

# KONTROLING LJUDSKIH POTENCIJALA NA PRIMJERU PBZ BANKE

---

**Pastuović, Anđela**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of  
Sibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:266237>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-21**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova  
Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽAMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**Andela Pastuović**

**KONTROLING LJUDSKIH POTENCIJALA NA**  
**PRIMJERU PBZ BANKE**

**Završni rad**

**Šibenik, 2020.**

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽAMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**KONTROLING LJUDSKIH POTENCIJALA NA**  
**PRIMJERU PBZ BANKE**

**Završni rad**

**Kolegij:** Kontroling

**Mentor:** Anita Grubišić mag. oec., v. pred.

**Studentica:** Anđela Pastuović

**Matični broj studentice:** 1219053550

**Šibenik, kolovoz 2020.**

**KONTROLING LJUDSKIH POTENCIJALA NA PRIMJERU PBZ  
BANKE**

ANĐELA PASTUOVIĆ

Ul. Hrvatskih branitelja 101, Murvica G. 23000 Zadar,  
andjela.pastuovic@gmail.com

**Sažetak rada:**

U ovom radu definirao se problem, odnosno važnost kontrolinga kod upravljanja ljudskim potencijalima. Kontroling je važan čimbenik za svako poduzeće, pa tako i za upravljanje ljudskim potencijalima, te je u radu definiran pojmovno i teorijski. Struktura rada je sastavljena od pet poglavlja: uvoda u kojem se definira tema rada, zatim u drugom djelu se opisuje teorijski kontroling, kako je tekao njegov razvoj, koje generacije postoje, te povezanost menadžmenta i kontrolinga, te se govori o ljudskim potencijalima, načinu njihova pribavljanja, instrumentima koji se koriste za njihovo upravljanje, te pokazateljima upravljanja ljudskim potencijalima. U trećem djelu se povezuje kontroling i upravljanje ljudskih potencijala na primjeru PBZ banke, a u četvrtom dijelu se govori o važnosti uvođenja kontrolinga pri upravljanju ljudskim potencijalima, a na kraju u petom poglavlju se daje zaključak svega dosad napisanog.

(48 stranica / 13 slika / 4 tablica / 37 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: kontroling, upravljanje, ljudski potencijali

Mentor: Anita Grubišić mag. oec., v. pred.

Rad je prihvaćen za obranu:

## BASIC DOCUMENTATION CARD

---

Polytechnic of Šibenik

Final paper

Department of Management

Professional Undergraduate Studies of Management

### **CONTROL OF HUMAN RESOURCES ON THE EXAMPLE OF PBZ BANK**

ANĐELA PASTUOVIĆ

Ul. Hrvatskih branitelja 101, Murvica G. 23000 Zadar,  
andjela.pastuovic@gmail.com

#### Abstract :

This paper defines the problem, and the importance of controlling in human resources management. Controlling is an important factor for every company, including human resources management, and is defined conceptually and theoretically. The structure of the paper consists of five chapters: an introduction which defines the topic of the paper, then the second part describes the theoretical controlling, how it developed, which generations exist, and the connection between management and controlling, and talks about human resources, how they procurement, the instruments used to manage them, and human resource management indicators. The third part connects controlling and human resources management on the example of PBZ bank, and the fourth part discusses the importance of introducing controlling in human resources management, and finally in the fifth chapter gives a conclusion of everything written so far.

(48 pages / 13 figures / 4 tables / 37 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic of Šibenik

Keywords: controlling, management, human resources

Supervisor: Anita Grubišić mag. oec., v. pred.

Paper accepted:

## SADRŽAJ :

1. UVOD.....	1
2. KONTROLING I UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....	3
2.1. Kako je teкао razvoj kontrolinga.....	4
2.2. Generacije kontrolinga.....	5
2.3. Kontroling kao dopuna i stručna podrška menadžmentu .....	9
2.4. Podsustavi menadžment u kontrolingu .....	13
2.4.1. Sustav vrednota .....	13
2.4.2. Sustav planiranja.....	15
2.4.3. Sustav kontrole .....	15
2.4.4. Sustav informiranja .....	16
2.4.5. Sustav organiziranja .....	16
2.4.6. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima .....	17
2.5. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	18
2.5.1. Analiza radnog mjesta .....	19
2.5.2. Planiranje i pribavljanje kadrova .....	21
2.5.3. Regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje.....	22
2.5.4. Selekcija prijavljenih kandidata .....	22
2.5.5. Socijalizacija novih zaposlenika.....	23
2.5.6. Obuka i razvoj zaposlenih .....	24
2.5.7. Upravljanje učinkom i motivacija zaposlenih .....	25
2.5.8. Poštivanje zakonskih propisa .....	27
2.5.9. Otpuštanje.....	27
2.6. Instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima .....	28
2.6.1. Instrumenti za evaluaciju upravljanja ljudskim potencijalima .....	30
2.6.2. Ključni pokazatelji uspješnosti (kpi) o ljudskim resursima.....	31
2.7. Pokazatelji upravljanja ljudskim potencijalima obzirom na hijerarhijske razine 35	
2.8. Odnos stručnjaka i kontrolera u kontrolingu ljudskih potencijala .....	35
2.9. Proces kontrolinga ljudskih potencijala i upravljanja ljudskim potencijalima	37
2.10. Zadaci i alati za kontroling ljudskih potencijala .....	38
3. Kontroling upravljanja ljudskih potencijala na primjeru PBZ banke.....	41

<b>3.1. Planiranje i pribavljanje kadrova u PBZ-u .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2. Seleksijski postupak PBZ Grupe .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3. Razvoj i usavršavanje u PBZ Grupi .....</b>	<b>44</b>
<b>4. Važnost kontrolinga kod upravljanja ljudskih potencijala .....</b>	<b>45</b>
<b>5. Zaključak.....</b>	<b>47</b>
<b>6. Literatura.....</b>	<b>48</b>

## 1. UVOD

Kontroling svoj postanak i razvoj može zahvaliti karakteristikama i potrebama prakse poslovnog upravljanja. Danas on čini jednu od najznačajnijih funkcija u rješavanju konkretnih problema unutarnjeg i vanjskog prilagođavanja poduzeća nadolazećim promjenama. U suvremenim, turbulentnim uvjetima poslovanja potrebni su suvremeni instrumenti i koncepcije. Kontroling je načelo rješavanja sve prisutnijih problema koordinacije i integracije, koji se pojavljuju zbog povećane dinamike okruženja, stagnirajućih tržišta, brzih tehnoloških promjena i sve kraćeg životnog vijeka proizvoda.

Ključni čimbenik uspjeha suvremenih organizacija je ljudski kapital pa je glavni izazov s kojim se one susreću osiguranje uključenosti, motiviranosti i produktivnosti zaposlenika. Za uspješno upravljanje organizacijama je, stoga, presudno upravljanje ljudskim potencijalima. Ovo multidisciplinarno područje poslovna je funkcija zastupljena u svakoj profitnoj i neprofitnoj organizaciji bez obzira na njihovu veličinu, kao i jedna od ključnih funkcija menadžera. Naime, suvremeno upravljanje ljudskim potencijalima doprinosi ostvarivanju organizacijskih ciljeva putem privlačenja talenata, osiguranja zadovoljstva na radu i angažiranosti zaposlenika, učinkovitog upravljanja radnom uspješnosti, kao i praćenjem doprinosa aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima financijskom uspjehu organizacija.

Nužnost postojanja odnosno suradnje kontrolinga i upravljanja ljudskim resursima treba biti uključeno u strateški plan poslovanja tvrtke kako bi se predvidjele organizacijske potrebe, pratilo izvršavanje postavljenih ciljeva te adekvatno odgovorilo na poteškoće i probleme koji se pojave. Upravo kontroling ljudskih potencijala omogućuje sustavno i precizno praćenje učinkovitosti svih intervencija koje za cilj imaju povećanje zadovoljstva zaposlenika, što HR stručnjacima napokon daje priliku da, crno na bijelo, dokažu smislenost i korisnost svog rada. Osim toga, ti praktični alati mogu uvelike pomoći u još kvalitetnijoj prilagodbi i implementaciji HR procesa u rad organizacije, što je jedna od ključnih karika uspjeha cijele organizacije.

### PREDMET ISTRAŽIVANJA

U ovom radu glavni predmet ovog istraživanja je odrediti važnost kontrolinga kod upravljanja ljudskih potencijala u podzećima.



## GLAVNI CILJ RADA

Ovim se završnim radom najprije nastojalo prikupiti, objediniti i prezentirati osnovne informacije vezane uz kontroling i upravljanje ljudskim potencijalima - definicije, gdje se sve kontroling može naći, te koji su preduvjeti koji moraju postojati za uvođenje kontrolinga i koja je svrha uvođenja kontrolinga u odjel ljudskih potencijala.

## METODE ISTRAŽIVANJA

U svrhu izrade ovog rada korištena je literatura iz raznih knjiga, članaka, stručnih i znanstvenih radova, iz područja kontrolinga i menadžmenta, upravljanja ljudskim potencijalima, te internetske stranice vezane za prethodno navedena područja. Rad se temelji na sekundarnim izvorima podataka i slijedećim metodama znanstvenog istraživanja: metoda analize, sinteze, deskripcije te metoda kompilacije.

## 2. KONTROLING I UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

U vrijeme naglih i neočekivanih promjena dugotrajan uspjeh poduzeća se može ostvariti samo dosljednom, konzekventnom promjenom načina mišljenja i ponašanja. Kontroling je moderan koncept upravljanja poduzećem, u praksi dokazano načelo rješavanja problema prilagođavanja i koordinacije. Jedan od razloga pojave kontrolinga je odvajanje funkcije vlasništva od funkcije upravljanja što može dovesti do poteškoća pri komunikaciji i vođenju te pojava potrebe za sve bržim donošenjem poslovnih odluka. Kontroling je multidisciplinarna vještina usmjerena prikupljanju optimalnog broja podataka svih organizacijskih jedinica poduzeća s ciljem što efikasnije koordinacije poslovnih procesa i pružanja stručne pomoći menadžmentu. Primarna uloga kontrolinga je spajanje različitih dijelova poduzeća u jednu cjelinu radi stvaranja sveobuhvatnog pogleda na njegovo cjelokupno poslovanje i maksimizacije efikasnosti i efektivnosti poduzeća.

Osnovni cilj kontrolinga je omogućiti menadžmentu poslovnog sustava da može upravljati poslovnim rezultatom u smislu ostvarivanja planiranih ciljeva poslovanja, a svrha kontrolinga je da se u procesu upravljanja poslovnim rezultatom isključi mogućnost donošenja subjektivnih odluka od strane menadžmenta. Kontroling je stručna pomoć menadžmentu. On pomaže poduzećima u podizanju produktivnosti, efikasnost i efektivnost poslovanja, a time i sposobnosti prilagođavanja promjenama koje se događaju unutar i izvan kompanije. Kontroling je fokusiran na ulaganja i koristi od njih, pa tako mora jasno detektirati koji dijelovi poduzeća ili organizacije zarađuju novac, a koji ga troše bez željenih efekata<sup>1</sup>.

Uloga kontrolinga je povezivanje menadžmenta, organizacije, računovodstva, financija uz pomoć informatičke potpore u zaokruženu cjelinu kako bi se dobila velika slika poslovanja poduzeća.

Kontroling omogućuje kvalitetnije upravljanje budućim događajima, te daje odgovore na konkretna pitanja – kakve su trend vrijednosti i što možemo očekivati u budućnosti, u koje proizvode ili usluge treba više ulagati, a koje napuštati, koje kupce u budućnosti izbjegavati, koja tržišta razvijati, a sa kojih se povlačiti, na koji način se financirati, da li se i dalje zaduživati... U fokusu su efikasnost, produktivnost i profitabilnosti, čime se u praksi omogućuje direktno sniženje troškova. Osim toga, koristi od uvođenja kontrolinga očituju se u obliku čiste organizacije, modernog računovodstvenog sustava koji osigurava sve potrebne

---

<sup>1</sup> Kontroling - <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/> (20.08.2020)

podatke. Poremećaji se detektiraju u najranijim fazama u bilo kojem segmentu poslovanja, osiguravaju se kvalitetnije menadžerske odluke, izgradnja sustava nagrađivanja, efikasno planiranje, brža prilagodba promjenama i znatno veća konkurentnost.

Kontroler je osoba koja najbolje poznaje poslovanje poduzeća, odnosno razumije njegovo cjelokupno poslovanje za što su mu potrebna multidisciplinarna znanja iz područja financija i računovodstva, revizije, statistike, matematike i informatike, organizacije, menadžmenta i psihologije. Kontroleri moraju biti sposobni povezivati sva navedena područja s ciljem sastavljanja smislenih izvještaja koji će se moći primjenjivati u svim organizacijskim sektorima<sup>2</sup>. Temeljna zadaća kontrolera je pružanje usluge u smislu podrške menadžerima svih hijerarhijskih razina. Kontroleri se bave oblikovanjem i održavanjem alata za planiranje i budžetiranje, za usporedbu budžetiranih i ostvarenih veličina i alata za prognozu. „Njihova je zadaća osigurati transparentnost troškova i rezultata na svakoj razini upravljanja: od korporativne politike preko strategije, operativnog planiranja i obavljanja svakodnevnih aktivnosti pa do samog izvršavanja.“ Također trebaju voditi računa da su sustavi koje su razvili prikladni, kako za menadžere, tako i za kontroling. Prethodno se u najvećoj mjeri odnosi na sustave izgrađene na način da podupiru ostvarivanje ciljeva, donošenje odluka i dodjeljivanje odgovornosti<sup>3</sup>.

## **2.1. Kako je tekao razvoj kontrolinga**

Gledajući kroz povijest, lako se može primjetiti da kontroling svoj razvoj može zahvaliti razdobljima ekonomskih i političkih kriza.

