivene istraživanjem okoline, izvršenu analizu jaza, te po potrebi prema rezultatima analize portfelja usluga organizacije.
6. **Razvoj nove ili izmjene postojeće strategije**, te promjena ciljeva temeljem analize strategijskih pitanja.

7. **Odluka o bitnim čimbenicima uspjeha** koji su povezani s ostvarenjem ciljeva i provedbom strategije.
8. **Priprema operativnih planova, planova za resurse i planove za projekte**, s ciljem ostvarivanja strategije i zadovoljavanja bitnih kriterija uspjeha.
9. **Provođenje planova.**
10. **Praćenje rezultata** prema planovima i primanje povratne informacije koja je iskoristiva za preoblikovanje strategija i planova (Isto, 2003: 84, knjiga druga).

U procesu primjene strategije potrebno je uvažiti činjenicu da postoji visoka povezanost između strategije poslovanja i strategije ljudskih potencijala i da je ona prisutna u svim organizacijskim razinama. Utvrđivanje činjenice koja stratezijska opcija ljudskih potencijala najbolje odgovara odabranoj strategiji poslovanja iznimno je korisno za razvijanje konkretnih programa i sustava aktivnosti, a što potvrđuje potrebu uključivanja menadžera i stručnjaka koji se bave ljudskim potencijalima u proces stratezijskog menadžmenta. Sve to zahtijeva promjene u djelovanju ne samo stratezijskog, općeg, već i menadžmenta ljudskih potencijala u organizaciji (Bahtijarević-Šiber, 1999.)



Slika 2: Prikaz povezanosti primjene strategije i menadžmenta ljudskih potencijala

(izradila autorica prema Bahtijarević-Šiber, 1999:168)

Iako se stratezijski menadžment oslanja na temeljni menadžment, pa se njegovi procesi čine poznatima i time jednostavnima za provođenje, stvarna primjena obično je vrlo zahtjevna, što je moguće vidjeti iz pregleda temeljnih zadataka stratezijskih menadžera. Sam proces stratezijskog menadžmenta uključuje niz vrlo kompleksnih aktivnosti koje uključuju izuzetan napor i angažman ne samo menadžera, već i svih zaposlenika.

Prema M. Bublji i suradnicima (2005: 6), temeljni zadaci stratezijskih menadžera su sljedeći:

1. Utvrđivanje misije - obično trajna i vremenski neograničena, odnosi se na odlučivanje o poslovima u području djelovanja organizacije, načinu vođenja i karakteristikama poslova.
2. Formuliranje filozofije (vizije) organizacije – proces utvrđivanja svih vjerovanja, vrijednosti, stavova i drugih smjernica koje se odnose na djelovanje organizacije.
3. Utvrđivanje politika - donošenje odluke o planovima za izvođenje svih glavnih aktivnosti u izvođenju strategije, u skladu s filozofijom, odnosno vizijom organizacije.
4. Postavljanje ciljeva - donošenje odluka o provedbi zadataka u okviru zadanog vremena. Ciljevi su pojam uži od misije i oblikovano su na način da pomognu pri izvođenju operativnih planova izvođenja strategije.
5. Razvoj strategije - oblikovanje koncepata, ideja i planova za postizanje ciljeva i postizanje konkurentske prednosti.
6. Planiranje organizacijske strukture – oblikovanje plana organizacije i svih aktivnosti koje pomažu ljudima u suradničkom izvođenju aktivnosti koje se odnose na strategiju, filozofiju i politike organizacije.
7. Osiguranje osoblja – regrutacija (pribavljanje), selekcija i razvoj ljudi za plansko popunjavanje radnih mjesta prema organizacijskom planu.
8. Utvrđivanje procedura - određivanje i propisivanje načina izvođenja svih važnih tekućih aktivnosti.
9. Osiguravanje opreme - ovisno o profilu organizacije, odnosi se na osiguravanje pogona, opreme i drugih materijalnih resursa nužnih za izvođenje posla.
10. Osiguravanje kapitala - osiguravanje novca i kredita za radni kapital i nabavu materijalnih resursa.

11. Postavljanje standarda - utvrđivanje parametara za postizanje najboljih rezultata rada u odnosu na zadane ciljeve.
12. Utvrđivanje menadžmentskog programa i operativnih planova - razvoj programa i planova upravljačkih aktivnosti i korištenja resursa koji će, kad se izvedu u odnosu prema utvrđenoj strategiji, politikama, procedurama i standardima omogućiti ljudima ostvarivanje pojedinačnih ciljeva.
13. Osiguranje kontrolnih informacija – izlaganje činjenica i pojava koje će ljudima pomoći da slijede strategiju, politike, procedure i programe; mjerenje cjelokupne performanse organizacije u odnosu na postavljene planove.
14. Aktiviranje ljudi - "zapovijedanje" i motiviranje ljudi za rad u skladu s filozofijom, politikama, procedurama i standardima u izvođenju planova organizacije.

U sam proces realizacije stratezijskog menadžmenta, uz menadžere trebaju zapravo biti uključeni i svi zaposlenici. Unatoč tome, postoji potreba da se u organizaciji definiraju odgovarajući organi koji će biti nositelji tog procesa. U ovisnosti o tome o kakvoj se organizaciji radi, to može biti odbor direktora, vrhovni menadžment („top“ menadžment) i odjeli za planiranje (Buble i sur., 2005).

Za usporedbu, radom javnih organizacija (javnih ustanova) upravlja upravno vijeće ili drugi kolegijalni organ, ako posebnim zakonom nije drugačije određeno, dok je izabrani ravnatelj voditelj ustanove. Ustanova može, ako je tako propisano zakonom, aktom o osnivanju ili statutom ustanove, za voditelja stručnog rada imati stručnog voditelja, te stručno vijeće ili drugi kolegijalni stručni organ ustanove (Ćupurdija, 2019).

Iako je jasno da postoje velike razlike u načinu organizacije rada i ciljeva između javnih i poslovnih organizacija, činjenica je da se njima upravlja, da one imaju svoj menadžment, da jednako tako kreiraju svoje misije, vizije, politike i procedure, odnosno provodi se stratezijski menadžment.

4. STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

Tijekom razvoja ljudskog društva mijenjalo se i značenje ljudskih potencijala, što je osobito vidljivo po tome koliko je u tom razvoju znanje ljudi sudjelovalo u stvaranju vrijednosti. Da bi ljudsko znanje ispunilo svoju svrhu, ono treba biti pravilno i sveobuhvatno korišteno. Stupanj korištenja ljudskog znanja ovisi ne samo o svom nositelju, čovjeku, već i o njegovom općem psihofizičkom stanju, motiviranosti, zadovoljstvu, ambiciji, općoj i radnoj kulturi, moralu i etičnosti (Vujić, 2004.).

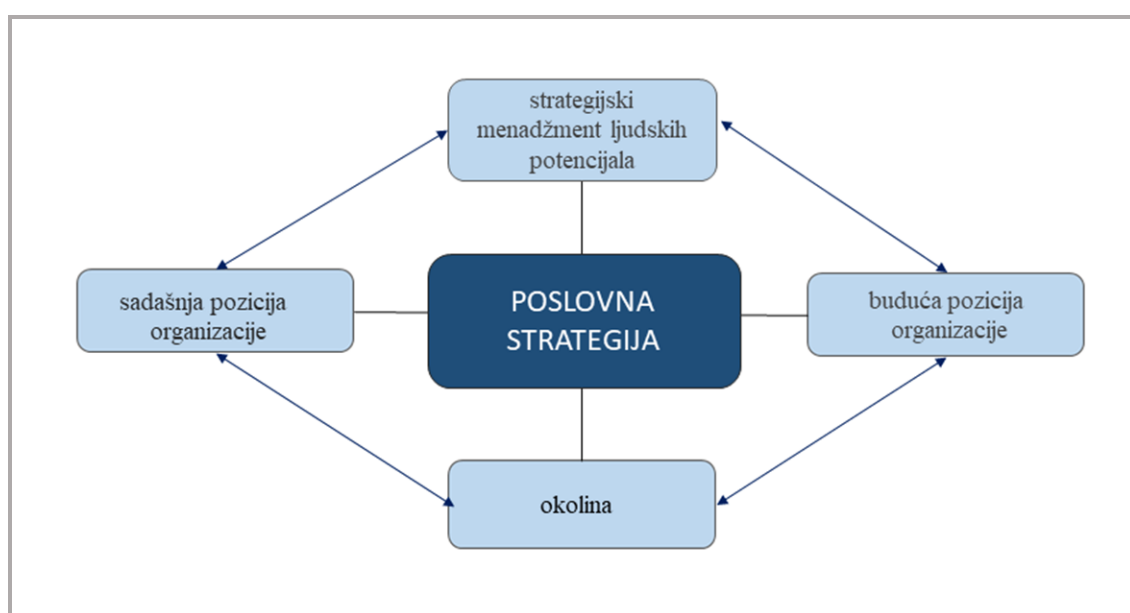
Kako je čovjek po svojoj prirodi slobodno, individualno, društveno i političko biće, tako u sebi posjeduje i potrebu za napredovanjem i razvojem svojih potencijala. Stoga su ljudi usmjereni na organizacije koje im predstavljaju sredstvo, odnosno alat za realizaciju tih potreba. No, kako su ljudi sastavni element organizacije, odnos je i više nego uzajaman (Gutić, Rudelj, 2012).

Strategija u najširem smislu podrazumijeva sredstva i procese pomoću kojih organizacija nastoji postići zadane ciljeve. Uspješna poslovna strategija obuhvaća određivanje jednostavnih i ostvarljivih organizacijskih ciljeva kako bi ih svaki zaposlenik organizacije mogao razumjeti. Za uspjeh poslovne strategije važno je razumijevanje vanjskih faktora, objektivna procjena vlastitih snaga i resursa te sama implementacija poslovne strategije. Strategijski menadžment ljudskih potencijala odnosi se na planiranje ljudskih potencijala i aktivnosti vezanih uz ljudske potencijale sa svrhom postizanja strategijskih ciljeva organizacije (Obradović i sur., 2015).