Iako se kontroling spominje u 15. st. u Velikoj Britaniji, svoj uspon započinje u 19. st. u Sjedinjenim Američkim Državama, a vrhunac postiže u novijoj povjesti Njemačke, koja njegovu razvoju daje neizbrisiv pečat. Jak i ubrzan industrijski razvoj Amerike u drugoj polovici 19. st. nametnuo je potrebu za drugačijim praćenjem poslovanja. Isključivo računovodstveno bilježenje poslovnih događaja i njihova interpretacija više nije bila dovoljna za uspješno upravljanje. Velika ekonomska kriza 1929. godine te posljedice koje su bile

---

<sup>2</sup> Karakteristike kontrolera - <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/953-karakteristike-izvrsnog-kontrolera> (20.08.2020)

<sup>3</sup> International Group of Controlling (2013): Rječnik za kontrolere, str.40.

katastrofalne za cjelokupno američko gospodarstvo trebale su metode i alate koji će biti usmjereni na budućnost koja je u to vrijeme bila neizostavna i teška. Može se reći da je kontroling tad lansiran u poslovnu orbitu.<sup>4</sup>

Na razvoj kontrolinga kao vještine, ali i kao znanstvene discipline utječu brojni čimbenici, te se stoga kontroling različito razvija od zemlje do zemlje. Iz tog razloga svaka zemlja potpuno drugačije i na svoj način razvija koncepciju kontrolinga, ovisno i o različitosti u društveno ekonomskom razvoju.

Kontroling se razvijao kroz nekoliko različitih koncepcija, a to su<sup>5</sup>:

- Računovodstvena – kontroling je nastao u krilu računovodstva. Ideja računovodstvene koncepcije kontrolinga je korištenje računovodstvenih podataka s ciljem njihova usmjeravanja na budućnost i podizanje efikasnosti poduzeća.
- Informacijska – cilj kontrolinga je prepoznati potražnju za informacijama te izgraditi vlastiti sustav informiranja svih zainteresiranih korisnika u poduzeću kako bi mogli lakše i djelotvornije odlučivati.
- Upravljačka - za koju možemo reći da je sveobuhvatna koncepcija kojoj je cilj povezati sve funkcije u poduzeću na istim i različitim hijerarhijskim razinama, radi ostvarenja sustava vrijednosti, odnosno misije i vizije poduzeća.
- Praktična – sve tri navedene koncepcije dovele su do razvoja praktične koncepcije kontrolinga kakav imamo danas, a koja ima temeljni i kontinuirani zadatak pronaći instrumente i alate koji će pomoći u ostvarenju ciljeva poduzeća.

Iz svega dosad navedenog zaključuje se da se koncepcija kontrolinga mijenjala kroz povijest zbog društveno-ekonomskog razvoja.

## **2.2. Generacije kontrolinga**

U ovisnosti o problemima određenog razdoblja i uvjetima poslovanja kontroling je dopunjavao svoj sadržaj novim pogledima i pratećim instrumentima. Zastupajući situacijski pristup prema

---

<sup>4</sup> Očko J., Švirgir A. , Kontroling upravljanje iz backstagea, MIŠ Zagreb 2009 str. 14-15.

<sup>5</sup> Isto, str. 16

kojem ne postoje opće važeće, optimalne alternative djelovanja, već postoje alternativne mogućnosti, primjerene i prilagođene određenoj situaciji .

Prema tome promatra se razvoj kontrolinga kroz tri generacije<sup>6</sup>:

- Kontroler kao registrator – razdoblje kontrolinga kao registratora datira iz vremena pedesetih i šezdesetih godina i stabilnih uvjeta poslovanja: promjene su bile rijetke, potražnja je premašivala ponudu pa se gotovo sve moglo prodati, raspolagalo se relativno sigurnim informacijama o okruženju tako da se moglo i planirati i prognozirati vrlo precizno. U takvim uvjetima relativno statičkog okruženja u poduzećima se prognozira i planira, koriste se relativno jednostavne tehnike rješavanja problema, nastoji se očuvati proizvodni program bez većih promjena.

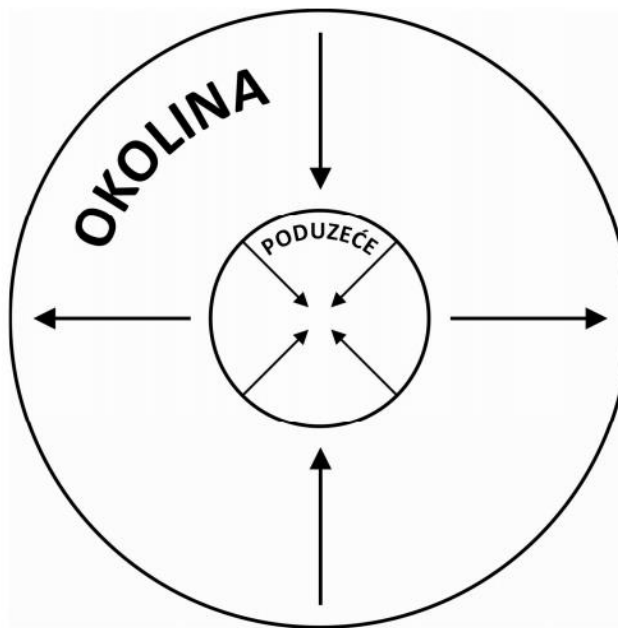
U tom razdoblju se uspjeh poduzeća prvenstveno temeljio na zadovoljavanju rastuće potražnje na tržištu. Glavni alat za unaprjeđenje poslovanja poduzeća je bila racionalizacija troškova. Promjene na tržištu su bile rijetke i predvidive pa su poduzeća imala relativno dovoljno vremena za prilagođavanja novonastaloj situaciji.

U ovakvim uvjetima okruženja, kada je poduzeće usmjereno samo na sebe, na svoju unutrašnjost, kontroling se ostvaruje kroz dokumentaciju, kontrolu, služi racionalizaciji poslovanja, orjentiran je na prošlost, urednost i točnost, uglavnom zauzima mjesto voditelja računovodstva i naziva se registratorom.

---

<sup>6</sup> Nindžara Osmanagić Bedenik, Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, školska knjiga 2004, str.22-26.

Slika 1. Prikazuje se situacija i orijentacija poduzeća u kontrolingu kao regulatoru

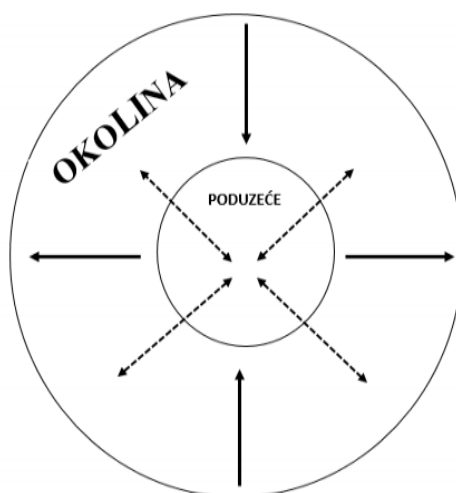


Izvor: <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2018/11/17.-KONTROLING.pdf>

- Kontroler kao navigator – Sve češće promjene uvjeta poslovanja uzrokovale su promjene obilježja okruženja. Stope inovacija još su niske, no informacije nisu više tako sigurne i treba ih sve više prihvaćati s rizikom. Prognoziranje postaje sve teže i neizvjesnije, a od planiranja se očekuje veća fleksibilnost. U ovoj razvojnoj fazi započinje se s usporedbom realiziranih s planiranim veličinama, odnosno ciljevima i standardima. Poduzeća su prisiljena mjenjati svoju dosadašnju poslovnu strategiju s pasivnog u aktivno prilagođavanje i ponašanje tako što su nastojala utjecati na promjene okruženja (želje potrošača, njihov ukus i potrebe, druge natjecatelje itd.).

Vrijeme kada je svako poduzeće moglo prodati sve što proizvede, otišlo je u nepovrat. Potražnja se sve više zasićuje, pa se moraju tražiti bolji putevi do kupaca. To razdoblje sedamdesetih godina kontroler funkcionira kao navigator, odnosno, služi se pojedinim instrumentima kao što je proračun, kontrola njegova izvršenja i izvještavanja, također njihovom integracijom, kratkotrajnim računom troškova i učinaka, doprinosom pokriću fiksnih troškova, te izračunom točke pokrića, usporedbom i pokazateljima. Za razliku od ranijeg razdoblja kada se poduzeće pasivno prilagođavalo promjenama okruženja u fazi navigatora traže se načini utjecaja na okruženje. Kontroler u poduzećima tog razdoblja najčešće zauzima poziciju voditelja ekonomike poduzeća.

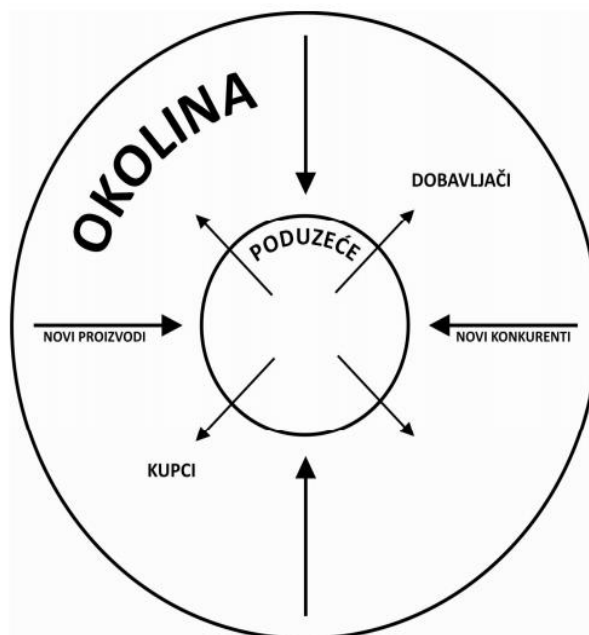
Slika 2. Situacija kontrolera koji djeluje kao navigator



Izvor: <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2018/11/17.-KONTROLING.pdf>

- Kontroler kao inovator – suvremeni uvjeti poslovanja su se bitno komplicirali: poduzeća su neprekidno izložena novim problemima i situacijama, dinamika i kompleksnost su izuzetno visoke, a informacije o okruženju izrazito nesigurne, prognoze sve manje upotrebljive. U takvom ekstremno dinamičkom okruženju poduzeće je izloženo stalnim i značajnim promjenama. Proizvodni program treba stalno prilagođavati, na tržištu se nudi sve više novih proizvoda i usluga, životni vijek proizvoda se skraćuje. Kapital, iako ga je teško pribaviti više nije primaran činitelj poslovnog uspjeha, ključnim postaju suradnici, visokokvalificirani i motivirani. Za uspjeh poduzeća više nije dovoljno poduzimati različite mjere racionalizacije, nije više dovoljno brinuti o užem okruženju poduzeća. Situacija je u međuvremenu postala toliko složena da poduzeće ukoliko želi uspjeti, nužno mora u obzir uzeti ne samo odnose konkurencije u grani, već i utjecaj kupaca i dobavljača, pojavu novih konkurenata i supstitutivnih proizvoda.

Slika 3. Prikaz različitih utjecaja o kojima ovisi stupanj konkurencije u nekoj grani



Izvor: <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2018/11/17.-KONTROLING.pdf>

### 2.3. Kontroling kao dopuna i stručna podrška menadžmentu

Kontroling je funkcija unutar sustava menadžmenta kojom se povećavaju efikasnost i efektivnost menadžmenta, a time i sposobnost prilagođavanja promjenama unutar i izvan poduzeća.

Menadžment je djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva. Obuhvaća niz međusobno povezanih zadataka i funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu. To je proces vođenja organizacija k postizanju željenih rezultata i ciljeva efektivnom i efikasnom upotrebom svih organizacijskih resursa (ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih). Menadžment, kao ključna djelatnost za postizanje uspješnosti, javlja se na svim razinama društva, od države i vlade do pojedinih organizacija, u svim vrstama organizacija (privatnim, javnim, profitnim, neprofitnim) i na svim organizacijskim razinama (nižoj, srednjoj i najvišoj). Bitna mu je odrednica usmjerenost na postizanje ciljeva s pomoću



drugih ljudi. Obavlja se preko procesa odlučivanja, utjecanja, komuniciranja i koordiniranja. Glavni je cilj menadžmenta postizanje optimalnog odnosa efektivnosti i efikasnosti upotrebe organizacijskih resursa, odnosno postizanje ciljeva uz najracionalniju upotrebu resursa<sup>7</sup>.

Odgovornost menadžmenta za uspjeh poduzeća sve je veći teret vodećim ljudima te se zbog toga i uvodi kontroling u poduzećima razvijene tržišne privrede, a sve radi rasterećena posloводства u procesu definiranja ciljeva, planiranja, kontrole, informiranja, organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima. kontroling pomaže menadžmentu da se suočava s problemima inovativnim rješenjima, potpora je upravljanju i odlučivanju, te stručna podrška u procesu vođenja.

Područje odgovornosti menadžera i kontrolera jasno je razgraničeno, menadžer je odgovoran za uspjeh, a kontroler za njegovu transparentnost. Konačnu odluku uvijek donosi menadžer, a kontroler je može pripremiti, usklađivati pojedine aktivnosti i prema potrebi nadgledati njezinu realizaciju<sup>8</sup>. Odgovornost menadžera pripala je oblikovanju i usmjerenosti poduzeća na temelju nekih informacija koje nisu potpune i pod vremenskim pritiskom. Prema obilježjima poduzeća pojavila se potreba za razvojem kontrolinga, proizlazi iz otvorenosti poduzeća prema njegovoj okolini i iz potrebe vanjskog i unutarnjeg usklađivanja. Pod takvim utjecajem te zbog multifunkcionalnosti u poduzeću, orijentacije na rezultat i potrebe pokrića troškova te potrebe definiranja i stalnog preispitivanja cilja, izlazi unutarnja potreba za kontrolingom kao podrškom u uspostavljanju i očuvanju unutarnjeg sklada.