Već od 90-ih godina 20. stoljeća, uz pojam menadžmenta ljudskih potencijala veže se i pojam strategijski, koji se ne odnosi samo na dugoročno planiranje u okviru procesa oblikovanja organizacijske strategije, već se to odnosi na nov i drugačiji pristup ulozi ljudskih potencijala u strategijskom menadžmentu. Strategijsko ovdje pokazuje na iznimnu važnost koju ljudi imaju u procesu kreiranja, ali i primjeni poslovne strategije i ostvarivanju zadanih ciljeva i opće uspješnosti organizacije. Ta postojeća i snažna povezanost menadžmenta ljudskih potencijala i strategije organizacije nam pokazuje da ljudi i njihovi potencijali, kao i upravljanje njima (putem procesa upravljanja ljudskim potencijalima) značajno određuju izbor i uspjeh poslovne strategije, koja uzročno postavlja ciljeve i smjernice djelovanja u upravljanju i razvoju ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Danas je jedan od najvažnijih trendova menadžmenta ljudskih potencijala isticanje njegove strategijske uloge i važnosti, pošto je razvoj strategije menadžmenta ljudskih potencijala postao iznimno važan i dominantan, čime se upravo to smatra novom fazom u razvoju menadžmenta

ljudskih potencijala. Može se reći da strategijski menadžment ljudskih potencijala sada zamjenjuje dosadašnje koncepte menadžmenta ljudskih potencijala, do čega je došlo najprije zbog toga što je prepoznato da aktivnosti koje se obavljaju u području menadžmenta ljudskih potencijala imaju strategijsku važnost, ali isto tako mogu imati i takve posljedice. Strategijska važnost menadžmenta ljudskih potencijala proizlazi iz niza činjenica, a koje ljudske potencijale navode i ističu kao ključan izvor organizacijske konkurentnosti, ali i zbog resursnog pristupa strateškom menadžmentu. Jer, važno je imati na umu, ljudi su najvrjedniji resurs svake organizacije (Bahtijarević-Šiber, 2014).



Slika 3: Prikaz temeljne orijentacije strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala

(izradila autorica prema Bahtijarević-Šiber, 2014: 49)

Ukupnost ljudske sposobnosti, znanja i kreativnih potencijala postaju najvrjednije strategijsko oružje svake organizacije. Ljudski resursi su glavni izvor uspjeha jer u ovom modernom dobu stvaraju bogatstva veća od onih koja se stvaraju kapitalom i materijalnim resursima, iz razloga koji je više puta i navođen, a to je da o ljudskim resursima ovisi korištenje svih materijalnih resursa, kako će se oni kombinirati i stvarati nove vrijednosti. Ljudi kreiraju i upravljaju poslovnim aktivnostima, planiraju poslove, određuju ciljeve poslovanja, izabiru strategije, kombiniraju činitelje okoline i obavljaju sve aktivnosti vezane uz poslove kojima se organizacija bavi (Buble i sur., 2005).

Poslovni uspjeh i strategijski menadžment ljudskih potencijala uspješno ovise jednako o ljudima koji vode organizaciju, ali i o njenim zaposlenicima. Stoga strategija menadžmenta ljudskih potencijala mora dati odgovor na sljedeća pitanja:

- Koja je kvaliteta performansi²?
- Kako privući i pridobiti nove ljude?
- Kako ih promovirati u smislu obrazovanja, razvoja karijere i unapređenja?
- Kakav sustav nagrađivanja primijeniti (Buble i sur, 2005: 191)?

Strategijski menadžment ljudskih potencijala stoga je izuzetno kompleksan, obuhvaća mnoštvo procesa i nije ga moguće jednostavno opisati i odrediti. Obuhvaća širok raspon organizacijskih problema vezanih uz promjene u organizacijskoj strukturi, organizacijskoj kulturi, djelotvornosti i organizacijskoj uspješnosti. Također, obuhvaća problematiku usklađivanja resursa s budućim zahtjevima, razvoj i upravljanje znanjem i promjenama, zahtjeve za ljudskim kapitalom i razvoj procesnih sposobnosti, odnosno sposobnost uspješnog obavljanja svih poslovnih procesa (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Kako se pojam strategijski u pravilu odnosi na budućnost i osiguravanje konkurentske prednosti, promišljanje ključnih problema u poslovanju i njegovu razvoj nastoji riješiti temeljno pitanje, a to je kako nadmašiti konkurenciju. U kontekstu menadžmenta ljudskih potencijala to označava sljedeće:

- Važnost ljudskih potencijala je presudna za konkurentsku prednost i poslovnu uspješnost organizacije u suvremenim uvjetima,
- promišljanje o znanju, sposobnostima, kompetencijama i drugim obilježjima ljudskih potencijala, a koji su potrebni za postizanje konkurentske prednosti,
- potpuna integracija strateškog menadžmenta i menadžmenta ljudskim potencijalima,
- postavljanje ljudskih potencijala u centar poslovanja, postizanje poslovne uspješnosti i polazišta u izboru poslovne strategije (Isto, 2014:41).

² <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=47570>

Kako bi organizacija sebi mogla osigurati dugoročnu i uspješnu budućnost, od najvećeg je značaja da ona ima jasnu i zacrtanu strategiju, odabran smjer u kojem će se kretati i razvijati, te jasnu sliku o tome koje resurse treba da bi to mogla ostvariti. Sve to je moguće postići jedino stratezijskim upravljanjem koje zahtijeva od menadžera da razumiju prirodu strategije, da pripremaju stratezijske planove i učinkovito koristiti procese stratezijskog upravljanja.

Menadžeri u organizaciji pri tome moraju biti svjesni da se strategija mora mijenjati i prilagođavati vrlo promjenjivim uvjetima vanjske i unutarnje okoline organizacije. Menadžeri, pa tako i oni koji se bave ljudskim potencijalima, a koji razmišljaju stratezijski, imaju širi i dugoročniji pogled na budućnost organizacije. Oni istovremeno moraju biti svjesni i svoje odgovornosti, prvenstveno za plansko upravljanje ljudskim resursima potrebnim za prilike koje doprinose provedbi strategije te za upravljanje tim prilikama na način koji će povećati vrijednost učinka organizacije (Armstrong, 2003 - knjiga druga).

Upravljanje ljudskim potencijalima i dalje se mijenja, ti procesi više nisu samo potpore ili alati za djelovanje menadžmenta već dobivaju ključnu, stratezijsku ulogu, čime menadžment ljudskih potencijala postaje središnja aktivnost suvremenih menadžera. Glavni razlog za to leži u činjenici što su danas jedni od najvažnijih poslovnih problema kako osigurati razvoj potrebnih kompetencija zaposlenika, kako privući i zadržati one talentirane i inovativne, koji čine razliku i koji mogu osigurati nove poslovne iskorake i tako omogućiti prednost pred konkurencijom. Jer samo stalno stvaranje znanja, povećavanje i služenje njime čine ovaj najvažniji resurs ujedno čini najmoćnijim sredstvom za natjecanje u suvremenim poslovnim uvjetima. Važnost menadžmenta ljudskih potencijala vidi se i kroz pokazatelje ukupne menadžerske i poslovne uspješnosti, stoga stratezijska uloga menadžmenta ljudskih potencijala označava i to da se on okreće prema budućnosti, dugoročnom planiranju i rješavanje problema ljudskih potencijala, umjesto dosadašnjeg reaktivnog djelovanja i rješavanja trenutnih poslovnih problema (Bahtijarević-Šiber, 2014).

5. ULOGA MENADŽERA U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU LJUDSKIH POTENCIJALA

Od nekadašnjeg, tradicionalnog naziva kadrovska služba, do današnjeg, uobičajenog naziva sektor ljudskih potencijala, dogodio se prijelaz od kadrovske službe do menadžmenta ljudskih potencijala. Iz te potrebe, da se pri oblikovanju strategije organizacije uvrsti i uvaži ključan čimbenik, a to su ljudi, njihovi potencijali i intelektualni kapital, menadžeri koji se bave ljudskim potencijalima i njihove zadaće postale su jednako važne i kompleksne kao i zadaće menadžera iz drugih područja poslovanja. Bez dobrog menadžera koji se bavi ljudskim potencijalima nema ni dobre strategije organizacije.

Kadrovski se menadžment kao specijalizirana funkcija pojavljuje krajem 19. stoljeća. U periodu koji je tome prethodio, zapošljavanje, promocija i plaće zaposlenika ovisili su isključivo o preferencijama i osobnim odlukama vlasnika ili predsjednika organizacije. Za nastanak kadrovske funkcije u organizacijskom smislu zaslužan je Frederik W. Taylor³ koji je još 1885. godine prepoznao i identificirao potrebu da se rad organizira na način da njegov učinak bude što efikasniji, a da bi pri tome sam rad bio što manje zamoran. Valjda naglasiti da je to tada napravljeno s ciljem da se poveća proizvodna sposobnost organizacije, a ne zbog same brige o zaposlenicima (Vujić, 2004).

Daljnijim razvojem organizacije i podjele rada, zbog čega je i došlo do specijalizacije menadžerskih funkcija, od prodajnih, proizvodnih, pa do kadrovske funkcije. Tako je do početka 20. stoljeća najvažnije bilo osigurati napredne tehnološke procese proizvodnje, dok briga o zaposlenicima gotovo da i nije postojala. U tom su periodu aktivnosti kadrovske menadžmenta bile su fokusirane isključivo na elemente radne discipline. Svakih desetak godina trendovi su se mijenjali i već od 1920-ih započelo se s opismenjavanjem i osposobljavanjem zaposlenika, od 1940-ih kadrovski se menadžment počeo baviti i socijalnim pravima zaposlenika (zdravstveno i mirovinsko osiguranje), čemu je pridonijelo i sindikalno organiziranje. Od tog perioda pa nadalje, kadrovski menadžment se mijenja i napreduje, u svom djelovanju osmišljava i poduzima razne nove aktivnosti, kao što su poslovna komunikacija, organizirano obrazovanje, uključivanje zaposlenika u odlučivanje, promocija i razvoj zaposlenika, da bi u 80-im godinama 20. stoljeća započeli i procesi informatizacije i reinženjeringa poslova. Od 90-ih godina pa nadalje, može se govoriti o modernom

³ <https://www.britannica.com/biography/Frederick-W-Taylor>

menadžmentu ljudskih potencijala koji se sada bavi stratezijskim planiranjem i razvojem ljudskih potencijala, motivacijom i nagrađivanjem te raznim oblicima privlačenja i zadržavanja kvalitetnih ljudi u organizaciji (Vujić, 2004).