Primarni cilj menadžmenta je vitalnost kao obilježje cjeline poduzeća, a to znači<sup>9</sup>:

- aktivno i reaktivno prilagođavanje promjenama okoline (sposobnost prilagođavanja),
- očuvanje i razvijanje identiteta pomoću iskustva, učenja i zrelosti (sposobnost napredovanja)

Predodžba o dvojnosti čovjeka temelji se kod tradicionalne predodžbe o integrativnom upravljanju, a svaki čovjek može biti vođa i vođeni ili nadređeni i podređeni. Predodžba o integrativnom upravljanju podrazumijeva da se jedan čovjek nalazi na vrhu, a ispod njega je više ljudi koji su mu podređeni. Ako ljudi koji su podređeni ne rade prema zahtjevima

---

<sup>7</sup> Menadžment - <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=40070> ( 20.08.2020)

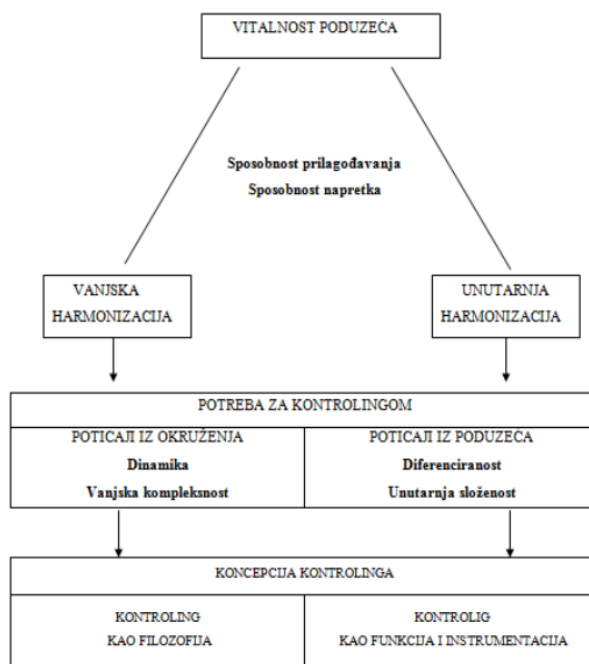
<sup>8</sup> Nindžara Osmanagić Bedenik, Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, školska knjiga 2004, str.81

<sup>9</sup> Isto

menadžmenta tada dolazi do problema koji se moraju riješiti. Zbog toga dolazi do usavršavanja hijerarhijskog reda oštrim razgraničenjima zadataka i ovlasti. Takav se oblik integracije naziva integracija putem razgraničenja. Integracija putem jedinstvene doktrine je s vremenom nastala kao nadopuna integraciji putem razgraničenja s kojom se razvija integrativno razmišljanje i djelovanje u duhovnim odnosima. Djeluje kao sredstvo pomoću kojeg poduzetnici na vrhu piramide postižu moć.

Statička slika poduzeća se mijenja zbog toga što je poduzeće institucija koja je u dinamičnom okruženju i mora se mijenjati ako želi uspjeti. S time se pojavljuje i potreba za integracijom putem međuljudske integracije, kod koje menadžer postaje koordinator suradnika koji razvijaju svoje sposobnosti. Integrativna se funkcija u upravljanju poduzećem sve više uvažava kao ona funkcija koja dodano proizvodi učinak, no isključivo za razvoj ljudskih potencijala<sup>10</sup>.

Slika 4. – Definiranje potrebe za kontrolingom



Izvor: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A2151/datastream/PDF/view>

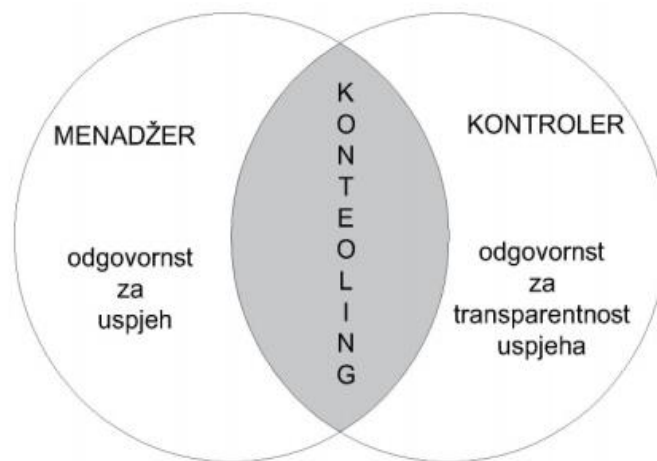
Na slici 4 nalazi se potreba za kontrolingom kao dopunom i stručnom podrškom menadžmentu. O kontrolingu odnosno informacijama koje kontroling prenosi menadžmentu ovisi vitalnost poduzeća tj. sposobnost poduzeća da se prilagođava tržištu, da bude fleksibilno i da napreduje.

<sup>10</sup> Isto, str. 82

Kako bi se postigla ta fleksibilnost kontroling obrađuje i izvještava o vanjskim čimbenicima a isto tako i o čimbenicima unutar poduzeća.

Iako kontroler i menadžer djeluju surađujući, svaki od njih je odgovoran za svoj dio posla. Tako je menadžer odgovoran za oblikovanje cilja poduzeća, a kontroler se brine da su jasno definirani pojedine dimenzije cilja, kao što su, korektnost, realnost, mjerljivost, djeljivost i vremenska ograničenost. Kontrolerova odgovornost je da poduzeće bude transparentno, a to znači izgradnju i korištenje ekonomskih instrumenata, što povećava preglednost i time menadžerima olakšava njihov dio posla.

Slika 5. Odnos kontrolinga i menadžmenta



Izvor: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/foi:3386/preview>

Odnos kontrolinga i menadžmenta opisuje se njihovim dopunjavanjem i suradnjom: dobar kontroling pomaže i sudjeluje u uspjehu menadžmenta, a menadžment određuje uspjeh kontrolinga. Autoritarni, patrijarhalni i savjetodavni stilovi rukovođenja naglašavaju utjecaj stila na uspjeh kontrolinga, kada nadređeni uglavnom sam odlučuje, uvjerava i nadređuje, bit će barijera u razvoju kontrolinga. Dok kooperativni, participativni i demokratski stilovi rukovođenja su kad se zajedno odlučuje te se potiče razvoj kontrolinga. Uspješan kontroling se ostvaruje samo suradnjom s menadžmentom.

## **2.4. Podsustavi menadžment u kontrolingu**

Kontroling se može opisati kao koordinativna i integrativna funkcija menadžmenta unutar specijaliziranog i rasčlanjenog sustava menadžmenta. Sadržaj koordinacije i integracije može se detaljnije opisati tek nakon definiranja pojedinih podsustava menadžmenta, polazi se od šest podsustava menadžmenta koji istodobno čine sustave<sup>11</sup>:

- Sustav vrednota
- Sustav planiranja
- Sustav kontrole
- Sustav informiranja
- Sustav organiziranja
- Sustav upravljanja ljudskim potencijalima

### **2.4.1. Sustav vrednota**

Prvi podsustav menadžmenta je sustav vrednota koji obuhvaća definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća. Sustav vrednota je ujedno i prvi objekt kontrolinga. Unutar ovog sustava kontroling je zadužen za stručnu podršku za definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća.

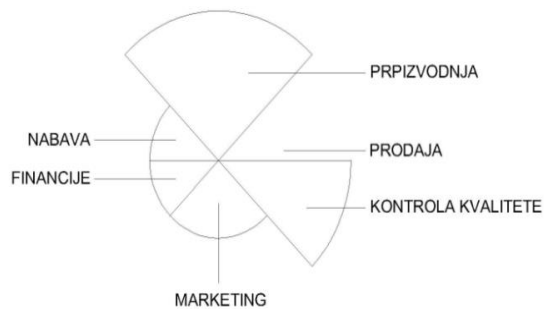
Sustav vrednota čini orijentaciju za sve organizacije i sve suradnike. Sustav vrednota predočuje okvir ponašanja organizacije i prema vanjskim grupama kao što su kupci, dobavljači, dioničari, itd. Vizija organizacije je sveobuhvatna buduća konstrukcija o smislu organizacije i načinima kako da se ta vizija ostvari. Vizija organizacije može se nazvati i „zvijezdom Sjevernjačom“ prema kojoj se organizacija usmjerava u svom operativnom ali i strategijskom poslu, tj. vizija je putokaz za stalan izbor boljih alternativa, vizijom se također opisuje i smjer kojim se želi ići. Vizija organizacije je blisko povezana uz misiju organizacije jer je misija jedan od elemenata vizije kojim se opisuje osnovna svrha. Sve dok je vizija kvalitativni iskaz o tome što se želi, a misija iskaz svrhe postojanja do tada su ciljevi kvantitativni izraz o tome koliko želimo postići toga što želimo<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Nindžara Osmanagić Bedenik, Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, školska knjiga 2004, str.92

<sup>12</sup> Isto, str. 95-96

Slika 6. Poduzeće bez vizije



Act

Slika 7. Poduzeće s vizijom



Activate Windows  
Go to Settings to activate Windows

Uloga kontrolinga u ovom sustavu promatra se općenito kroz primjenu osnovnih načela kontrolinga, tj. koordinacije i integracije. Koordinacija na istim razinama se može podijeliti na unutarnju i vanjsku koordinaciju te kao sustavno oblikujuću i sustavno povezujuću. Unutarnja koordinacija se odnosi na prilagođavanje unutar pojedinog podsustava menadžmenta dok se vanjska odnosi na prilagođavanje pojedinih podsustava menadžmenta.

### **2.4.2. Sustav planiranja**

Osnovni zadatak planiranja je na pravo vrijeme spoznati alternative, šanse i rizike za dostizanje ciljeva te izbor podobnih mjera. Taj osnovni zadatak razlaže se u ove aspekte<sup>13</sup>:

- usmjerenje na cilj – planiranjem se usklađuju podciljevi i način rada suradnika prema glavnom cilju
- rano upozorenje – planiranje saznanjem prognosticirajućih problema omogućava poduzimanje protumjera, tj. rješenja u pravo vrijeme
- usklađenost parcijalnih planova – planiranjem se na međusoban način usuglašuju rješenja parcijalnih problema te se izbjegava nepredvidivi međusobni utjecaj u njihovoj realizaciji
- priprema za odluke – u procesu planiranja analiziraju se spoznati problemi i istražuju alternative koje mogu dovesti do rješenja problema
- utvrđivanje temelja kontrole – planiranje omogućava usporedbu željenih zadanih veličina ili prognoziranih veličina s ostvarenim veličinama te omogućava nadziranje premisa planiranja
- informiranje suradnika – planiranjem se suradnici informiraju o ciljevima, alternativama, korištenju sredstava, ograničenjima i terminima
- motiviranje suradnika – sudjelovanjem u procesu izrade plana, kao i prihvaćenim planskim zadacima, potiču se suradnici na takvo ponašanje koje će pridonijeti ostvarenju poslovnih i osobnih ciljeva.

Planiranjem se predviđaju određeni ishodi u poslovanju čime se mogući rizici nastoje svesti na prihvatljivu razinu. Planiranje poslovanja značajno povećava šanse za realizaciju ciljeva. Iako postoje različite razine planiranja, kao najznačajnije se ističu strateško, taktičko i operativno planiranje. S planiranjem se susreću različite organizacijske jedinice putem parcijalnih operativnih planova cijelog poduzeća. Zadatak kontrolinga je parcijalne planove međusobno uskladiti uvažavanjem svih bitnih informacija koje su prikupljene unutar i izvan poduzeća. Kako bi uspješno uskladili parcijalne planove, kontroling mora pronaći uzroke međusobnih neusklađenosti. Također, kontroling ima ulogu provjere realnosti postavljenih planova.

### **2.4.3. Sustav kontrole**

---

<sup>13</sup> Nindžara Osmanagić Bedenik, Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, školska knjiga 2004 ,str. 102

Da bi poduzeće uspješno poslovalo nije dovoljno samo razviti plan poslovanja i organizirati njegovo provođenje. Menadžment treba nadzirati jesu li rezultati poslovne aktivnosti u suglasju s planom, te efikasnost organizacijskih smjernica. Ako se utvrde odstupanja od planiranih vrijednosti i organiziranih smjernica, tad ih je potrebno analizirati kako bi se takva iskustva mogla koristiti za buduće planiranje i organizacijske smjernice.

Svrha kontrole se najčešće opisuje dokumentacijom, dolaskom do saznanja, informacijama te djelovanjem na ljudsko ponašanje i strojne procese. Dokumentacijska se kontrola očituje u utvrđivanju razlika između dviju usporednih veličina i njihovu pohranjivanju. Kontrola također služi i spoznavanju obilježja usporedivih veličina, saznanja o tome dolazi li se odabranim aktivnostima do cilja kojeg smo zamislili ostvariti, itd. Glavna svrha kontrole je dobivanje informacija za odlučivanje. Kontrola se može usmjeravati prema provjeri planiranih odluka, poticanju novih odluka te vrednovanju i ocjenjivanju planova i odluka. Njena svrha se najčešće može vidjeti u osiguranju postizanja zadanih ciljeva i provođenju planova te se to postiže utjecajem na ponašanje ljudi te usmjeravanjem procesa.<sup>14</sup>

#### **2.4.4. Sustav informiranja**

Vrlo važan dio funkcije kontrolinga je informacijski sustav. Zadatak sustava vođenja je efikasno i efektivno upravljanje sustavom izvođenja. Ostvarivanje tog zadatka pretpostavlja znanje o izvođenju i uvjetima izvođenja, a upravo su informacije svrsishodno znanje. Svrha informacija je dakle povećanje znanja o aktivnostima izvođenja, a znanje je potrebno menadžmentu za planiranje, kontrolu, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i za oblikovanje vrednota – vizije, misije i ciljeva organizacije.

#### **2.4.5. Sustav organiziranja**

Organiziranje je proces povezivanja i integracije različitih resursa i čimbenika kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Može se zaključiti da je organiziranje odgovornost vrhovnog menadžmenta koji definira strateške ciljeve te ima zadatak dizajnirati globalnu organizacijsku strukturu koja će omogućiti njihovo ostvarivanje. Uloga kontrolinga u podsustavu organiziranja može biti formiranje nove ili rekonstruiranje postojeće organizacijske strukture radi lakšeg kolanja bitnih informacija i podataka do osoba kojima su te informacije i podaci potrebni.