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

Stratezijski menadžment ljudskih potencijala naglašava da su ljudi u organizaciji najvrjedniji potencijal. Kako bi se taj potencijal zadržao, ipak je potreban angažmanom cjelokupnog menadžmenta, a ne samo onog koji se bavi ljudskim potencijalima. Važnost uloge menadžera ljudskih potencijala u zajedničkom radu cjelokupnog izvršnog menadžmenta organizacije stoga upravo proizlazi iz činjenice da je za kvalitetnu i uspješnu stratezijsku organizaciju potrebno oblikovati tome prilagođenu stratezijsku organizaciju ljudskih potencijala, jer su ljudi onaj ključan faktor napretka i konkurentske prednosti, ali samo ako će ulaganje u njihov razvoj biti stalno, a upravljanje njima biti učinkovito (Vujić, 2004).

Stratezijske promjene prisutne su i u javnom sektoru, ali se razlikuju od onih u privatnom, jer im vlade određuju koje će razine usluga biti ponuđene i koja će i kolika biti ulaganja da bi se to moglo i ostvariti. Menadžeri javnog sektora stoga imaju zadatak pripremiti i pružiti onu razinu i kvalitetu usluge koju je ipak u okviru određenih financijskih okvira, odnosno proračuna. I za javni bi sektor trebalo primjenjivati mjerilo procjene kvalitete usluge na način da se ona uspoređuje s razinom kvalitete najboljih u svojoj kategoriji. Zbog toga su stratezijske promjene u javnom sektoru većinom usmjerene na cilj da se ostvari ravnoteža između zahtjeva postavljenih pred uslugu, odnosno za njenu razinu i onoga što korisnici očekuju, te težnje izabranih predstavnika i zakonodavstva i raspoloživih sredstava. U tim se problemima, zajedno s drugim menadžerima danas svakodnevno nalaze i menadžeri ljudskih potencijala. Napredak i uspjeh svih promjena ponajviše ovise o promjeni ponašanja zaposlenika, na način da se njihova znanja povećavaju, da se razvijaju nove vještine kako bi se dostigli ciljevi zadane

strategije. Na ponašanje se ipak najbolje utječe i promjenom upravljanja, svi se moraju mijenjati i ovdje također suradnički menadžment najbolje funkcionira (Heller, 2002).

5.1 MENADŽERSKE AKTIVNOSTI I ULOGE

Menadžeri na različitim razinama obavljaju aktivnosti iz svojih pet temeljnih funkcija, kako bi se osiguralo da se raspoloživim resursima raspolaze na najoptimalniji način, u svrhu najboljeg učinka. Svaka od funkcija menadžmenta ostvaruje se kroz niz aktivnosti, koje je moguće sagledati putem dvije osnove karakterizacije – prva se odnosi na aktivnosti menadžera kroz dnevni rad, a druga se odnosi na iste te aktivnosti sagledane kroz ulogu koju menadžer ima obavljajući svoj posao. Dnevni rad obuhvaća brojne i raznovrsne aktivnosti, ali i dramatična dinamika tog rada, u kojem je malo vremena za promišljanje o planovima i strategijama. Sve se to odnosi i na menadžera ljudskih potencijala, koji su najčešće menadžeri srednje razine, a ako je organizacija okrenuta prema strategijskom razvoju, tada se oni nalaze i među menadžerima najviše razine.

Stoga se menadžer ljudskih potencijala bavi kontrolom rada menadžera niže razine, njihovim razvojem, koordiniranjem rada zaposlenika u suradnji s kompletnim višim i srednjim menadžmentom u organizaciji, izradom izvještaja, redovito prisustvuje sastancima uprave, sudjeluje u donošenju odluka. Ali i ono najvažnije, na dnevnoj bazi, u skladu s planovima i vrstom problematike komunicira sa svim zaposlenicima organizacije (Buble, 2006).

Aktivnosti višeg menadžmenta ljudskih potencijala stoga s mijenjaju ja način da oni preuzimaju punu odgovornost za rad svojih odjela, zajedno sa uključenim stručnjacima i suradnicima uključenim u provođenje radnih aktivnosti iz područja ljudskih potencijala. Poslovi višeg menadžmenta stoga moraju biti moraju biti precizno definirani, a umjesto autoritativnog, naglasak je na suradničkom menadžmentu, uz sudjelovanje podređenih u donošenju odluka koje imaju utjecaj na radne aktivnosti.

S obzirom na ovakvu, precizniju definiciju aktivnosti višeg menadžmenta i rad srednjeg menadžmenta se mijenja, tako da je on usmjeren na tehničke aspekte rada (obavljanje postupaka privlačenja, selekcije i drugog), razvoj novih vještina i znanja potrebnih za ostvarivanje ciljeva u skladu sa zahtjevima višeg menadžmenta. Također, očekuje se rad na sposobnostima uspješnog pregovaranja s linijskim menadžerima i zaposlenicima u svrhu dobivanja potpore i ostvarivanja ciljeva i strategija vrhovnog menadžmenta, ali i razvoj vještina potrebnih za učinkovitu internu komunikaciju (Isto, 2006).

Sve navedeno utječe na uloge menadžera u obavljanju aktivnosti u organizaciji, što se odnosi i na menadžera ljudskih potencijala. Osnovna podjela menadžerskih uloga u tri grupe je sljedeća:

- **informacijska uloga** (osoba za nadzor, prenositelj informacija, glasnogovornik) – *upravljanje pomoću informacija*
- **interpersonalna uloga** (predstavnik, vođa., osoba za veze) – *upravljanje pomoću ljudi*
- **uloga odlučivanja** (poduzetnik, korektor, alokator resursa, pregovarač) – *upravljanje akcijom* (Isto, 2006: 18-19).

Sve ove uloge u jednom ima i menadžer ljudskih potencijala, osobito je značajna njegova interpersonalna uloga jer je usmjeren na rad s drugima – zaposlenicima, svim razinama menadžmenta u organizaciji, suradnju s vanjskim stručnjacima iz područja obrazovanja i razvoja ljudskih potencijala, što sve zahtijeva izvrsne menadžerske vještine.

Prema Obradoviću i suradnicima (2015:20), aktivnosti menadžera ljudskih potencijala mogu se podijeliti u tri osnovne grupe funkcija koje ukazuju na to koliko je raznolika uloga menadžmenta ljudskih potencijala, odnosno menadžera koji se bave ljudskim potencijalima i koja od njih zahtijeva visoku razinu koordinacije s zaposlenicima i menadžerima svih razina:

1. ***Odnos menadžmenta ljudskih potencijala i organizacije*** - odnosi se na suradnju s drugim dijelovima organizacije zbog postavljanja ciljeva i oblikovanja poslovne strategije; uključuje stratezijski menadžment ljudskih potencijala, planiranje ljudskih potencijala, upravljanje promjenama u organizacijskoj strukturi i kulturi.
2. ***Odnos menadžmenta ljudskih potencijala i zaposlenika*** – odnos sa zaposlenicima tijekom životnog ciklusa zaposlenika u organizaciji; uključuje pribavljanje, selekciju, obuku i razvoj, sustav kompenzacija, pravne poslove vezane za ljudske potencijale, kreiranje baza podataka o zaposlenima, kreiranje pravila ponašanja i briga o disciplini zaposlenika, zaštita na radu i briga o zdravlju zaposlenika.
3. ***Posredovanje u odnosu organizacije i zaposlenika*** – kreiranje kvalitetnog odnosa organizacije sa svim njenim zaposlenicima; uključuje osiguravanje zdravog odnosa organizacije i zaposlenika, sustav nagrađivanja zaposlenika, brigu o motivaciji zaposlenika, praćenje radne uspješnosti zaposlenika, suradnja u izradi sustava napredovanja, pomoć pri premještanju zaposlenika, provedbu promjena u organizaciji.

Navedene funkcije i aktivnosti koje su u to uključene izrazito su kompleksne i nije ih lako provoditi na optimalan način. U malim do srednjim organizacijama obično to obavlja jedna osoba (u najlošijem slučaju to je vlasnik ili direktor, koji nema nužne menadžerske vještine za to), ali za veće je organizacije nužno ustrojavanje odjela zaduženih za ljudske potencijale. Odjeli za ljudske potencijale stoga moraju biti ekipirani vrlo stručnim osobama, jer svaka organizacija koja svoj uspjeh gradi na kvalitetnom upravljanju nastoji privući stručnjake iz ovog područja i neprekidno ih educirati za kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima (Isto, 2015).

5.2 MENADŽERSKE VJEŠTINE

Menadžment možemo promatrati kao vještinu, ali i kao znanost. Ako govorimo o menadžmentu kao vještini, s obzirom na praksu u kojoj su prisutne sve funkcije menadžmenta, tada vještinu shvaćamo kao talent, dar ili sposobnost osobe da odabire i raspoređuje resurse u svrhu ostvarivanja zadanih ciljeva. Vještina je također rad za postizanje određenih ciljeva, ali je i skup pravila za ljudsku djelatnost, razvijen radi ostvarivanja određenih ciljeva. Kako je menadžment iznimno kompleksan i za njegovu je djelotvornost potrebno dobro organizirano znanje o menadžmentu, koje u pravilu utemeljuje znanost. Ukratko, menadžment kao praksa jest vještina, organizirano znanje koje se temelji na praksi može se tretirati kao znanost, stoga se vještina i znanost ne isključuju, već se nadopunjuju (Buble. 2006).

Menadžerska uloga zahtijeva set vještina nužnih za obavljanje tako kompleksnih poslova. Menadžer mora imati vještine koje podrazumijevaju specifične sposobnosti i znanja, koja proizlaze iz informacija, prakse i darovitosti. Uspješan menadžer stoga mora imati razvijene sljedeće vještine:

- **konceptualne vještine** – smisao za širi problem problematike poslovanja, sklonost prema apstraktnom i stratezijskom promišljanju, promišljanje o organizaciji kao cjelini, generički pristup organizaciji
- **smisao za međuljudske odnose** – vještina rada s ljudima, smisao za motivaciju, podjelu posla i radnih zadataka, sposobnost primjene osnovnih načela menadžmenta (rad s drugima i uz pomoć drugih, koordinacija i pokretanje drugih pomoću smisla za istraživanje, sposobnost rješavanja konflikata i drugo)
- **vještine u području tehnike i tehnologije** – poznavanje tehnika, procesa, tehnologija, funkcijskih i procesnih specifičnosti poslovanja, poznavanje informacijsko-komunikacijskih tehnologija

- **vještine oblikovanja** – odnosi se na sposobnost prepoznavanja i definiranja problema, oblikovanje prihvatljivih rješenja, sposobnost implementacije rješenja (Gutić, Rudelj, 2012).

Uz navedeno, suvremeni uvjeti poslovanja zahtijevaju i liderske sposobnosti, multidisciplinarna znanja i računalnu pismenost. Menadžerske je vještine još moguće podijeliti i na osobne vještine, interpersonalne, komunikacijske i grupne vještine menadžera (Isto, 2012).

Naravno, kako bi provođenje funkcija i aktivnosti ljudskih potencijala bilo uspješno, podrazumijeva se da osoba ili osobe zadužene za ljudske potencijale u organizaciji moraju posjedovati potrebna znanja i vještine. Menadžer ljudskih potencijala mora prvenstveno biti vješt u vođenju zaposlenika, na način da ih usmjerava, inspirira i motivira, sa svrhom ostvarivanja zajedničkih ciljeva organizacije. Menadžer ljudskih potencijala pri tome, kao i svaki drugi menadžer, mora svojim vodstvom utjecati na radnu uspješnost i motivaciju zaposlenika u svom odjelu.

Uz vještine vođenja, menadžer ljudskih potencijala mora imati izražene vještine međuljudskih odnosa, jer radi s ljudima i „na ljudima“. Kao i za svakog menadžera i za menadžera ljudskih potencijala važna je sposobnost rada u timu, bilo da se radi o jednoj osobi u organizaciji ili cijelom odjelu, jer osobe zadužene za ljudske potencijale moraju razumjeti, prihvaćati i u praksi provoditi karakteristike timskog rada.

S obzirom na to da je menadžment ljudskih potencijala dobio ključnu mjesto u strategiji organizacije, menadžer ljudskih potencijala mora donositi mnoštvo važnih odluka temeljenih na činjenicama, pritom zadržavajući objektivnost i nepristranost. Posebno se to odnosi na aktivnosti pribavljanja i selekcije te odnosa sa zaposlenicima (u smislu discipline, nagrađivanja željenog ili sankcioniranja neželjenog ponašanja). Dodatno, sve odluke vezane uz ljudske potencijale zahtijevaju analitički pristup, odnosno menadžer ljudskih potencijala mora posjedovati izraženu vještinu analitičkog promišljanja (Obradović i sur., 2015).

5.3 MENADŽMENT KAO PROFESIJA

Menadžment se isto tako može nazvati i profesijom, s obzirom na to da se temelji na utvrđenim i sistematiziranom znanju, pridržava se etičkih standarda i pravila struke, te je prikladan za one ljude koji imaju unaprijed određene kvalifikacije i iskustvo. Sve se to odnosi i na menadžere ljudskih potencijala.

Što se formalnog obrazovanja menadžera tiče, dostupni su sveučilišni i stručni studijski programi koje održavaju visoka učilišta koja kroz preddiplomske i diplomske studije. Za stručnjake, menadžere iz prakse, s adekvatnim formalnim obrazovanjem, daljnje je usavršavanje moguće putem MBA studija (*Master of Business Administration*), koji je svojedobno bio rezerviran samo za visoki menadžment ali ga danas sve više upisuje i srednji menadžment i oni koji to tek namjeravaju postati. Na primjer, to je studij Poslovno upravljanje (MBA) Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, ili MBA pri Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa (ZŠEM)⁴. Uz navedeno, postoji i niz ustanova koje se bave organizacijom obrazovnih programa iz područja menadžmenta, verificiranih od strane Ministarstva znanosti RH, primjerice Institut za menadžment iz Zagreba⁵, te mnoštvo neformalnih edukacija i treninga.

Uz navedeno, potrebno je istaknuti i važnost osobnog napretka menadžera, jer se razvoj potencijala ne odnosi samo na zaposlenike, već i na sve menadžere u organizaciji, pa tako i menadžera ljudskih potencijala. Od njega se, kao i od drugih, zahtijeva spoznaja o tome što je sposoban napraviti, koje su mu jake, a koje slabe strane. Rast i razvoj započinje osobnom analizom, te analizom situacije u kojoj se menadžer nalazi. U tu je svrhu potrebno poduzeti određene korake, menadžer najprije treba poznavati samog sebe i svesti svoje ambicije u realne okvire i definirati što želi postići. Temeljem toga slijedi usavršavanje i razvijanje vještina potrebnih za postizanje željenih ciljeva, ali i iskazivanje osobnih kvaliteta i ponašanja koje vode prema uspjehu (Armstrong, 2003 – knjiga prva).

Polazna točka u karijeri svakog menadžera mora biti ona koja govori o tome koje su njegove mogućnosti, odnosno jake i slabe strane. To se postiže analizom dostignuća, vještina i znanja, te ocjenom vlastite uspješnosti. Slijedom takve, vrlo kritične analize, menadžer pristupa razvoju vještina koje su mu potrebne kako bi bio što uspješniji. Tako i menadžeri ljudskih potencijala moraju trajno raditi na svom osobnom rastu i razvoju, osobito u sljedećim područjima:

- komunikacija; u smislu da je ona jasna, precizna i uspješna
- rješavanje problema; usvajanje logičkog pristupa rješavanju problema
- donošenje odluka; razvoj analitičkih vještina

⁴ <https://lider.media/aktualno/iz-prve-ruke-zasto-mba-i-koliko-mi-je-koristio-u-karijeri-120879>

⁵ <https://izm.hr/>

- slušanje; slušati, iskazati zanimanje, pomoći u ostvarivanju dobrih ideja zaposlenika i kao posrednik, kada nema „sluha“ kod njima direktno nadređenog menadžmenta
- motiviranje – kao temeljni zadatak menadžera ljudskih potencijala; potrebno je saznati što ljude motivira i što su u stanju napraviti, odrediti unaprjeđivati standarde uspješnosti, koji trebaju biti temeljeni prema zahtjevima radnih zadataka, a ne osobnim preferencijama nadređenih
- osiguravanje potrebnih ljudi; kvalitetan odabir temelj je uspjeha, stoga treba trajno usvajati nove metode i usavršavati postupke odabira, selekcije i zadržavanja najboljih ljudi
- upravljanje osobnim učinkom; poboljšavanje učinka u smislu kontrole dnevnih poslova i radnih zadataka (Armstrong, 2003 – knjiga prva).

5.4 DEFINIRANJE I OBLIKOVANJE MENADŽERSKE STRATEGIJE

Menadžment ljudskih potencijala prisutan je u strateškim promišljanjima u organizaciji, kao ključan element poslovne strategije. Time menadžer ljudskih potencijala postaje strateg i vizionar, razmišlja izvan okvira pritom sagledavajući cjelovitu sliku organizacije. Istovremeno i dalje je prisutna administrativna uloga menadžera ljudskih potencijala i on mora vješto balansirati između tih uloga (Obradović i sur., 2015).

Između različitih poslovnih strategija i menadžmenta ljudskih potencijala postoji visoka dvosmjerna povezanost i ona se može sagledati na sljedeći način:

- strategija inovacije zahtijeva ljude koji *rade drukčije*
- strategija jačanja kvalitete zahtijeva ljude koji *rade spretnije i bolje*
- strategija snižavanja troškova zahtijeva ljude koji *rade marljivije* (Bahtijerević-Šiber, 1999: 162).

Osnovni elementi procesa formuliranja poslovne strategije primjenjivi su i na planiranje strategije upravljanja ljudskim potencijalima. U prvoj fazi, u kojoj se određuju organizacijski ciljevi, ljudski su potencijali prepoznati kao sredstvo postizanja prednosti pred konkurencijom. U fazi prepoznavanja i analize okoline organizacije, menadžment ljudskih potencijala može svojom analizom tržišta rada i poznavanjem pravnih načela vezanih uz ljudske potencijale pridonijeti prepoznavanju mogućih vanjskih utjecaja na organizaciju i sprečavanju njihovih efekata na ljude u organizaciji.

Pri određivanju unutarnjih snaga organizacije ključna je analiza trenutnog stanja radne snage, stanja njihova obrazovanja i mogućnosti za razvoj te prepoznavanje slabosti ljudskih potencijala organizacije. Tada treba odrediti postupke za otklanjanje ili smanjivanje štetnih utjecaja ili postupke za poboljšanja stanja.

U fazi implementacije poslovne strategije funkcija ljudskih potencijala temeljem postavljene poslovne strategije i u suradnji s drugim odjelima organizacije određuje sustav provedbe. U toj fazi menadžment ljudskih potencijala pokreće proces obrazovanja i razvoja zaposlenika, u skladu s iskazanim potrebama pokreću se procesi odabira, selekcije i zapošljavanja novih ljudi, a jedna od mogućih mjera je i otpuštanje onih zaposlenika koji nisu spremni prihvatiti nove uvjete obavljanja posla ili nisu spremni na daljnje potrebno obrazovanje, usavršavanje i razvoj u skladu s potrebama organizacije (Obradović i sur., 2015).