---

<sup>14</sup> Nindžara Osmanagić Bedenik, Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, školska knjiga 2004 str. 151-158

#### **2.4.6. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima**

Sustav upravljanja ljudskim potencijalima je još jedan od šest podsustava sustava menadžmenta. Upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na sve aspekte utjecanja menadžmenta na suradnike koji se nalaze u podređenom položaju u organizaciji i čini određenu cjelinu. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima se može promatrati kao dio vođenja sukladno raščlanjivanju aktivnosti u organizaciji na sustav vođenja i sustav izvođenja. Ukoliko se promatraju zaposlenici organizacije na tradicionalan način kao jedan od proizvodnih faktora, tada se može govoriti o svim zadacima koji se odnose na pribavljanje i izbor suradnika, zapošljavanje suradnika na određenim radnim mjestima, ocjenjivanje i nagrađivanje suradnika, njihova izobrazba i daljnje obrazovanje, njihovo premještanje na druga radna mjesta te njihovo otpuštanje. Navedeni zadaci čine sadržaj sustava izvođenja pa im je potreban odgovarajući sustav vođenja: planiranje potreba za suradnicima, organizacija zapošljavanja suradnika, kontrola sustava nagrađivanja, informiranje o učincima, izostancima s posla, itd. S druge je strane zadatak utjecaja na ponašanje suradnika različitim instrumentima. Budući da se ovdje radi o obilježju, koje se ne odnosi i na druge vrste proizvodnih faktora, to je utjecanje na ponašanje suradnika zaseban dio unutar sustava upravljanja ljudskim potencijalima.



## 2.5. Upravljanje ljudskim potencijalima

Ljudski potencijali (human resources – HR) je pojam čije se osnovno značenje u ekonomiji odnosi na radnu snagu. U velikim organizacijama pojam označava pojedince u okviru firme te njihove sposobnosti, ali i na dio organizacije koji se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje<sup>15</sup>.

Zaposleni su jedan od najznačajnijih resursa firme. Značaj ljudskih resursa sve je veći pa se upravljanje ovim resursima smatra osnovnim interesom organizacije kojim se bave viši nivoi menadžmenta/upravljanja.

Pojam ljudski resursi je relativno nov. Naime, ušao je u upotrebu uz brojne kritike. Dok kritičari izraza smatraju da je on ponižavajući za ljude jer ih izjednačava s objektom upravljanja, pristalice izraza ističu da time prestaje praksa prema kojoj su svi drugi resursi važniji od ljudi. Pojam ljudski resursi dobiva i novo značenje – ne označava samo zaposlene nego i njihove sveukupne potencijale.

Upravljanje ljudskim resursima definira se kao strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrijednijim sredstvima organizacije – ljudima koji rade u njoj s ciljem ostvarenja ciljeva organizacije.

Također se definira i kao, proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika, te pitanjima pravednosti<sup>16</sup>.

Pod upravljanje ljudskim potencijalima spadaju međusobno povezane aktivnosti od kojih su najvažnije<sup>17</sup>:

- Analiza poslova,
- Planiranje ponude poslova i traženje ljudskih resursa
- Regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje,
- Selekcija prijavljenih kandidata,

---

<sup>15</sup> Ljudski potencijali - <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/> (22.08.2020)

<sup>16</sup> Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, Globalno izdanje 2015 str.30

<sup>17</sup> Ljudski potencijali - <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/> (22.08.2020)

- Socijalizacija novih zaposlenika,
- Obuka i razvoj zaposlenih,
- Upravljanje učinkom i ponašanjem,
- Motiviranje,
- Poštovanje zakonskih propisa,
- Otpuštanje.

### **2.5.1. Analiza radnog mjesta**

Organizacije se sastoje od radnih mjesta koje treba popuniti zaposlenicima. Analiza radnog mjesta jest proces određivanja glavnih zaduženja na radnim mjestima, te osobina ljudi koje na ta mjesta treba zaposliti. Analizom radnom mjesta se prikupljaju informacije za pisanje opisa posla (popisa što sve obuhvaća posao) i specifikacija posla (kakve ljude treba zaposliti na tom radnom mjestu).

Neposredno nadređeni menadžer ili specijalist za ljudske potencijale kroz proces analize radnog mjesta obično prikuplja jednu ili više sljedećih informacija<sup>18</sup>:

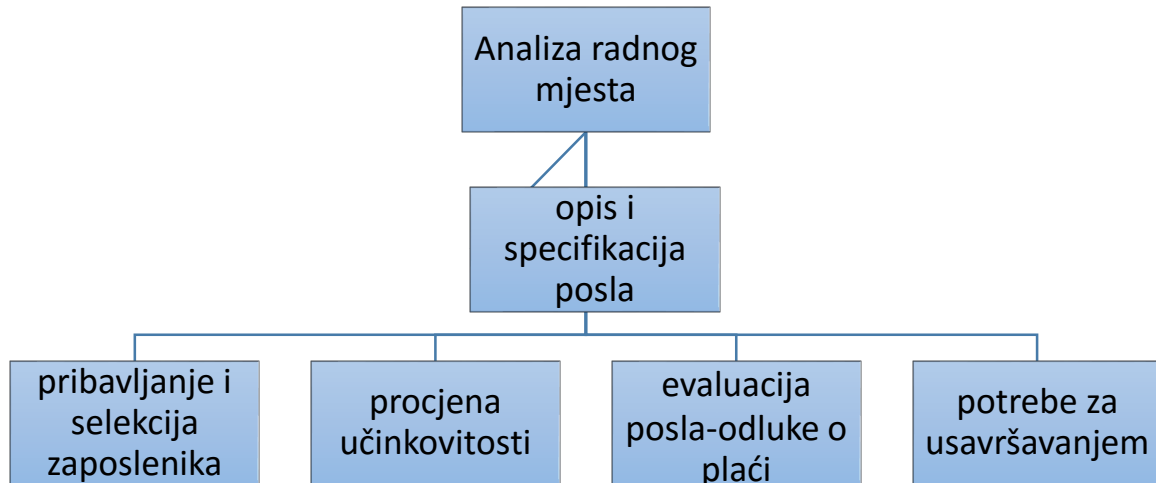
- Radne aktivnosti – prvo se prikupljaju informacije o radnim aktivnostima koje se obavljaju u sklopu radnog mjesta, poput čišćenja, prodaje, podučavanja ili bojenja.
- Ponašanja – specijalist može prikupiti informacije i o ponašanjima ljudi koje radno mjesto zahtjeva. Poput opažanja, komuniciranja, odlučivanja ili pisanja.
- Strojevi, alati, oprema i radna pomagala – odnosi se na informacije o alatima koji se koriste, materijalima koji se obrađuju, znanjima koja je potrebno imati i primjeniti.
- Standardi uspješnosti – poslodavac će možda htjeti prikupiti informacije o standardima radne uspješnosti, poput potrebne razine kvantitete ili kvalitete za svaku aktivnost u sklopu radnog mjesta.
- Kontekst posla – to su informacije o aspektima posla, poput fizičkih radnih uvjeta, radnog vremena, te organizacijskog i društvenog konteksta.
- Zahtjevi prema zaposleniku – obuhvaća informacije o zahtjevima prema zaposleniku na tom radnom mjestu, poput znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla.

---

<sup>18</sup> Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, Globalno izdanje 2015, str.142

Na slici 8. se vidi da je analiza radnog mjesta važna jer je menadžeri koriste u gotovo svim aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima.

Slika 8. Upotreba informacija dobivenih analizom radnog mjesta



Izvor: Vlastita izrada prema Dessler G. Upravljanje ljudskim potencijalima

Pribavljanje i selekcija – analizom radnog mjesta prikupljaju se informacije o aktivnostima koje radno mjesto obuhvaća te o osobinama zaposlenika potrebnima za obavljanje tih aktivnosti.

Procjena učinkovitosti – u ovom procesu procjene uspoređuje se stvarni uspjeh svakog zaposlenika sa standardima uspješnosti. Za to je potrebno poznavanje zaduženja i standarda za svako radno mjesto, u čemu menadžerima pomaže analiza radnog mjesta.

Evaluacija posla (nagrađivanje) – nagrađivanje u pravilu ovisi o potrebnoj razini vještina i obrazovanja, stupnju sigurnosti, količini odgovornosti i sl. što se sve procjenjuje kroz postupak analize radnog mjesta.

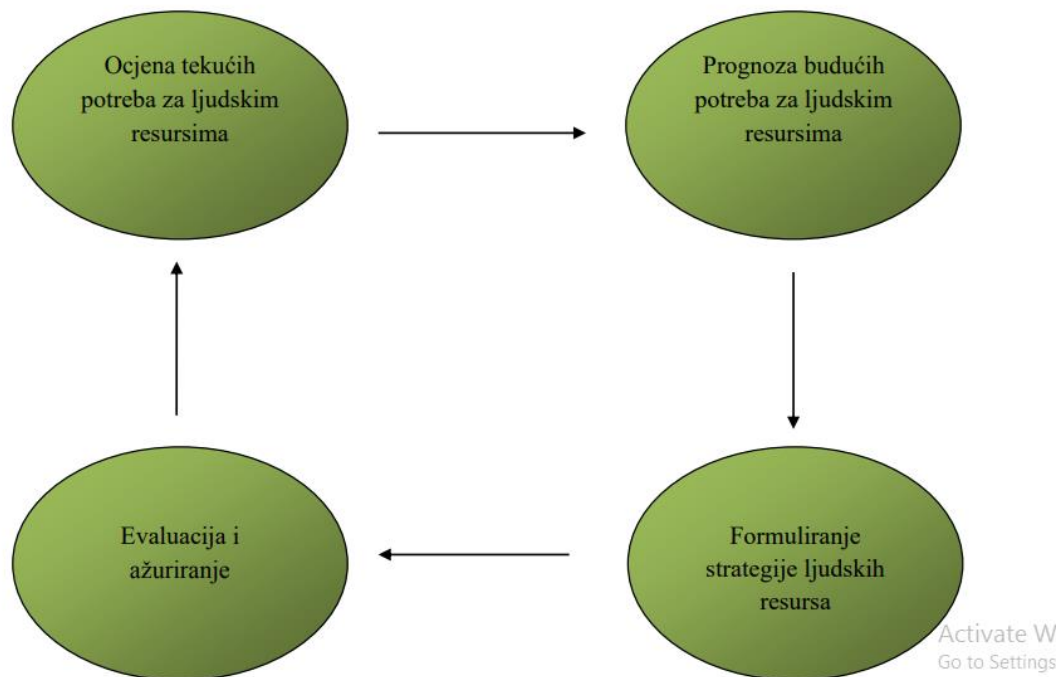
Usavršavanje – opisi poslova navode specifične aktivnosti u sklopu radnog mjesta i vještine, a time i usavršavanje, nužne za obavljanje posla.

## 2.5.2. Planiranje i pribavljanje kadrova

Planiranje kadrova podrazumijeva proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi kako unutar tako i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem te strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje. Razlozi planiranja kadrova su sljedeći<sup>19</sup>:

1. Povećava prednosti poduzeću da će dobiti prave ljude na prave poslove u pravo vrijeme,
2. Razvija poduzeću jasan prikaz ciljeva izvan kojih poduzeće ne može biti efikasno,
3. Povećava sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama u svojoj okolini.

Slika 9. Bazni model sustavnog planiranja pribavljanja ljudskih resursa



Izvor: Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006; str. 370

<sup>19</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006; str. 369.

Slika prikazuje bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa koji započinje ocjenom tekućih potreba za ljudskim resursima, te je idući korak prognoza budućih potreba. Jednom kada se utvrde tekuće i buduće potrebe slijedi formuliranje strategije te na kraju evaluacija i ažuriranje.

### **2.5.3. Regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje**

Regrutiranje kadrova je postupak traženja, privlačenja i poticanja kandidata za prijavu na slobodna mjesta, pod uvjetom da udovoljavaju zahtjevima. Regrutiranje djeluje kao veza između onih koji nude slobodna radna mjesta i onih koji traže ista. Regrutiranju se može prići s dva pristupa: ad-hoc i planski pristup<sup>20</sup>.

Ad-hoc pristup podrazumijeva anarhiju u upravljanju poduzećem, pa je stoga on slučajnost, a ne princip.

Planski pristup se nameće kao nezaobilazan uvjet svako uspješnog menadžmenta, a planiranje kadrova se manifestira kao temelj regrutiranja kadrova. Kako bi menadžment formulirao strategiju kadrova usmjerenu na ostvarivanje prognoze budućih potreba, neizbježno je da izvrši ocjenu tekućih potreba za ljudskim resursima. U tu svrhu koristi se analizom cilja koja daje odgovor na pitanje, jesu li i koliko su postojeći kadrovi poduzeća u skladu s njegovim ciljevima. Zadatak analize cilja je prvenstveno da identificira kadrovske potencijale poduzeća te da potom izvrši ocjenu sukladnosti identificiranih potencijala i ciljeva poduzeća.

### **2.5.4. Selekcija prijavljenih kandidata**

Jednom kad se pregledaju životopisi kandidata, idući korak je selekcija onih koji bi bili najbolji za posao, a to znači smanjivanje broja kandidata uporabom selekcijskih alata. Selekcija kadrova je izbor pravih osoba za posao između mogućih kandidata<sup>21</sup>. Ona je upravo i jedan od najvažnijih izbora jer kvaliteta i uspješnost posla ovise o kvaliteti kadrova koji obavljaju posao. Selekcija se može provoditi na dva načina: prvi način je određivanje minimalnih kriterija osobina, sposobnosti i znanja koje kandidat mora ispuniti te se taj izbor obavlja samo između onih kandidata koji već ispunjavaju taj minimum, dok su ostali isključeni iz izbora. Drugi način selekcije je ispitivanje osobina, sposobnosti i znanja kandidata te njihovo rangiranje po rezultatima. Odabiru se oni kandidati s najvišim rangom na rang listi. Postoji i treća mogućnost,

---

<sup>20</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006

<sup>21</sup> Isto

najčešće i korištena u praksi, a to je kombiniranje prvog i drugog načina selekcije, tj. prvo se izdvoje kandidati s minimalnim uvjetima posla te se zatim rangiraju po vlastitim osobinama, sposobnostima i znanjima.