Više je puta već navedeno da strategijska sposobnost organizacije ovisi ponajviše o strategijskoj sposobnosti njezinih menadžera. Ljudi koji pokazuju visoku razinu strategijske sposobnosti znaju kamo se treba usmjeriti organizacija i kako to postići. Svjesni su da uspjeh danas znači uspjeh u budućnosti, da je nužno istovremeno misliti unaprijed i tako stvarati osjećaj namjere i željenog smjera. Za razvijanje i uspješnu primjenu strategijske sposobnosti menadžera ljudskih potencijala potrebno je sljedeće:

1. **Prepoznati ključne strategijske probleme područja** – kako postići održivu konkurentsku prednost razvojem i održavanjem ljudskih potencijala, uz razumne troškove.
2. **Prepoznati bitna znanja, vještine i sposobnosti ljudi u organizaciji** i u čemu su oni najbolji.
3. **Prepoznati i druge bitne čimbenike uspjeha organizacije**, područja u kojima organizacija treba biti uspješna zaslugom svojih ljudskih potencijala.
4. **Prepoznati srednjoročne i dugoročne prioritete razvoja ljudskih potencijala u organizaciji**.
5. **Prepoznati i prednosti i slabosti ljudskih potencijala u organizaciji**, odnosno koje se opasnosti pojavljuju u vezi s ljudskim potencijalima, te koje im se prilike pružaju.
6. **Provesti strategijski pregled dugoročnih problema** s kojima se suočava menadžment ljudskih potencijala u organizaciji, u skladu s prethodnim spoznajama.

7. **Analizirati sve glavne procese i aktivnosti, te ključne poslove** za koje je menadžer ljudskih potencijala odgovoran, kako bi se mogli odrediti postupci koje je potrebno poduzeti radi poboljšanja uspješnosti na duži rok.
8. **Osigurati da razvoj ljudskih potencijala organizacije u budućem periodu** bude u skladu s općom poslovnom strategijom i s njome povezanim funkcijama.
9. **Definiranje osobnih dugoročnih prioriteta menadžera ljudskih potencijala** u organizaciji.
10. **Utvrđivanje kako će se rješavati problemi ljudskih potencijala** u kontekstu najvažnijih pitanja: što treba napraviti, zašto nešto treba napraviti (u odnosu na poslovnu situaciju), kako nešto treba napraviti, tko će to napraviti i na koncu, kada treba biti napravljeno (Armstrong, 2003: 84 – knjiga druga).

6. SUVREMENI IZAZOVI MENADŽERA LJUDSKIH POTENCIJALA

Menadžment ljudskih potencijala, osobito onaj strategijski izuzetno je kompleksna i zahtjevna menadžerska funkcija, s višestrukim ulogama, zadacima i ciljevima. Danas organizacija od svih svojih menadžera, pa tako i od menadžera ljudskih potencijala očekuje visoku uspješnost u balansiranju između svih zaduženja i aktivnosti te da istovremeno povezuju sposobne i zainteresirane zaposlenike s poslovnim potrebama organizacije.

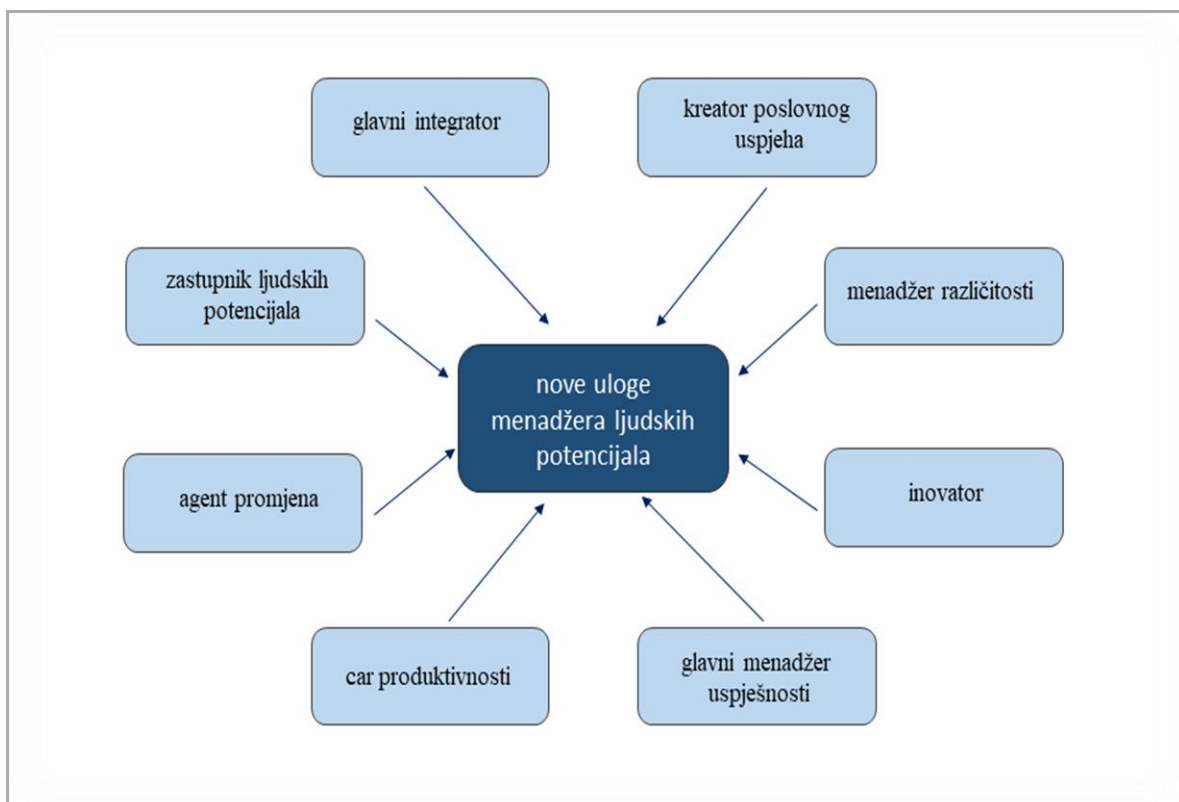
Objedinjavajući sve ove zadaće, od menadžera ljudskih potencijala očekuje se znatan doprinos organizacijskoj konkurentskoj sposobnosti i uspješnosti. To znači da menadžer ljudskih potencijala mora uspješno odgovarati ne samo na menadžerske zahtjeve, već i na zahtjeve svih drugih interesnih skupina u organizaciji i izvan nje, prvenstveno zaposlenika, sindikata, dioničara (ovisno obliku organizacije), Vlade i drugih.

Uz navedeno, treba dodati i da na uspjeh u upravljanju ljudskim potencijalima utječu i situacijski čimbenici poput profila zaposlenika, poslovne strategije, raspoložive informacijsko-komunikacijske tehnologije, resursa za rad, filozofije menadžmenta, ali i stanja na tržištu rada, zahtjeva sindikata i zakonskih okvira. Sve to utječe na strategijske odluke i praksu menadžmenta ljudskih potencijala u organizaciji.

6.1 NOVE ULOGE MENADŽERA LJUDSKIH POTENCIJALA

Menadžeri ljudskih potencijala danas se sve manje bave administrativnim poslovima, koji se sve više automatiziraju ili čak izdvajaju, a standardne aktivnosti se pomoću informacijsko-komunikacijskih tehnologija obavljaju efikasnije, uz proaktivnu ulogu zaposlenika, što im oslobađa prostor za bavljenje strategijskom orijentacijom i ciljevima menadžmenta ljudskih potencijala.

Time menadžer ljudskih potencijala ima puno važniju i kompleksniju ulogu u suvremenoj organizaciji, on postaje zastupnik zaposlenika, razvija ljudski kapital, postaje ekspert u upravljanju ljudskim potencijalima, strateški partner menadžmenta, ali i lider ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 2014).



Slika 4: Nove uloge menadžera ljudskih potencijala

(izradila autorica prema Bahtijarević-Šiber, 2014: 24)

Standardni zadaci strateškog menadžment ljudskih potencijala mogu se raspodijeliti u četiri kategorije:

- osiguravanje ljudskih potencijala
- obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala
- motiviranje i nagrađivanje ljudskih potencijala
- održavanje ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 2014: 23).

Međutim, novi zadaci i izazovi menadžmenta ljudskih potencijala govore nam da se standardni zadaci nadograđuju, pa menadžer ljudskih potencijala, mora biti agent promjena, voditi ljude prema poslovnom uspjehu, inovirati, spajati različitosti, motivirati, komunicirati, uz mnogo drugih zadaća, a zbog promjena u organizaciji okoline.

Promjene koje se događaju u okolini organizacije neizbježne su i zahvaćaju sva područja poslovanja, a na sam menadžment ljudskih potencijala utjecale su sljedeće promjene:

- **Promjena ekonomske paradigme i koncepcije;** stvaranje vrijednosti u kojima dominiraju neopipljivi resursi – znanje, ideje i kreativnost, ljudski potencijali i intelektualni kapital utjecali su na promjenu pristupa menadžmentu ljudskih potencijala kao i promjenu filozofije i orijentacije njenog menadžmenta na meke elemente organizacijske uspješnosti, prvenstveno ljudskih potencijale. Oni postaju sve veći dio imovine organizacije, čime uloga menadžmenta ljudskih postaje strategijska.
- **Globalizacija;** tržište rada postaje globalno, konkurencija i borba za talente je sve oštrija, čime se od menadžmenta ljudskih potencijala traže nove vještine i kompetencije, kao što je razvoj globalnih vođa i menadžera, poznavanje različitih kultura, uspješno upravljanje međunarodnim ljudskim potencijalima i drugo.
- **Razvoj tehnologije;** osobito razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije ima snažan utjecaj na menadžment ljudskih potencijala jer napredne tehnologije traže radnike znanja i oni sve više dominiraju; sama informacijsko-komunikacijska tehnologija promijenila je i rad menadžera ljudskih potencijala i pojednostavila obavljanje standardnih aktivnosti, što je otvorilo prostor za bavljenje promjenama i strategijskim aktivnostima
- **Demografske promjene u svijetu;** suočavaju menadžment ljudskih potencijala s nedostatkom kvalitetnih ljudi i talenata za njihove razvojne potrebe, prisutni su trendovi starenja, smjena generacija različitih sustava vrijednosti, ali i sa sve većom različitošću ljudskih potencijala koji zahtijevaju drugačiji pristup i način upravljanja (Bahtijarević-Šiber, 2014).