Tablica 1. Tipičan postupak selekcije kadrova

➤ Prelimirani intervju
➤ Kompletiranje dokumentacije o kandidatu
➤ Testovi zaposlenja
➤ Intervju u službi ljudskih resursa
➤ Ispitivanje podrijetla
➤ Medicinski pregled
➤ Prelimirana selekcija u službi ljudskih resursa
➤ Intervju s neposrednim rukovoditeljem
➤ Provjera znanja, probni rad
➤ Odluka o zaposlenju

Izvor: Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006, str.382

Tablica pokazuje redosljedni niz postupaka kojim se odabiru kadrovi, a kakav će biti konkretan postupak ovisi o vrsti posla, veličini organizacije, broju kandidata, broju radnih mjesta, stručnosti ljudi zaduženih za selekciju.

### 2.5.5. Socijalizacija novih zaposlenika

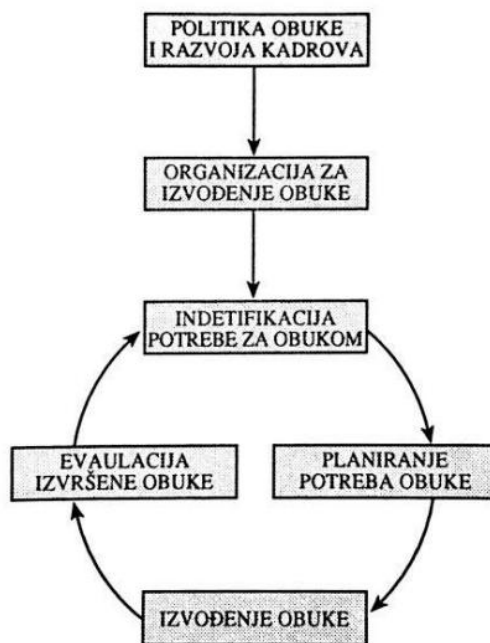
Nakon izbora najbolje osobe za određeni posao slijedi postupak njenog uvođenja u organizaciju. Orijentacija tek zaposlenih djelatnika ponekad se provodi pomoću njenog formalnog programa u kojem je opisana povijest poduzeća, razvoj i karakteristike proizvoda i usluga, organizacijska struktura, kao i koristi i zahtjevi u okviru datog radnog mjesta. Socijalizacija novih djelatnika obuhvaća proces stjecanja radnih vještina i sposobnosti kao i prilagođavanje normama i vrijednostima radne skupine. Pri tome veliku važnost ima prvi kontakt u kojem se stvaraju najupečatljiviji utisci, pa je preporučljivo da upoznavanje novih zaposlenika sa kolektivom, definiranje njihovih zadataka i uvođenje u kolektiv obavljaju ljudi koji u tim poslovima imaju dovoljno praktičnog radnog iskustva. Za pravodobno i potpuno informiranje djelatnika o njihovim ovlastima i obvezama zadužena je kadrovska funkcija. Smatra se da neobaviještenost djelatnika otežava upravljanje i rukovođenje, smanjuje učinke i

unosni nemir u međuljudske odnose, a objektivna informiranost stimulira radnike na zalaganje<sup>22</sup>. Stvaranje ugodne klime i njegovanje kolektivnog duha obraćajući pozornost na mogućnosti i ambicije svakog zaposlenika može se izbjeći nezadovoljstvo i smanjiti fluktuacija radne snage.

### 2.5.6. Obuka i razvoj zaposlenih

Pažljiv odabir djelatnika ne jamči njihovu učinkovitost. Čak ni oni djelatnici visokog potencijala ne mogu obaviti svoj posao ako ne znaju što činiti i kako to obaviti. Proces obuke je složen budući da sadrži niz aktivnosti počevši od onih koje se odnose na identifikaciju potreba za obukom, pa sve do vrednovanja rezultata provedene obuke. Da bi se proces obuke mogao provesti, bitno je da postoje pretpostavke koje se odnose na postojanje politike obuke i razvoja kadrova u poduzeću, kao i odgovarajuće organizacije za realizaciju te politike. Rezultati procesa obuke su višestruki za pojedinca, ali i za poslovanje poduzeća. Sve navedeno zahtjeva da poduzeće kontinuirano ulaže u obuku.

Slika 10. osnovne faze procesa obuke



Izvor: Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2000., str. 413.

<sup>22</sup> Žugaj, M.-Šehanović, J.-Cingula, M.: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 414

Slika 10. prikazuje međusobnu povezanost faza procesa obuke i njihovih pretpostavki. Rezultati procesa obuke su višestruki i to za same zaposlenike, a i za poduzeće kao cjelinu.

Kada se govori o razvoju karijere potrebno je istaknuti da na njega utječu brojni faktori, pri čemu se najčešće spominju sljedeće četiri grupe utjecajnih faktora<sup>23</sup>:

- osobni faktori
- ekonomski, socijalni i politički trendovi
- tržište radne snage
- financijske konsideracije

Osobni faktori su upravo oni koji razlikuju pojedince unutar skupine. Svaki pojedinac ima svoj interes djelovanja koji utječe na njegov izbor karijere.

Ekonomski, socijalni i politički trendovi – potrošači sa svojim navikama uvelike utječu na raspoloživost različitih poslova. Pod tim utjecajem svakodnevno nestaju jedni, a pojavljuju se drugi poslovi. Opći trend je odumiranje proizvodnih zanimanja, a rast uslužnih.

Starost i interes ljudi utječu na karakteristike tržišta rada. Ljudi žive duže, pa raste potražnja za dobrima i uslugama.

Financijske konsideracije – visina plaće važan je faktor utjecaja na odluke o karijeri. Međutim to nije jedini faktor s obzirom da poduzeće koristi i druge oblike kompenzacija kao nagradu za izvršeni rad.

Pojam karijere ponekad se zamjenjuje s profesionalnim razvojem, životnim putem, napredovanjem, iako se ne radi o potpuno istim pojmovima. Pod karijerom se uvijek misli na vrijeme djelatne službe. Definira se kao individualan pogled na slijed stavova i ponašanja vezanih uz posao kroz radni vijek koji se također prenosi na sve druge životne radnje za to vrijeme<sup>24</sup>.

### **2.5.7. Upravljanje učinkom i motivacija zaposlenih**

Upravljanje učinkom („*performance management*“) predstavlja holistički proces koji povezuje više različitih procesa upravljanja ljudskim potencijalima. Tim procesima osiguravamo da radni učinak zaposlenika zbilja pridonosi ostvarenju poslovnih ciljeva organizacije. Na taj način

---

<sup>23</sup> Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2009., str. 416.

<sup>24</sup> Marušić S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, 2006., str. 225.



upravljanje učinkom ima značajnu ulogu u unaprjeđenju poslovne uspješnosti jer osigurava da svaki pojedini zaposlenik razumije koliki se doprinos poslovnim rezultatima očekuje od njega odnosno kolika bi trebala biti njegova norma učinkovitosti. Tijekom čitavog procesa djelatnika se motivira i osnažuje potrebnim vještinama kako bi tu normu i postigao<sup>25</sup>.

Drugim riječima, proces upravljanja učinkom povezan je s nizom specifičnih ciljeva usko vezanih upravo za područje upravljanja ljudskim potencijalima kao što su:

- poboljšanje motivacije i radne uspješnosti pojedinca
- osiguravanje poticajnog sustava nagrađivanja
- prepoznavanje i razvoj potencijala, kako na individualnoj, tako i na cjelokupnoj, organizacijskog razini
- profesionalno usmjeravanje i raspoređivanje ljudi na radna mjesta koja bolje odgovaraju njihovim mogućnostima i preferencijama
- utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja
- razvoj individualne karijere i planiranje napredovanja

Motivacija zaposlenika psihološki je proces koji ljude pokreće na djelovanje. Razlikuje se intrinzična i ekstrinzična motivacija. Ekstrinzična motivacija potaknuta je vanjskim nagradama kao što je novac ili popularnost. Intrinzična motivacija dio je prirode čovjeka, a proizlazi iz unutarnjih potreba kao što su potreba za učenjem, stvaranjem i istraživanjem. Intrinzična motivacija u pravilu traje duže, a rezultati intrinzično motiviranog rada su kvalitetniji. Za održavanje ekstrinzične motivacije potrebni su redoviti vanjski poticaji<sup>26</sup>.

Motivacija zaposlenika teška je i zahtjevna jer su ljudi različiti, imaju različite želje i potrebe. Općenito, produktivnost se može potaknuti vanjskim nagradama kao što su novčani bonusi, slobodni dani, razne beneficije i slično. Vanjske nagrade donekle povećavaju ekstrinzičnu motivaciju. S druge strane, kvaliteta obavljenog posla je bolja ako je pojedinac intrinzično motiviran za njega. Također, percepcija posla kao izazovnog, zanimljivog i korisnog povezuje se s povećanom kreativnosti u radu.

---

<sup>25</sup> Upravljanje učinkom - <https://www.ramiro.hr/upravljanje-ucinkom.aspx> (23.08.2020.)

<sup>26</sup> Motivacija zaposlenika - <https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/> (23.08.2020.)

### **2.5.8. Poštivanje zakonskih propisa**

Temelj poslovne etike je ponašanje u skladu s zakonom. Takvo ponašanje obuhvaća i pružanje istinitih, transparentnih informacija, pošten pristup prema konkurenciji, radnicima, partnerima kao i fokusiranje na društvenu odgovornost i održivi razvoj. “Ako tvrtka nije etična, ne može biti ni odgovorna, stoga je etičnost nužan preduvjet za izgradnju društveno odgovorne poslovne sredine”. Promišljanja i saznanja o poslovnoj etici pomažu nam da se bolje snalazimo kod etičkih dilema koje svakodnevno susrećemo. U kritičnim situacijama, i dobra osoba može donijeti lošu odluku. Poslovna etika pridonosi poslovnom uspjehu i pomaže nam pri osobnoj izgradnji<sup>27</sup>.

Svrha utvrđivanja Kodeksa ponašanja je<sup>28</sup>:

- izbjegavanje situacija u kojima bi radnici poduzeća bili uključeni u radnje koje se smatraju neetičnim ponašanjem, odnosno koje uzrokuju sukob interesa prilikom obavljanja posla,
- definiranje prihvatljivog ponašanja svih radnika
- postavljanje visokih standarda rada i djelovanja,
- poticanje uspoređivanja s najboljim praksama etičnosti u bankarskom poslovanju,
- osiguravanje okvira za profesionalno ponašanje i jasno naznačavanje odgovornosti za pojedine odluke i aktivnosti,
- osiguravanje okvira za ponašanje i standarde koje zainteresirane strane mogu očekivati

### **2.5.9. Otpuštanje**

Postoje određene stvari koje se moraju dogoditi u poslovanju. Neke stvari su puno manje ugodne od drugih, ali su sve te stvari potrebne za daljnji rast poslovanja i potrebno je učiniti ono što je ispravno kako bi se poslovanje dalje razvijalo. Jedna od negativnih stvari koje se moraju dogoditi je otpuštanje zaposlenika.

---

<sup>27</sup> Kodeks ponašanja - <https://www.hbor.hr/naslovnica/hbor/kodeks-ponasanja/> (23.08.2020)

<sup>28</sup> Isto

Postoje dva načina otpuštanja radnika – pravi način i pogrešan način<sup>29</sup>

Pogrešan način može se sastojati od mnogo stvari, ali ono najgore što se može napraviti kod davanja otkaza je ono što je učinio COE tvrtke AOL Tim Armstrong, koji je ispred tisuće zaposlenika koji su bili pozvani na sastanak, svome direktoru javno pred svima usmenim putem objavio da je otpušten, i to je apsolutno pogrešan način otpuštanja. Ovakvo otpuštanje postaje javno ponižavanje i svi u kompaniji znaju što se dogodilo i zašto je zaposlenik dobio otkaz. No, nit tu nije kraj poniženju, ovakve informacije se u roku nekoliko minuta šire van kompanije a ako se radi o nekom važnijem zaposleniku, te informacije će vrlo brzo stići i do medija. Ovo je primjer loše prosudbe i odluke za koju će biti potrebno i više od isprike kako bi se ovakvo poniženje ispravilo.

Pravi način otpuštanja sastoji se od privatnog razgovora, podalje od drugih suradnika, gdje nitko drugi osim ljudi koji su izravno uključeni u proces znaju što se događa. Nadređeni mora osigurati potpunu dokumentaciju kojom će potkrijepiti odluku o otkazu i time svesti rizik moguće sudske bitke na minimum. Zaposleniku kojem se uručuje otkaz mora se nedvosmisleno objasniti razloge zbog kojih ga se otpušta.

Ali prije svega, najbolje bi bilo porazgovarati s radnikom i vidjeti je li on voljan promijeniti svoje ponašanje i time izbjeći davanje otkaza. No, nažalost neki zaposlenici se jednostavno ne žele promijeniti, a poslovanje i kompanija ne mogu trpjeti, stoga su otpuštanja neizbježan dio u vođenju kompanija.

## **2.6. Instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima**

Instrumenti utjecanja na ponašanje ljudi ujedno su i instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima, sustavi poticanja, koji odgovaraju motivaciji suradnika, osnovni su instrument utjecanja na njihovo ponašanje. Poticaji su instrument utjecanja na ponašanje, usmjeren na to da se sposobnosti suradnika u poduzeću koriste na željeni način.

Velika pozornost posvećuje se odabiru načina odnosno odabiru instrumenata kojima se provodi kontroling ljudskih potencijala, tj. upravljanje ljudskim potencijalima. Oni u prvom redu moraju prikazivati ciljeve koje organizacija želi postići, mjeriti upravo one aspekte ljudskih

---

<sup>29</sup> Pravi i pogrešan način otpuštanja zaposlenika - <https://www.ictbusiness.info/leadership/pravi-i-pogresan-nacin-otpustanja-zaposlenika.phtml> (23.08.2020)

potencijala i upravljanja njima koji su ključni kako bi se postigla organizacijska misija, vizija i ciljevi. Drugo, instrumenti koji su odabrani, tj. pokazatelji moraju mjeriti ljudske potencijale i upravljanje ljudskim potencijalima kompletno, dakle moraju pratiti sva ključna stanja, aktivnosti, programe i procese upravljanja ljudskim potencijalima koji se provode u nekoj organizaciji. Treće, trebaju ocijeniti ljudske potencijale i upravljanje ljudskim potencijalima iz „različitih kutova“, odnosno uzimati u obzir interese različitih interesno-utjecajnih grupa kao što su zaposlenici, menadžeri, itd. Četvrto, kako bi potpuno ocijenili područja koja su navedena, instrumenti trebaju biti odabrani i kombinirani na način da omogućuju praćenje i „tvrdih“ (trošak, vrijeme, produktivnost, pogreške) i „mekih“ pokazatelja (zadovoljstvo i reakcije zaposlenika), kao i pokazatelje učenja, povrata na ulaganja, pokazatelje procesa i pokazatelje rezultata, itd. Posljednje, peto, kod odabira instrumenata treba biti objektivan, s obzirom na dostupnost i mogućnosti prikupljanja podataka.

Tablica 2. Vrste pokazatelja pri upravljanju ljudskim potencijalima

	Vrsta pokazatelja
Veličina mjerenja	Pokazatelji troškova
	Pokazatelji vremena
	Pokazatelji ljudskih reakcija
Razina mjerenja	Pokazatelji reakcije
	Pokazatelji učenja
	Pokazatelji implementacije
Priroda mjerenja	Pokazatelji procesa
	Pokazatelji rezultata
Koristi	Pokazatelji koji donose koristi za zaposlenike
	Pokazatelji koji donose proizvodne koristi
	Pokazatelji koji donose monetarne koristi
	Pokazatelji operativne razine

Hijerarhijska razina	Pokazatelji taktičke razine
	Pokazatelji strategijske razine

Izvor: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin%3A1041/datastream/PDF/view>

### 2.6.1. Instrumenti za evaluaciju upravljanja ljudskim potencijalima

Najčešće se u praksi suvremenih organizacija primjenjuju SWOT analiza upravljanja ljudskim potencijalima; evaluacija odjela za ljudske potencijale; računovodstveno utemeljeni pristupi mjerenju upravljanja ljudskim potencijalima; pristupi mjerenju upravljanja ljudskim potencijalima razvijeni na temelju menadžerskih pristupa i tehnika; mjerenje pojedinačnih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima te agregatni način mjerenja upravljanja ljudskim potencijalima<sup>30</sup>. Kako možemo vidjeti iz navedenog, postoji mnogo načina za evaluaciju upravljanja ljudskim potencijalima, pogotovo onih koji prebrojavaju njihov doprinos uspješnosti organizacije i njezinoj konkurentnosti

Jedan od instrumenata u upravljanju ljudskih potencijalima je i SWOT analiza, koja je u nastavku prikazana u tablici 3. Njezina je svrha da odredi dobre i loše strane upravljanja ljudskim potencijalima. Svrha SWOT analize je detektirati dobre i loše strane organizacijske prakse upravljanja ljudskim potencijalima, gledajući prema unutra i prema van.

Tablica 3. – SWOT analiza ljudskih potencijala

PRILIKE / PRIJETNJE	SNAGE	SLABOSTI
Kakvi su ljudski potencijali kod najačih konkurenata?	Veliki razvojni potencijal	Nedostatak potrebnih stručnjaka
Koje su prednosti i nedostaci ljudskih potencijala kod konkurenata?	Vrhunski stručnjaci	Nedovoljna razvojna znanja
Kakva su demografska kretanja, trendovi i	Visoka motivacija	Nekvalitetan menadžment

<sup>30</sup> Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr. 2010. Kontroling između profita i održivog razvoja. M.E.P d.o.o.. Zagreb.

implikacije za tržište radne snage?		
Koje se promjene događaju u razvoju znanja i obrazovanja?	Velika fleksibilnost	Nedostatak kreativnosti i inovacija
Koje su promjene i trendovi u sustavu vrijednosti?	Vrhunska uspješnost	Niska proizvodnost
Kakva su kretanja na tržištu rada?	Sposobnost stalnog učenja	
Koje su promjene i trendovi u aspiracijama radne snage?	Visok stupanj kreativnosti	

Izvor: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin%3A1041/datastream/PDF/view>

## 2.6.2. Ključni pokazatelji uspješnosti (kpi) o ljudskim resursima

Organizacijska jedinica ljudskih potencijala zadužena je za temelj svakog poduzeća – zaposlenike. Pridoda li se tome, ionako najvažnijem segmentu poduzeća, i dodatna odgovornost, s kojom bi svi trebali pristupiti kada se radi o ljudima, jasno je da se govori o iznimno osjetljivoj zadaći. Zbog toga bi se posao određivanja i praćenja KPI-eva u ljudskim potencijalima, a posebno tumačenja rezultata i donošenja odluka, trebao uvijek temeljiti na objektivnim pokazateljima. Posljedice pogrešno postavljenih ili pogrešno protumačenih KPI-eva mogu nanijeti silne gubitke, i to ne samo u materijalnom smislu. Svrha KPI-eva u ljudskim potencijalima je<sup>31</sup>:

- Pružiti informacije za donošenje odluka i planiranje
- Optimiziranje troškova
- Unaprjeđenje procesa
- Kroz navedene aktivnosti biti strateški partner menadžmentu.

<sup>31</sup> Ključni pokazatelji uspješnosti o ljudskim resursima - <https://gorankrmpotic.eu/ljudski-resursi-hr/kljucni-pokazatelji-uspjesnosti-o-ljudskim-resursima/> (25.08.2020)

Ključni pokazatelji uspješnosti o ljudskim resursima (HR) su pokazatelji koji mjere aktivnosti kojim HR odijeli doprinose poslovnom učinku neke organizacije. Pokazatelji računaju troškove i prednosti zaposlenika s aspekata poslovanja, kao što je broj zaposlenika u različitim fazama nekog procesa, usklađenost radnog prava, zadržavanje zaposlenika, upravljanje performansama, mjerenje zadovoljstva radnika.

Takvi mjerljivi podaci o ljudskim resursima mogu pomoći u procijeni hoće li aktivnosti zaposlenika generirati rezultatima koje želimo i očekujemo. Oni nam također pomažu pratiti produktivnost i performanse HR tima u nekoj organizaciji. U suštini KPI mjere performanse neke organizacije kako bi podaci o uspješnosti mogli biti mjerljivi i korištene za strateško upravljanje organizacijom. Proces uvođenja KPI u neku organizaciju uvijek je prilično sličan te se sastoji od kategorizacije KPI, identificiranja KPI, definiranjem KPI, identificiranjem i rješavanjem rizika, definiranja vremenskog okvira, utvrđivanja strateškog poboljšanja te mjerenja i upravljanja tako utvrđenih performansi.

U nastavku su primjeri nekih od važnijih i češće upotrebljivanih ključnih pokazatelja u HR koje organizacije koriste za ocjenjivanje performansi svog kadrovskeg tima i njihovih HR-a, a koji su usmjerene na zaposlenike<sup>32</sup>:

- 1) Prihodi po zaposleniku (revenue per employee) - Prihod po zaposleniku pomaže odrediti vrijednost zaposlenika u nekoj organizaciji. Zaposlenici bi u prosjeku trebali ostvariti dovoljno prihoda kako bi opravdali svoje zaposlenje. Za izračunavanje prihoda po zaposleniku potrebno je odrediti koji su ukupni prihodi za neki vremenski period, kao što je mjesec ili tromjesečje ili polugodište ili godina, te je tu vrijednost potrebno podijeliti s ukupnim brojem zaposlenih u istom tom vremenskom periodu. Za ovaj KPI nema preporučenog raspona, jer može varirati od bilo kojeg iznosa u nekom vremenskom periodu u zavisnosti od ekonomskog sektora u kojem je izmjeren. Ono što je važno je da u prosjeku zaposlenici donose organizaciji više od onoga što koštaju tu istu organizaciju.
- 2) Trošak zapošljavanja (cost per hire) - Trošak zapošljavanja je pokazatelj koji pokazuje kolika je cijena za proces regrutacije i zapošljavanja svakog novog zaposlenika. Da bi se odredio trošak zapošljavanja potrebno je razmotriti sve troškove zapošljavanja, kao što su npr. troškove sustava za praćenje podnositelja zahtjeva (Applicant Tracking

---

<sup>32</sup> Ključni pokazatelji uspješnosti o ljudskim resursima - <https://gorankrmpotic.eu/ljudski-resursi-hr/kljucni-pokazatelji-uspjesnosti-o-ljudskim-resursima/> (25.08.2020)

System ili ATS), vrijeme rukovoditelja i HR managera/specijaliste koji intervjuiira kandidate kao i troškove osposobljavanja i obuke novog zaposlenika.

- 3) Fluktuacija zaposlenika (turnover rate) - Fluktuacija zaposlenika je pokazatelj koji se koristi kako bi se utvrdilo jesu li vaši zaposlenici zadovoljni ili ne. Stopa fluktuacije prosječno od 15-20% u većini gospodarskih sektora, a dobar cilj za težiti bio bi 10% ili manje. Da biste izračunali fluktuaciju zaposlenika prvo je potrebno odrediti koliko prosječno zaposlenika neka organizacija ima u nekom vremenskom periodu, a zatim podijeliti taj broj s brojem zaposlenika koji su odustali ili bili otpušteni.
- 4) Postotak prekovremenog rada (overtime percentage) - Izračun prekovremenog rada kao postotak govori o tome koliko je učinkovito planiranje u nekoj organizaciji. Većina organizacija teži izbjegavanju plaćanja prekovremenih jer je to najskuplji rad. Da bi se izračunali prekovremeni kao postotak potrebno je utvrdit koliko su bile ukupne plaće, te potom odrediti koji iznos je plaćen kao prekovremeni rad.
- 5) Odsutnost (absenteeism) - Neke organizacije koriste pokazatelj odsutnosti kao mjerilo zdravlja zaposlenika i jer je opće poznato kako će nesretni zaposlenici ili oni s zdravstvenim ili s kućnim ili s životnim problemima imati odsustva u odnosu na ukupni broj zaposlenih. Prema nekim općim pokazateljima stopa od 2,5% je uobičajena. Da bi se izračunala odsutnost potrebno je dodati sve propuštene radne dane i podijeliti taj broj s ukupnim brojem radnih dana.
- 6) Duljina zaposlenja (length of service) - Duljina zaposlenja još je jedan pokazatelj zadovoljstva zaposlenika i osjećaja zadovoljstva radne snage. Što duže zaposlenici ostaju u nekoj organizaciji, to će posao biti stabilniji. Dugovječnost zaposlenika smanjuje troškove zapošljavanja jer će potreba za zapošljavanjem biti manja. Da bi se izračunala duljina zaposlenja potrebno je oduzeti datum zapošljavanja od svakog zaposlenika od nekog datuma (npr. današnjeg datuma), a zatim dobiveni broj podijeliti s brojem dana u godini.
- 7) Stopa zadovoljstva poslom (job satisfaction rate) - Koeficijent zadovoljstva poslom može se mjeriti putem anketa, poput upitnika o zadovoljstvu kupaca. Može se koristiti bilo koja vrsta mjerenja, ali je ključ odrediti početnu vrijednosti u nekom trenutku u vremenu, a zatim povremeno provjeravati jesu li zaposlenici više ili manje zadovoljni tijekom nekog perioda vremena.
- 8) Profit po zaposleniku (Profit per employee) - Mjerenje profita po zaposleniku može osigurati podatak da neka organizacija ima više ili ima premalo zaposlenika. Može se



izračunati godišnja ili mjesečna zarada te ga podijeliti s ukupnim brojem zaposlenika kako bi se mjerila profitabilnost neke organizacije po zaposleniku.

- 9) Podudaranje ostvarenog i planiranog vremena (Timesheet / Scheduling match) - Pokazatelj podudaranje ostvarenog i planiranog vremena pomaže odrediti koliko je pomno izrađen broj planiranih sati u skladu s brojem ostvarenih radnih sati. Taj pokazatelj daje dobar uvid u potreban broj zaposlenika i koristan je za npr. maloprodajne trgovine, restorane i ostale prodajne organizacije za evidenciju i planiranje promjena u smjenama.
- 10) Naplativi sati po zaposleniku ( billable hours) - Ovaj pokazatelj je iznimno koristan u malim uslužnim organizacijama kao što su npr. tvrtke za upravljanje projektima ili tvrtke koje se bave marketingom ili IT tvrtke ili za neku drugu uslužnu tvrtku. Odvjetnička društva također obično koriste ovaj pokazatelj kako bi definirali minimalni broj sati koje svaki odvjetnik treba odraditi i obračunati za svaki mjesec. Da bi se izračunao, najprije je potrebno odrediti vremenski okvir, kao npr. tjedan, mjesec, tromjesečje ili godišnje. Zatim, je potrebno uzeti broj sati koje su naplaćeni, te ga u konačnici podijeliti s brojem zaposlenika.
- 11) Prosječno vrijeme do promocije ili povećanja plaće (Average time until promotion) - Ovim se pokazateljem mjeri koliko je potrebno zaposleniku, u prosjeku, da se promakne u hijerarhiji ili primi povećanje plaće. Da bi ga se izračunalo potrebno je, uzeti svoju bazu zaposlenika i odredite koliko je dugo trebalo da bilo koji od njih bude unaprijeđen ili dobije povišicu plaće. Zatim je potrebno podijeliti količinu vremena s brojem zaposlenih koji su unaprijeđeni ili dobili povišicu.
- 12) Trošak HR po zaposleniku (Cost of HR per employee) - Kada neka organizacija ima više zaposlenika kadrovske službe onda je to bitno znati koliko trošak HR tima nasuprot ukupnog broja zaposlenika. Za izračunavanje ovog pokazatelja potrebno je zbrojiti cjelokupan paket plaća i svih pogodnosti nekog HR tima, te ga podijeliti s ukupnim brojem zaposlenika.