6.2 TRENDOVI I IZAZOVI

Standardni zadaci strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala vezani su uz osiguravanje, obrazovanje i razvoj, motiviranje, nagrađivanje i održavanjem ljudskih potencijala, i oni su trajni. Ipak, promjene koje se događaju u okolini organizacije zahvaćaju i područje ljudskih potencijala, te stavljaju nove izazove pred njihove menadžere. Ovdje ćemo navesti neke od novijih i izazovnih zadataka i uloga u kojima se nalaze menadžeri ljudskih potencijala.

Novi oblici motivacije zaposlenika

Kao jedna od standardnih zadaća menadžmenta, odnosno menadžera ljudskih potencijala ističe se motivacija. Motivirati zaposlenika je sveprisutan izazov, nešto s čime se menadžeri danas susreću trajno, a što usmjerava zaposlenike prema poželjnom ponašanju unutar organizacije. Svaka organizacija zbog dugoročnog održanja poslovne uspješnosti treba obrazovane i visokomotivirane zaposlenike, a motivacija zaposlenika je kao čimbenik upravljanja ljudskim potencijalima i ključan pokazatelj uspješnosti organizacije.

Ljudi su kapital o kojem brigu vodi menadžment, na čelu s menadžerima ljudskih potencijala. Menadžeri stoga moraju razumjeti složenost ljudi i njihove osobnosti te uz poznavanje motivacijskih teorija, isto moraju znati i primijeniti, u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojim se organizacija nalazi. Menadžer mora znati kada i kako odabrati i primijeniti materijalne ili nematerijalne oblike motivacije ili kombinaciju istih. Materijalna motivacija, kao što su novac, nagrade, priznanja i drugo prisutna je gotovo svakoj organizaciji koja se trudi zadržati one najbolje, ali razliku danas čine upravo oni nematerijalni izvori motivacije.

Kako kod zaposlenika potaknuti potrebu za pripadanjem organizaciji, ostvarivanjem zajedničkih ciljeva, odgovornosti i prihvaćanju izazova rada, to čini razliku i uspješnog menadžera ljudskih potencijala, jer stupanj motivacije razlikuje se od zaposlenika do zaposlenika i upravo je iz tog razloga naglasak na odgovornosti menadžera ljudskih potencijala, koji to moraju znati i moći prepoznati (Želježić, 2019).

Komunikacija u organizaciji

Kao je već navedeno, menadžer ljudskih potencijala mora imati izražene vještine međuljudskih odnosa, jer radi s ljudima i „na ljudima“, mora znati dobro komunicirati. Iako postoje eksterna i interna komunikacija, ovdje se govori o važnosti interne komunikacije u organizaciji.

Kako je u svakoj organizaciji prisutna interna, formalna i neformalna komunikacija, menadžer ljudskih potencijala mora sve „čuti“ i vješto upravljati informacijama koje kolaju, a menadžment ne smije zanemariti koristi od dobre komunikacije s zaposlenicima. Neformalna komunikacija je složen sustav, koji nema standardizirane načine ponašanja i na nju je teško utjecati direktno, ali je to ipak moguće dobrom formalnom internom komunikacijom. Nasuprot tome, formalna interna komunikacija u organizaciji nudi unaprijed dogovorene oblike ponašanja, kao i realizaciju procesa komunikacije. Da bi formalna interna komunikacija bila uspješna, moraju ju predvoditi odjeli ili menadžer ljudskih potencijala, a njen je uspjeh moguć

samo u onom slučaju kada je ta komunikacija dvosmjerna (menadžment-zaposlenici, zaposlenici-menadžment), te kada se poštuje obaveza davanja povratne informacije.

Svaka organizacija, odnosno njezin menadžment želi postići uspješnu komunikaciju, pa je razvoj komunikacijskih vještina i odnosa s ljudima postao sastavni dio razvoja organizacije i dio organizacijskog učenja. Kroz sustav upravljanja ljudskim potencijalima nastoji se kontrolirati proces komunikacije i oblikovati ga prema potrebama organizacije. Ophođenje i ponašanje prema zaposlenicima može biti otežavajući ili olakotni faktor u djelovanju organizacije, ali dobre tehnike organizacijskog ponašanja mogu donijeti uspjeh u poboljšavanju i u upravljanju komunikacijom u organizaciji, a sve to, zajedno s poticanjem i motiviranjem zaposlenika osigurava postizanje veće učinkovitosti i efikasnosti zaposlenika. Dobra komunikacija unutar organizacije dat će dobru atmosferu i time će činiti zaposlenike zadovoljnijima (Garača, Kadlec, 2011).

Organizacija koja uči

Već je spomenut pojam organizacije koja uči. U današnjim, ekonomski i politički vrlo izazovnim vremenima organizacije da bi opstale moraju „stalno učiti, inovirati se i obnavljati“ – biti organizacija koja uči. Organizaciju koja uči moguće je definirati na razne načine, ali je najvažnije istaknuti učenje organizacije kao cjeline, a ne samo nekih njenih dijelova ili pojedinaca. Tako se može reći da je organizacija koja uči ona koja neprestano i namjenski razvija svoje članove i stalno transformira samu sebe. Ili, organizacija koja uči je ona u kojoj zaposleni i menadžeri upijaju dobre ideje od bilo koga i bilo gdje. Ukratko, pojam organizacije koja uči podrazumijeva stalno učenje svih njenih članova, na svim razinama organizacije, razvijanje sposobnosti zaposlenih i razvoj organizacije kao cjeline, ali i učenje kako se uči (Sikavica, 2011: 795-796).

I ove procese predvode menadžeri ljudskih potencijala, jer se organizacije moraju prilagođavati, neprestano učiti i obnavljati se, kako bi opstale u današnjim uvjetima poslovanja. Uvjet za to je prilagodba na dinamične uvjete u kojima se organizacije danas nalaze, a koju je moguće postići samo u onim organizacijama koje su spremne učiti. Učenje mora biti dostupno svakom zaposleniku u organizaciji, jer ono omogućava ovladavanje ključnim kompetencijama kojima se postiže poslovna izvrsnost, pa je uloga menadžera ljudskih potencijala takva da izravno pomaže i potiče sve zaposlenike u organizaciji da se obrazuju.

Važno je naglasiti da je organizacijsko učenje šire i složenije od učenja pojedinca, razlika je u tome što pojedinac neko znanje stečeno organizacijskim učenjem ne zadržava ga za sebe, već ga primjenjuje u korist svoje organizacije. Organizacijsko znanje postaje vlasništvo cijele organizacije, a uloga organizacije koja uči je da znanje i učenje pojedinaca uključi u znanje organizacije kao cjeline. Ipak, u slučaju odlaska nekog pojedinca iz organizacije, s njime odlazi i njegovo znanje. Od iznimne je važnosti zadržati kvalitetne ljude u organizaciji, što je iznimno zahtjevna zadaća menadžmenta ljudskih potencijala. To se uz razne oblike motivacije postiže i omogućavanjem različitih modela učenja te formalnih i neformalnih oblika obrazovanja zaposlenika u organizaciji. Zaposlenici također mogu učiti u kroz razne treninge i edukacije, kroz timsko učenje, ali i „za radnim stolom“, odnosno rotacijama zaposlenika s jednog radnog mjesta na drugo (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008).

Upravljanje različitošću ljudskih potencijala

Rad u lokalnim, ali posebice u međunarodnim timovima predstavlja niz izazova od kojih su jedan od značajnijih fluktuacija zaposlenika. Kako bi se fluktuacija zaposlenika smanjila, važno je dobro, strategijsko planiranje ljudskih potencijala za rad u oba okruženja, te uspješno upravljanje u smislu da treba dobro planirati aktivnosti koje će organizacija poduzimati za smanjivanje ovog problema. Menadžeri ljudskih potencijala to nastoje postići analizom i predviđanjem fluktuacije, realističnim prikazom poslova pri zapošljavanju, poboljšanim postupcima selekcije, obogaćivanjem posla, različitim treninzima, davanjem prilika za rast, napredovanje i nagrađivanje, transparentnim sustavom plaća i beneficija, treninzima za menadžere i drugim postupcima (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Kako je poslovanje u suvremenom svijetu obilježeno razvojem informacija, kapitala, proizvoda, usluga i ljudi, to potiče brisanje granica u poslovanju, odnosno posluje se globalno. Uz to, razvoj interneta i naprednih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, čime su informacije svima odmah dostupne, daje mogućnost uključivanja u poslovne procese koji se odvijaju u različitim dijelovima svijeta. To pridonosi povećanju obima razmjene dobara, kapitala i usluga, a tržišta u svjetskim razmjerima rastu. Sve to stvara uvjete za nove mogućnosti i ulaganja, za pristup novim tehnologijama, ali i pristup novim tržištima rada, kapitala i sirovina, što utječe na organizacijsku produktivnost i uspješnost.