## **2.7. Pokazatelji upravljanja ljudskim potencijalima obzirom na hijerarhijske razine**

S obzirom na hijerarhijske razine pokazatelji upravljanja ljudskim potencijalima se mogu podijeliti na<sup>33</sup>:

- a. Strategijsku razinu - ispitivanje prikladnosti politika upravljanja ljudskim potencijalima. Strateška prednost poduzeća je temeljna odrednica uspjeha poduzeća, a neosporna je činjenica da pravilno motivirani zaposlenici koji posjeduju potrebne vještine poput inovativnosti, kreativnosti, informiranosti i znanja ti koji donose stratešku prednost. Zaposlenici tako predstavljaju najvažniji resurs u kreiranju dodatnih vrijednosti poduzeća.
- b. Taktičku razinu - analiziranje odnosa troškova i koristi od programa upravljanja ljudskim potencijalima
- c. Operativnu razinu - određivanje kvalitete usluga upravljanja ljudskim potencijalima. Osnovni instrumenti kojima se služi operativni kontroling su instrumenti operativnog planiranja, kontrole, informiranja, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima. Osnovni cilj operativnog kontrolinga je poticanje pasivnog prilagođavanja promjenama okoline, odnosno prilagođavanja utjecajem na unutarnje činitelje. Operativni kontroling je usmjeren na mjerljive i ovladive pojave i procese u poslovanju organizacije.

## **2.8. Odnos stručnjaka i kontrolera u kontrolingu ljudskih potencijala**

Kako bi kontroling ljudskih potencijala ostvario svoju svrhu, od velike važnosti je da stručnjaci za ljudske potencijale i kontroleri usko surađuju. Dakle, stručnjaci za ljudske potencijale su detaljno upoznati s različitim praksama, metodama i aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima, te poznaju ljudsku psihu. Dok su se kontroleri obrazovali u područjima financija i računovodstva, te statističke analize na kojima se danas temelji evaluacija upravljanja ljudskim potencijalima. Što dovodi do zaključka da je vrlo bitan timski rad stručnjaka ljudskih potencijala i kontrolera u suprotnom ako bi se kontroling prepustio samo jednoj navedenoj strani na vidjelo bi izašli nedostaci pri obavljanju tih aktivnosti, što će u nastavku biti prikazano u tablici 4.

---

<sup>33</sup> Osmanagić Bedenik N, Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, školska knjiga 2004 str. 232-238

Tablica 4. Prednosti i nedostaci stručnjaka za ljudske potencijale i kontrolera

Stručnjaci za ljudske potencijale		Kontroleri	
Prednosti	nedostaci	Prednosti	Nedostaci
Dobro poznaju procese upravljanja ljudskim potencijalima	Fokus interesa su im funkcija i procesi ULJP-a a ne toliko osnovna organizacijska svrha	U fokusu interesa organizacijska svrha putem veće efikasnosti i efektivnosti organizacijskih procesa	Slabija upoznatost s procesima upravljanja ljudskih potencijala
Bolje su upoznati s načinima evaluacije upravljanja ljudskim potencijalima	Manja autonomija spram izvora moći u organizaciji	Razvijena znanja i vještine, te veliko iskustvo mjerenja uspješnosti različitih poslovnih područja	Slabija upoznatost s načinima evaluacije upravljanja ljudskih potencijala
	S obzirom na to da dolaze „iznutra“ subjektivni su i manje skloni promjenama	Veliki kredibilitet rezultata evaluacije	Upravljanje ljudskih potencijala je samo jedno od područja za čiji su kontroling zaduženi
	Evaluacija ULJP-a samo je jedan od njihovih zadataka	Veća autonomija spram izvora moći u organizaciji	
		S obziroma na to da dolaze „izvana“ objektivniji su, imaju nove drukčije ideje i skloni su promjenama	

Izvor: Osmanagić Bedenik N i sur, Kontroling između profita i održivog razvoja, M.E.P. 2010,Zagreb

## **2.9. Proces kontrolinga ljudskih potencijala i upravljanja ljudskim potencijalima**

Navedena dva procesa se rijetko kad odvijaju odvojeno, upravo zbog toga što su za kvalitetu zaposlenika odgovorni isti ljudi koji su odgovorni i za upravljanje ljudskih potencijala, dakle menadžeri ( s obzirom na to da je upravljanje ljudskim potencijalima uz planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu, jedna od menadžerskih funkcija) i stručnjaci za ljudske potencijale (kao stručna i savjetodavna podrška menadžerima te zaduženi za koordinaciju i kontrolu aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima).

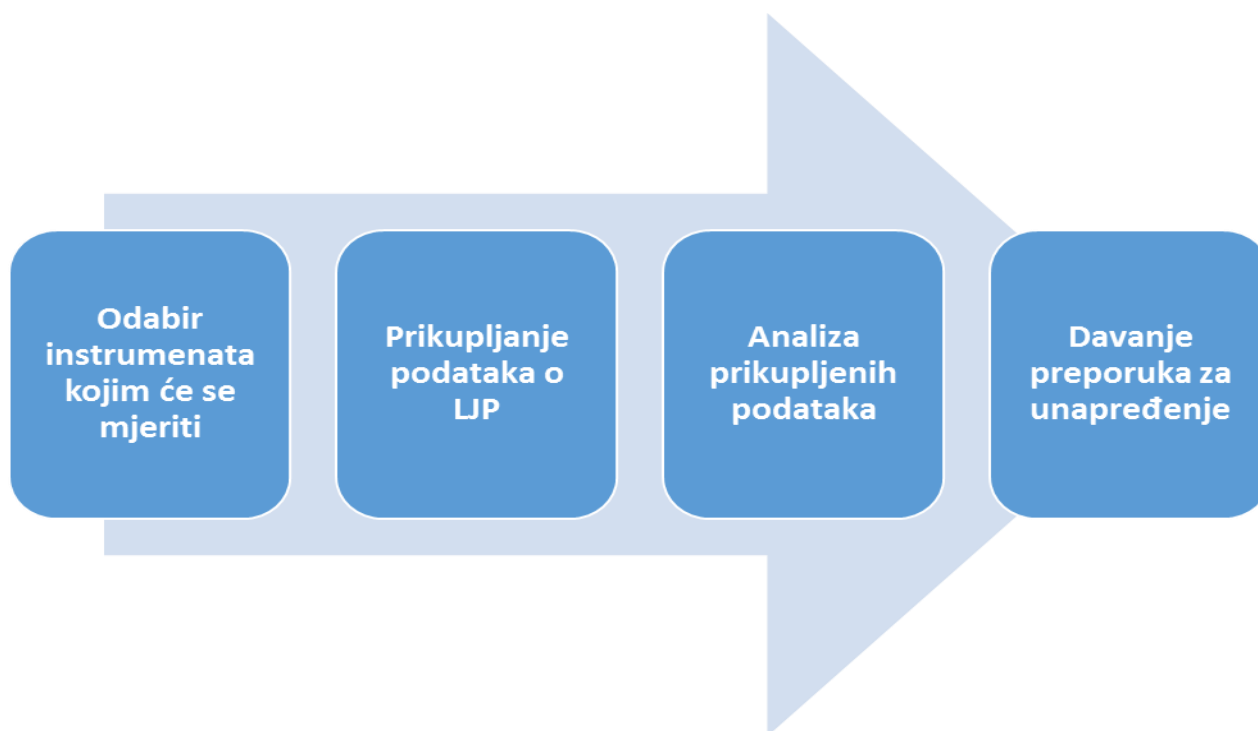
Na slici 11. je prikazan proces kontrolinga ljudskih potencijala koji se sastoji od četiri koraka<sup>34</sup>:

- Odabir načina, metode, odnosno tehnike kojom će se evaluirati kvaliteta ljudskih potencijala
- Prikupljanje potrebnih podataka za evaluaciju ljudskih potencijala
- Izrada analize stanja ljudskih potencijala
- Davanje preporuka za povećanje kvalitete ljudskih potencijala, odnosno za unapređenje aktivnosti, procesa i programa.

---

<sup>34</sup> Osmanagić Bedenik N i sur, Kontroling između profita i održivog razvoja, M.E.P. 2010,Zagreb,str. 402

Slika 11. Proces kontrolinga ljudskih potencijala



Izvor: Osmanagić Bedenik N i sur, Kontroling između profita i održivog razvoja, M.E.P. 2010, Zagreb

## 2.10. Zadaci i alati za kontroling ljudskih potencijala

Postoje dva različita pristupa nadležnosti HR kontrolinga. U prvom pristupu zadatke obavlja centralni kontroling dok u drugom pristupu unutar organizacije u dijelu ljudskih potencijala postoji dio kontrolinga koji je usko specijaliziran za kontroling ljudskih potencijala.

Svaki pristup ima svoje prednosti i mane, ali najbolje rješenje u smislu holističkog pristupa kontrole, je pripadnost centralnom kontrolingu. Jer se u njemu osigurava da izvješća o ljudskim resursima dolaze u uobičajenom korporativnom stilu što obično osigurava njihovu dobru vidljivost i čitljivost. Osim toga, zaposlenici kontrolinga su najuspješniji kada je riječ o grupiranju i filtriranju podataka iz sustava. Iznimno je važno da se ključni podaci redovito analiziraju zajedno s odjelom ljudskih resursa.

Zadaci HR kontrolinga uključuju<sup>35</sup>:

- Osigurati izvješćivanje,
- Izrada transparentnosti,
- Povećanje učinkovitosti,
- Određivanje doprinosa svih mjera ljudskih resursa.

Među glavnim alatima kontrolinga ljudskih potencijala spadaju<sup>36</sup>:

Slika 12. Alati kontrolinga ljudskih potencijala



Izvor: <https://gorankrmpotic.eu/ljudski-resursi-hr/definicija-i-zadaci-hr-controlling-a/>

- 1) Revizija ljudskih resursa – osmišljena je kako bi se detaljnije analizirali i procenili, pojedinačni i skupni, kvantitativni i kvalitativni rezultati u upravljanju ljudskim potencijalima. Bavi se analizom i procjenom doprinosa upravljanju ljudskim resursima (filozofija/strategija i sustav ljudskih resursa) za aktivnosti zaposlenika i funkcije organizacije.

---

<sup>35</sup> Definicija i zadaci HR kontrolinga - <https://gorankrmpotic.eu/ljudski-resursi-hr/definicija-i-zadaci-hr-controlling-a/> ( 28.08.2020)

<sup>36</sup> Kontroling ljudskih potencijala - <https://gorankrmpotic.eu/ljudski-resursi-hr/definicija-i-zadaci-hr-controlling-a/> (28.08.2020)

- 2) Standardi ljudskih potencijala – to su ciljne vrijednosti upravljanja ljudskim resursima koje se temelje na strateškim ciljevima organizacije. Oni definiraju vrijednosti pojedinih pokazatelja ljudskih resursa koji se nikad ne smiju prekoračiti. Npr. standard ljudskih resursa znači da svaki novi zaposlenik ima svoje individualne planove prilagodbe, svaki zaposlenik zna najvažnije ciljeve organizacije.
- 3) Pokazatelji ljudskih resursa – to su ukupne količine kvantitativnog i kvalitativnog odnosa koji omogućavaju usporedbu i orijentaciju u razvoju upravljanja ljudskim resursima. Pokazatelji ljudskih resursa mogu se raspodjeliti u skupine prema individualnim aktivnostima ljudskih resursa. Usporedba odvojenih skupina su pokazatelji učinkovitosti odjela za ljudske resurse.
- 4) Statistika ljudskih resursa – njihova je svrha bilježiti stanje i razvoj ljudskih resursa, pratiti povjest upravljanja ljudskim resursima u organizaciji, uključujući troškove za ljudske resurse.

### **3. Kontroling upravljanja ljudskih potencijala na primjeru PBZ banke**

Privredna banka Zagreb ili PBZ druga je najveća banka u Hrvatskoj, a u vlasništvu je grupe Intesa Sanpaolo iz Italije. Privredna banka Zagreb d.d (PBZ) osnovana je 1966. godine i pravni je slijednik Banke Narodne Republike Hrvatske osnovane 1962. godine.

Privredna banka Zagreb moderna je financijska institucija svjesna svoje uloge i ukupnog utjecaja na hrvatsko društvo. Korporativne vrijednosti koje ugrađuje u svakodnevno poslovanje u sebi uključuje ne samo poslovni uspjeh, nego i brigu za ljude, okoliš i ukupno poboljšanje kvalitete života zajednice u kojoj djeluje.

VIZIJA - biti kompanija koja je uzor i centar izvrsnosti u stvaranju novih vrijednosti, te pružanju permanentno visoke kvalitete u svim smjerovima svog djelovanja na dobrobit klijenata, društvene zajednice, naših dioničara i djelatnika.

MISIJA - trajno i učinkovito koristiti sve raspoložive izvore za kontinuirani napredak poslovanja u svim njegovim dijelovima, od ljudskog kapitala, tehnologije do poslovnih procesa.

#### **3.1. Planiranje i pribavljanje kadrova u PBZ-u**

Planiranje i pribavljanje kadrova u PBZ-u obavlja se slanjem otvorene molbe za posao ili za studentske poslove i prakse. Nakon što se zaprimi molba, podaci postaju dio PBZ baze kandidata. Redovito se pregledavaju otvorene molbe te se kontaktiraju kandidati ako se otvori radno mjesto za koje se procijeni da bi kandidat mogao biti zainteresiran.

Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala u PBZ Grupi također se može napraviti unutar poduzeća i to na dva načina, prvi je internom mobilnošću, dok je drugi međunarodnim iskustvima.

##### **Interna mobilnost**

Kod otvaranja ili popunjavanja slobodnih radnih mjesta PBZ Grupa priliku daje i svojim zaposlenicima koji žele drugačije iskustvo od trenutnog. Sudjelovanjem u internim natjecanjima zaposlenici nadograđuju svoja dosadašnja znanja, a istodobno organizacijski dijelovi dobivaju svježinu i osnaženje unutarnjih snaga kroz osobu koja poznaje sustav, ali daje novu i drukčiju perspektivu.