U tim dinamičnim uvjetima, koji mijenjaju uvjete poslovanja, menadžment se nalazi pred novim izazovima, koji pak u središte stavljaju novog, suvremenog menadžera, čija se umijeća sada kreću u rasponu od općih konceptualnih i tehničkih znanja, preko interpersonalnih i

komunikacijskih vještina, pa sve do specifičnih vještina upravljanja promjenama. Jedan od najvećih izazova poslovanja organizacije na globalnom tržištu jest upravljanje ljudima, odnosno poslovnim timovima sastavljenim od pripadnika različitih kultura, svjetonazora pa i religija, pri čemu je upravo upravljanje različitostima jedan od najvećih izazova suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala. S obzirom na to da se u međunarodnom poslovanju osnovnom konkurentskom snagom smatraju ljudski resursi, menadžment ljudskih potencijala mora uložiti dodatne snage u na privlačenje, zapošljavanje i zadržavanje kulturno različitih zaposlenika, te upravljanje tim različitostima. U praksi to znači da se pribavljanje ljudskih resursa za međunarodno poslovanje odnosi na prepoznavanje pojedinaca koji poznaju strane jezike, spremni su raditi i živjeti u inozemstvu, ili danas više prisutnom radu od kuće, u međunarodnim timovima. Stoga organizacije i njihovi odjeli za ljudske potencijale razvijaju i posebne programe izobrazbe za menadžere i zaposlenike međunarodnih timova (Bedeković, Golub, 2011).

Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje

Izazovi suvremenog menadžmenta susreću se i s poslovnom i menadžerskom etikom, zbog sve veće potrebe i zahtjeva javnosti za društvenom odgovornošću organizacije. Sve to zahtijeva drugačije ponašanje poslovnih organizacija, jer se uz ekonomske kriterije inzistira i na uključivanju etičkih kriterija u prosudbi učinaka poslovnih odluka. Organizacijska etika uključuje vrijednosti, pravila i uvjerenja koja određuju način na koji se menadžeri i zaposlenici trebaju ponašati kada se suoče s time da njihove akcije mogu pomoći ili naštetiti ljudima unutar ili izvan organizacije. Zbog promjena u organizaciji zbog globalizacije, sve veću važnost dobiva i etično vodstvo i prisutnost etičnih menadžera, što je osobito važno jer današnji trendovi pokazuju da sve više zaposlenika radi samostalno, izvan organizacije i bez neposredne kontrole. Kako su vrijednosti organizacije ono što ih sve drži zajedno, vodstvo, odnosno menadžeri moraju biti predvodnici u poštivanju vrijednosti organizacije.

Od menadžera ljudskih potencijala se očekuje da bude glavni komunikator, da radi na razvoju i promociji vrijednosti organizacije. Također, očekuje se da kroz proces privlačenja i selekcije odabiru i zapošljavaju etične ljude, osobito pri zapošljavanju kandidata za menadžerske pozicije. U organizaciji je lakše osigurati etično ponašanje, ako se zapošljavaju ljudi s takvim, poželjnim načelima. Po odabiru, u procesu zapošljavanja, odabranim kandidatima treba dati do znanja da su njihova načela i etičnost bili presudni za njihovo zapošljavanje. Također, sami menadžeri ljudskih potencijala moraju biti primjer i predstavljati ovaj poželjan model

ponašanja, jer zaposlenici više pažnje pridaju onom što menadžeri rade nego onome što govore, stoga menadžeri moraju paziti kakvu poruku šalju svojim ponašanjem. Menadžeri ljudskih potencijala moraju djelovati etično prema svima, zaposlenicima, ukupnom menadžmentu, partnerima i potencijalnim kandidatima, osobito ako oni na kraju nisu izabrani za zapošljavanje. Menadžerska i poslovna etika važna je i kompleksna, pa je od iznimne važnosti stalno ulaganje organizacijskih resursa u njezin razvoj i primjenu (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008).

Slijedom toga i društveno odgovorno poslovanje postaje imperativ za svaku organizaciju i iznimno je važno za poslovne aktivnosti. Od menadžmenta se zahtijeva da vodi poslovanje na društveno odgovoran način, da djeluje tako da zastupa ne samo ekonomske interese organizacije, već i za dobrobit društva u cjelini.

Menadžer ljudskih potencijala i ovdje ima važnu ulogu, da potiče pozitivan i proaktivan pristup društveno odgovornom poslovanju organizacije, ne samo njenih menadžera, već svih zaposlenika. Sve ih treba poticati na akcije koje će koristiti i okolini i organizaciji, predviđajući potrebe okoline kroz akcije za povećanje kvalitete života svih ljudi, kroz koncepte ekološkog menadžmenta i održivog razvoja, te kroz promicanje etičkih normi ne samo u organizaciji, već i u cijelom društvu. Ta zadaća nije laka, jer cjelokupan menadžment organizacije koji uključuje i menadžment ljudskih potencijala mora dobro uskladiti interese organizacije s interesima svoje unutarnje i vanjske okoline, ali i društva u cjelini (Isto, 2008).

Krizni menadžment i upravljanje rizicima

Krize su iznenadni i nepredvidivi događaji koji snažno utječu na organizaciju i koje je često moguće i djelomično predvidjeti. Uzroci krize mogu biti ljudske radnje, prirodne katastrofe, ali i zdravstvene ugroze, poput trenutne krize svjetskih razmjera, pandemije uzrokovane pojavom bolesti COVID-19. Krizne situacije mogu izazvati ljudi, svjesnim nanošenjem štete organizaciji ili kada svojim radnjama izvana suočavaju organizaciju s velikim prijetnjama. Za rješavanje kriznih situacija potrebno je prvo pokušati predvidjeti potencijalne problema i krize, a nužno je unaprijed kreirati planove za rješavanje krize, plan komunikacije u krizi te formirati tim za upravljanje krizom koji je sastavljen od menadžera više razine i više funkcija, uključujući i ljudske potencijale, ali svakako treba uključiti i zaposlenike.

Krizni menadžment je proces rješavanja neke napete situacije planiranjem, organiziranjem, usmjeravanjem i nadziranjem čitavog niza međusobno usklađenih postupaka, te vođenjem procesa odlučivanja, radi brzog, ne i brzopletog, rješavanja problema s kojim se organizacija

suočila. U upravljanju krizom najvažnije je zadržati pribranost i postići to da okolina vjeruje da organizacija i njeni menadžeri upravljaju krizom (Armstrong, 2003 – knjiga druga).

Upravljanje i procjena rizika sastavni je dio dobroga menadžmenta, menadžeri su stalno u potrazi za najkorisnijim procesima i smjernicama za upravljanje rizikom i vrlo se često suočavaju s teškom zadaćom, a to je kakav pristup upravljanju krizama preporučiti upravi organizacije. Zbog toga upravljačka struktura u organizaciji treba osigurati svi rizici imaju «vlasnike» koji su odgovorni za upravljanje njima i kojima su slijedom toga dana i ovlaštenja za donošenje odluka povezanih s upravljanjem tim rizicima (Funda, 2019).

Rizici mogu biti razni, tržišno orijentirani, imovinski, kadrovski i potrošačko-orijentirani rizici. U kontekstu menadžmenta ljudskih potencijala, njegova je pažnja usmjerena na kadrovske, odnosno na rizike ljudskih potencijala, koji mogu nastati primjerice zbog gubitaka ključnih zaposlenika, konkurencije od strane bivših zaposlenika ili zbog neiskrenosti i neposlovnog ponašanja zaposlenika. Stoga su ovi menadžeri ujedno i „vlasnici rizika“ ljudskih potencijala i moraju biti osposobljeni za identificiranje, mjerenje i upravljanje rizicima ljudskih potencijala. Moraju moći prepoznati promjene u ponašanju i navikama ključnih ljudi, promjene stavova zaposlenika u ponašanju prema organizaciji, pomanjkanje lojalnosti. Moraju moći prepoznati situacije u kojima se ponavljaju problemi u radu zaposlenika za koje se pretpostavljalo da su riješeni, te osobito situacije u kojima su ljudski potencijali organizacije nedovoljno ili neadekvatno iskorišteni od strane njima nadležnih menadžera (Isto, 2019).

Svi menadžeri, pa tako i menadžeri ljudskih potencijala u upravljanju krizama moraju biti odlučni, brzo reagirati ili ubrzavati donošenje kolektivnih odluka. Pri tome ne smiju propustiti sve važne korake koji su standard za rješavanje problema ili donošenje odluka u krizi, a odnose se na opis situacije, određivanje ciljeva, postavljanje pretpostavki, sakupljanje i analizu činjenica, razmatranje mogućih smjerova djelovanja, ocjene i izbora najboljih rješenja, donošenje i provođenje tih rješenja, te praćenje izvedbe. Učinkoviti krizni menadžeri brzo prolaze kroz ove postupke zajedno sa svojim timovima, dobro kontroliraju situaciju i vode prema rješavanju krize (Armstrong, 2003 – knjiga druga).

Mjerenje uspješnosti menadžmenta ljudskih potencijala

Mjerenje uspješnosti menadžmenta ljudskih potencijala u zadnjih je 20 godina postalo je i više nego aktualno, a prati i sam razvoj menadžmenta ljudskih potencijala. Smatra se da je potreba za mjerenjem uspješnosti nastala zbog usporedbe koliko je suradnički menadžment troškovno djelotvorniji od menadžmenta autokratskog stila. Iako, prikazi koji mjere isključivo financijske

učinke nisu najpogodniji za mjerenje menadžmenta ljudskih potencijala, već treba pronaći model koji će prikazati ne samo prirodu već i njegov stvaran doprinos. Unatoč brojnosti mjera i pokazatelja uspješnosti menadžmenta ljudskih potencijala i njegove uloge i dalje postoji dubok jaz između svijesti o važnosti ljudskih potencijala za poslovnu strategiju, konkurentsku prednost i doprinos organizacijskom uspjehu (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Važno je napomenuti da menadžment ljudskih potencijala kako doprinosi organizacijskoj uspješnosti, isto tako može biti pod određenim uvjetima i uzrok ekonomskog opadanja i otuđenja zaposlenika. Loš i nekvalitetan, on često može biti i glavna prepreka organizacijskoj uspješnosti. Tome može pridonijeti i neadekvatan način mjerenja njegove uspješnosti, koji ne govori o njegovom doprinosu postizanju organizacijskih ciljeva i strategije, niti gdje su nužne i kolike promjene i ulaganja. Stoga je mjerenje uspjeha jedan od najvećih problema i izazova suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala i zahtijeva novi pristup i analitiku, okrenut prema pravim problemima i pokazateljima uspjeha. Umjesto mnoštva različitih pokazatelja, financijskih i nefinancijskih, potrebno je usmjeriti se na nekoliko ključnih i valjanih pokazatelja koji moraju postati sastavni dio sustava mjerenja i pokazatelja nužnih za kvalitetno poslovno odlučivanje (Isto, 2014).

7. ZAKLJUČAK

Činjenica je da su organizacije koje ulažu sredstva i vrijeme u razvoj ljudskih potencijala i provode kvalitetne programe menadžmenta ljudskih potencijala značajno uspješnije od onih koje to ne rade. Ulaganje u ljudske potencijale preduvjet je za postizanje rasta i razvoja, te financijskog uspjeha organizacije. Također, zapošljavanje pravih ljudi, potpora razvoja njihove kreativnosti i produktivnosti, uz adekvatnu tehnologiju čine organizacijski uspjeh.

Kvalitetna praksa i prisutnost menadžmenta ljudskih potencijala u oblikovanju poslovne strategije organizacije je ključna jer su ljudski potencijali najvažniji resurs u organizacije, a menadžment ljudskih potencijala, odnosno menadžeri koji upravljaju tim vrijednim resursom smatraju se pokretačima uspješne primjene menadžerskih inicijativa i ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. Time strategijski menadžment ljudskih potencijala predstavlja sustavno, sveobuhvatno i dugoročno razvijanje ljudskih potencijala, te korištenje njihovih potencijala, znanja, sposobnosti, kompetencija i drugih kvaliteta. Sve to čini razliku i podupire nastojanje organizacije u ostvarivanju održive konkurentske prednosti i održivog uspjeha, te stalno promicanje poslovne uspješnosti u skladu s poslovnim i strategijskim ciljevima.

Vrijednost i uloga menadžera ljudskih potencijala u strategijskom menadžmentu time je važnija, u modernom poslovanju ima veliku važnost jer su njegove zadaće kreiranje i održavanje konkurentske prednosti organizacije, na način da to postignu privlačenjem, selekcijom, nagrađivanjem, obukom i razvojem najboljih zaposlenika, te odgovaranje na mnogobrojne izazove globalnog poslovanja. Osim što se tako stvara konkurentska prednost, menadžer primjenom ovih najboljih praksi menadžmenta ljudskih potencijala organizaciji može donijeti i dodatne pozitivne učinke. To može biti pozitivan imidž organizacije u javnosti, kao poželjnog poslodavca, te kao društveno odgovorne i etične organizacije. Stvaranjem takve pozitivne slike, organizacija ima puno veće šanse za privlačenje najboljih kandidata za radna mjesta.

Organizacija, odnosno njezin menadžment koji se bavi ljudskim potencijalima i brine o zaposlenicima i njihovom profesionalnom i radnom uspjehu, svakako može očekivati i da će zadovoljni zaposlenici prenositi svoja pozitivna iskustva drugim zaposlenicima, interno u organizaciji, što doprinosi ugodnijoj organizacijskoj klimi, ali i u svom privatnom okruženju, čime se dodatno promiču vrijednosti organizacije, što također može doprinijeti pozitivnom imidžu organizacije.

Zaključno, očekivanja koja organizacija ima od menadžera ljudskih potencijala iznimno su velika, očekuje se da se ima izuzetne menadžerske kvalitete, da se trajno obrazuje i razvija, da prati nove trendove u okviru ljudskih potencijala. Također, očekuje se i da je sposoban odgovoriti na mnoge izazove, suočen s globalizacijom tržišta rada, novim načinom komunikacije s zaposlenicima, zahtjevima organizacije ali i krizama koje su u suvremenom poslovanju neizbježne.

8. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studentice: Suzana Kikić

Matični broj studentice: 07-019/18-1

Naslov rada: Uloga menadžera u stratezijskom menadžmentu ljudskih potencijala

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

9. ŽIVOTOPIS


Suzana
Kikić


DATUM ROĐENJA:
22. lipnja 1973.


KONTAKT

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Žensko

 Brune Bušića 5
10408 Velika Mlaka, Hrvatska

 selectra123@gmail.com

 (+385) 0993179073

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

01. LISTOPADA 2015. - 30. RUJNA 2018.

stručna prvostupnica ekonomije (bacc. oec.)

Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić

31. OŽUJKA 2012. - 10. LIPNJA 2012.

osposobljavanje za obavljanje knjigovodstvenih i računovodstvenih poslova

RRiF učilište za poduzetništvo Zagreb

05. LIPNJA 2003. - 07. LIPNJA 2003.

trening za prikupljanje donacija za nevladine organizacije (An Overview of Fundraising for NGOs)

Mercy Corps Training Program for ECRA Partners - Jeanne Sigler & Associates INC

RADNO ISKUSTVO

07. RUJNA 2005. - **TRENUTAČNO** - Zagreb, Hrvatska

Viši tehničar

Sveučilišni računski centar (Srce)

- praćenje tehnologije i primjena usvojenih znanja u praksi,
- sudjelovanje u radu stručnih timova kada je potrebno detektiranje izvora problema tehničke prirode te pronalaženje rješenja,
- sudjelovanje u radu stručnih timova na stvaranju usluga Srca,
- sudjelovanje u radu timova, usluga i projekata,
- izvršavanje odluke u svezi s djelatnostima Sektora,
- poduzimanje akcije tehničkog karaktera u svezi s izvršavanjem poslova iz područja djelatnosti Sektora,
- obavljanje i drugih poslova po nalogu ravnatelja i nadležnih rukovoditelja.

01. KOLOVOZA 2002. - 30. LIPNJA 2003. - Zagreb, Hrvatska

Tajnica

Sucokret - Centar za humanitarni rad

01. VELJAČE 1995. - 16. STUDENOGA 1998. - Zagreb, Hrvatska

Administrativna radnica

GUTT-MARK d.o.o.

JEZIČNE VJEŠTINE

MATERINSKI JEZIK/JEZICI: Hrvatski

Engleski

Slušanje
B2

Čitanje
B2

Govorna
produkcija
B2

Govorna
interakcija
B2

Pisanje
B2

DIGITALNE VJEŠTINE

Windows | Internet | MS Office (Word Excel PowerPoint) | Social Media

ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE

Organizacija događanja

Aktivno sudjelovanje u organizaciji velikog broja javnih događanja i stručnih konferencija Srca

KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE

Komunikacijske vještine

Timski igrač, dobar komunikator, asertivna, visoka razina socijalne inteligencije

VOZAČKA DOZVOLA

Vozačka dozvola: B

HOBIJI I INTERESI

Slobodno vrijeme

U slobodno vrijeme volim čitati, boraviti u prirodi, biciklizam i brzo hodanje

10. POPIS LITERATURE

10.1 KNJIGE

1. Armstrong A. (2003). *Kompletna menadžerska znanja 1 – Upravljanje ljudima i sobom (knjiga prva)*, M.E.P: Consult, Zagreb
2. Armstrong A. (2003). *Kompletna menadžerska znanja 2 – Upravljanje poslovanjem i aktivnostima (knjiga druga)*, M.E.P: Consult, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber F. (1999). *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
4. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008). *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb
5. Bahtijarević-Šiber F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb
6. Blanchard O. (2005). *Makroekonomija*, MATE d.o.o., Zagreb
7. Buble M. i sur. (2005). *Strateški menadžment*, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb
8. Buble M. (2006). *Osnove menadžmenta*, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb
9. Funda D. (2011). *Menadžment malog poduzeća*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić
10. Gutić D., Rudelj S. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*, Grafika d.o.o., Osijek
11. Heller R. (2003). *Priručnik za menadžere*, Profil International d.o.o., Zagreb
12. Jurina M. (2011). *O upravljanju ljudskim potencijalima*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić
13. Obradović V., Smardžija J., Jandrić J. (2015). *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Plejada d.o.o., Zagreb
14. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. (2004). *Menadžment*, Masmedia, Zagreb
15. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb

16. Vujić V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija
17. Žugaj M., Šehanović J., Cingula, M. (1999). *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike Varaždin

10.2 INTERNETSKI I DRUGI IZVORI

1. Bedeković, V. i Golub, D. (2011). *Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja*, Praktični menadžment, 2 (2), 57-63, preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76453>
2. Čupurdija M. (2019). *Nastavni materijali kolegija „Upravljanje javnim ustanovama“*, Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment javnog sektora, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić
3. Encyclopedia Britannica, <https://www.britannica.com/biography/Frederick-W-Taylor>, pristupano 17. 9. 2020.
4. Funda, D. (2019). *Nastavni materijali kolegija „Upravljanje kriznim situacijama“*, Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment javnog sektora, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić
5. Garača, N. i Kadlec, Ž. (2011). *Komunikacija u procesu menadžmenta*, Praktični menadžment, 2 (2), 118-125., preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76463>
6. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. Pristupljeno 16. 9. 2020. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=47570>
7. <https://lider.media/aktualno/iz-prve-ruke-zasto-mba-i-koliko-mi-je-koristio-u-karijeri-120879>, pristupano 17. 9. 2020.
8. <https://world101.cfr.org/global-era-issues/globalization/six-essential-international-organizations-you-need-know>, pristupano 10. 9. 2020.
9. Željčić, I. (2019). *Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim resursima*, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 10 (1), 155-158., preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/221382>

11. POPIS SLIKA

Slika 1: Prikaz udjela vremena u ostvarivanju menadžerskog angažmana	8
Slika 2: Prikaz povezanosti primjene strategije i menadžmenta ljudskih potencijala.....	19
Slika 3: Prikaz temeljne orijentacije stratezijskog menadžmenta ljudskih potencijala	23
Slika 4: Nove uloge menadžera ljudskih potencijala	37