##### **Međunarodno iskustvo**



Zaposlenici PBZ grupe, članice velike bankarske grupacije Intese Sanpaolo, imaju mogućnost sudjelovanja u međunarodnim internim natjecanjima ISP grupe te dobivaju priliku stjecanja međunarodnoga iskustva u matičnoj banci ili jednoj od njezinih preostalih članica. Radom u inozemstvu, koje najčešće traje dvije godine, zaposlenici usvajaju dragocjena stručna znanja, razvijaju svoje profesionalne kompetencije i usavršavaju strane jezike. Međunarodni je angažman privremenoga karaktera te se njegovim istekom zaposlenik vraća u svoj prvotni organizacijski dio u PBZ grupi. Radom u internacionalnom timu dodatno se razvija tolerancija različitosti, različitih kultura, običaja i navika, što značajno obogaćuje osobu, ali i organizaciju koje je dio. Povratkom u Hrvatsku, širenjem takvih iskustava naš se tim jača u duhu tolerancije, poštovanja i razumijevanja, kako klijenata tako i samih kolega. Stečeno znanje i iskustvo te njegovo nesebično dijeljenje s kolegama zaposleniku može biti dodatni faktor za daljnje napredovanje u PBZ grupi. Dosadašnja međunarodna iskustva potiču značajan interes ISP grupe za naše zaposlenike, ali i daljnje prijave naših kolega. Neki su se zaposlenici već vratili, neki su još u međunarodnim timovima, a neki tek planiraju otići.

Također jedan od načina je predstavljanje poslodavca, kako bi se upoznali s potencijalnim kandidatima i prezentirali mogućnosti zaposlenja i ostvarivanja karijere u PBZ grupi, surađuje se s različitim institucijama, visokoškolskim ustanovama i studentskim udrugama. PBZ grupa tako je prisutna na danima karijera brojnih fakulteta diljem Hrvatske, a u prethodnih godinu dana moglo se komunicirati na Fakultetu organizacije i informatike, Prirodoslovno-matematičkom fakultetu, kao i na događanjima koja je organizirala studentska udruga eStudent. U suradnji s časopisom VIDI svake godine održavaju prezentaciju Informacijske i komunikacijske tehnologije PBZ grupe najboljim studentima tehničkih fakulteta za koje PBZ grupa omogućuje 100 besplatnih jednogodišnjih pretplata na časopis VIDI.

### **3.2. Seleksijski postupak PBZ Grupe**

Odabir novih zaposlenika temelji se na procjeni ključnih kompetencija za pojedinu poziciju koje zaposlenik mora posjedovati kako bi njegov potencijal došao do punog izražaja na radnom mjestu za koje je odabran. U selekcijskom postupku koriste se razne metode kako bi procjene kompetencija bile što objektivnije, valjane i pouzdane. Svaki kandidat uključen u selekcijski postupak za neku poziciju u PBZ grupi sudjeluje u tri ili više selekcijskih krugova, pri čemu je zadovoljavanje kriterija uvjet za uključivanje u sljedeći korak u selekcijskom postupku.

Slika 13. Prikaz selekcijskog postupka u PBZ-u



Izvor: <https://www.pbz.hr/gradjani>

U prvom selekcijskom krugu pristupa se psihologijskom testiranju koje se sastoji od kognitivnih testova i upitnika ličnosti. Nakon psihološkog testiranja ponekad se mogu testirati i stručna znanja. Testove kojima se koristi PBZ banka ne mogu se pronaći na internetu i ne može se unaprijed spremirati točne odgovore. Testiranje se provodi online ili uživo, čime omogućavamo kandidatima da sami odaberu termin u kojem će pristupiti testiranju. Vrijeme potrebno za ispunjavanje testova iznosi oko 90 minuta.

Sljedeći je korak razgovor s predstavnikom Ljudskih resursa, postoje dvije vrste intervjua s kandidatima – inicijalni intervju i intervju za konkretno radno mjesto. Inicijalni intervju je razgovor sa specijalistom iz Ljudskih resursa na kojem se želi bolje upoznati kandidata i procijeniti za koja radna mjesta bi ga mogli razmatrati. Inicijalni intervjui se mogu održati online, putem video poziva ili uživo. Intervju za konkretno radno mjesto provodi se s kandidatima koje su uključeni u selekciju za određenu poziciju u PBZ banci. Ovi intervjui uključuju razgovor sa specijalistom iz Ljudskih resursa te direktorima i/ili specijalistima iz poslovnog područja u kojem se zapošljava nova osoba. Cilj ovog intervjua je upoznati kandidata i procijeniti odgovara li kandidat traženom profilu za konkretno radno mjesto. Tijekom selekcijskog postupka moguće je da se kandidata pozove na više ovakvih intervjua. Intervju za konkretno radno mjesto također se može održati online (putem video poziva) ili uživo.

A u trećem selekcijskom krugu u razgovoru sudjeluju rukovoditelji organizacijskoga dijela koji zapošljava novoga zaposlenika. Ovisno o poziciji koja se popunjava, selekcijski postupak može

još dodatno sadržavati test poznavanja stranoga jezika, test poznavanja rada u MS Excelu, pripremu stručnih prezentacija i/ili dodatan selekcijski razgovor.

### **3.3. Razvoj i usavršavanje u PBZ Grupi**

Razvoj i usavršavanje u PBZ Grupi se provodi na dva načina, pohađanjem PBZ-ove poslovne škole, te edukacijom zaposlenika unutar poduzeća.

PBZ poslovna škola:

Unaprjeđenje osnovnih poslovnih i rukovodnih vještina ne prepušta se slučaju. Kreirali su i provode jedan od najdugovječnijih korporativnih razvojnih programa u Hrvatskoj – PBZ Poslovnu školu, interno znanu kao POŠ.

Više od tisuću polaznika strukturirano je razvilo temeljne kompetencije i nastavilo ostvarivati svoj potencijal u svoju korist i korist Banke. Izgrađena je prepoznatljiva korporativna kultura i način poslovanja kojim se ponosimo. Angažiranost, radna uspješnost, lojalnost i promocije samo su neki od vidljivih rezultata POŠ-a. No glavna prednost zbog koje se isplati biti POŠ-ovac jest povezivanje s kolegama, širenje socijalne mreže, rađanje prijateljstava i dijeljenje iskustava. Bogatstvo je to koje nema cijenu, kako kažu u PBZ-u.

Edukacija zaposlenika:

Podržavaju, prate i osnažuju svoje zaposlenike na njihovim karijernim putovima. Pružaju mogućnosti za usavršavanje u specijalističkom ili rukovodnom smjeru u skladu s interesima zaposlenika. Otvaramo nove horizonte sufinanciranjem daljnjega školovanja zaposlenika. Vjeruju da je ulaganje u zaposlenike investicija, a ne trošak. U PBZ-u znaju da učenje ne čine samo seminari, stoga razvojne aktivnosti oblikuju koristeći se različitim alatima, interaktivnim kanalima i metodama.

#### **4. Važnost kontrolinga kod upravljanja ljudskih potencijala**

Kontroling ljudskih resursa ili HR kontroling obuhvaća planiranje, procjenu i upravljanje radnim učinkom, te ukupnim radom zaposlenika. Važno je, s jedne strane, ispitati unutarnju strukturu organizacije, ali i vanjske tržišne uvjete.

Za kvalitetnu kontrolu ljudskih resursa bitno je kako se zaposlenici mogu definirati kao troškovni faktor, potencijal stvaranja vrijednosti i interesna skupina. HR kontroling osigurava da se konkurentske prednosti mogu razviti dok se rizici za tvrtku mogu prepoznati i izbjeći u ranoj fazi. HR kontroling se bavi strateškom integracijom ljudskih resursa u ispunjavanju korporativnih ciljeva, kao i mjerenju njihovog doprinosa novoj vrijednosti. Takav pristup stvara transformaciju zastarjelih, reaktivnih, HR odjela u uvođenje nove funkcije HR poslovni partner (HR business partner) koji aktivno sudjeluju u donošenju svih važnih odluka unutar organizacije. Pružanje relevantnih informacija omogućuje HR kontrolingu poboljšanje strateškog upravljanja ljudskim resursima<sup>37</sup>. Kako bi lako pristupili i brzo analizirali velike količine podataka, odjeli za ljudske resurse danas ne mogu uspješno funkcionirati bez odgovarajućeg specijaliziranog IT programskog rješenja.

Konačni cilj primjene HR kontrolinga je stvaranje i provedba brzog i učinkovitog sustava ljudskih resursa (planiranje, zapošljavanje, odabir, procjena, nagrađivanje i osposobljavanje zaposlenika), što će osigurati tvrtki ekonomski i socijalno uravnotežen rad za izvršavanje postavljenih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, to jest postizanja očekivane profitabilnost i konkurentnost na tržištu, te zadovoljenje potreba zainteresiranih strana (vlasnika, zaposlenika, kupaca, izvođača, potrošača, države, javnosti itd.). Planiranje, procjena i kontrola rada zaposlenika spada pod upravljanje ljudskim resursima. U smislu HR kontrolinga zaposlenici se mogu definirati kao troškovni faktor, potencijal dodane vrijednosti, te kao interesna skupina. Konkurentsku prednost, rano prepoznavanje i izbjegavanje rizika za tvrtku se može postići pravilnim upravljanjem ljudskih potencijala.

Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku ovim programom i priznanjima nastoji potaknuti što veći broj poslodavaca na promišljanje o tome kako biti kvalitetan partner svojim zaposlenicima. Poduzeća su to koja kroje prijateljsko ozračje prema svojim

---

<sup>37</sup> Definicija i zadaci HR kontrolinga - <https://gorankrmpotic.eu/ljudski-resursi-hr/definicija-i-zadaci-hr-controlling-a/>

zaposlenicima, ali i njihovim obiteljima. U tom posebnom društvu najboljih poslodavaca i „poslodavaca prijatelja obitelji“ našla se i Privredna banka Zagreb.

Privredna banka Zagreb nizom društveno odgovornih praksi potvrđuje svoju posvećenost zaposlenicima sa svrhom stvaranja poticajnoga radnog okruženja. PBZ Grupa zaposlenicima nudi na raspolaganju i uslugu korporativnoga vrtića koji je smješten u sklopu novoga poslovnog kompleksa u Zagrebu. Banka permanentno preventivno skrbi o zdravlju zaposlenika.

Kao dodatne mogućnosti unaprjeđenja kvalitete života, svojim zaposlenicima kao i užim članovima njihovih obitelji, stoje različite sportske aktivnosti i sportske sekcije u koje se mogu uključiti, a koje im omogućuju vođenje aktivnijega i zdravijega stila života. Ujedno PBZ nastoji kontinuirano razvijati dobre prakse kojima osigurava niz pogodnosti za zaposlenike s ciljem olakšavanja postizanja ravnoteže između poslovnoga i obiteljskoga života uz stalan razvoj karijere, a najbolji primjer toga je i mogućnost dodatnog obrazovanja u sklopu PBZ poslovne škole.

Privredna banka Zagreb pokazala je da je i nefinancijski dio poslovanja, kojim se itekako dobro stvara ugodno okruženje i atmosfera za zaposlenike i njihove obitelji, bitan dio odgovornog poslovanja. To, zapravo, i potvrđuje ovo vrijedno priznanje, koje je samo poticaj da se nastavi s tom dobrom praksom.

## 5. Zaključak

Kontroling je stručna i neutralna podrška menadžmentu u odlučivanju i upravljanju poslovanjem poduzeća. Održivi kontroling može utjecati na način razmišljanja o temeljnoj svrsi i ciljevima poslovanja poduzeća, te učiniti pomak prema zdravijem i odgovornijem poslovanju, a time i prema zdravijem društvu i okolišu u cjelini.

Treba napomenuti kako je upravljanje ljudskim resursima nažalost u mnogim tvrtkama danas zanemareno. Trendovi vrlo jasno pokazuju kako je upravljanje ljudskim resursima jedno od ključnih pitanja u bliskoj budućnosti. Ukoliko analiziramo samo jednom račun dobiti i gubitka mnogih tvrtki otkrit ćemo kako su troškovi osoblja najčešće najveći operativni trošak. Međutim, mnoga izvješća ograničavaju se i zadržavaju samo na broju i troškovima osoblja. Nema sumnje kako su ljudski resursi najvrjednija imovina u poduzeću, te sukladno tome trebali bi zauzeti važno mjesto u svakom izvješću o poslovanju neke tvrtke.

Vrlo je važno da se upravljanje ljudskim resursima transformira iz primarno administrativnog i operativnog u strateškog partnera. Ključna područja su postupak i način zapošljavanja, politika nagrađivanje, odnosi s managementom, te postupci i ponašanje zaposlenika. Nesporno je kako odluke koje donese ljudski resursi utječu na organizaciju na pozitivan ili na negativan način, a tada je bitno izabrati odluke koje će maksimizirati pozitivne promjene, a minimizirati negativne promjene.

Na kraju, kao zaključak svega napisanog u radu dolazi se do spoznaje velike važnosti kontrolinga ljudskih potencijala. Moglo bi se reći da kontroling ljudskih potencijala značajno doprinosi kompetencijama ljudskih potencijala, obavljanju pojedinačnih aktivnosti, te ukupnom upravljanju ljudskim potencijalima. Kontroling ljudskih potencijala omogućuje pravodobno uočavanje potencijalno problematična područja vezanih za ljudske potencijale. Stalnim provođenjem kontrolinga osigurava se unapređenje efikasnosti i efektivnosti svih aspekata poslovanja organizacije vezanih uz ljude.

## 6. Literatura

### KNJIGE:

1. Buble, M.: Menadžment, Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2009, Split
2. Dessler G, Upravljanje ljudskim potencijalima, Globalno izdanje, 2015
3. Marušić S.:Upravljanje ljudskim potencijalima, Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, 2006. Zagreb
4. Očko J, Švirgir A, Kontroling-upravljanje iz backstagea, Knjiga print d.o.o. 2009, Zagreb
5. Osmanagić Bedenik N, Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, školska knjiga, 2004, Zagreb
6. Osmanagić Bedenik N, Dojčinović Drilo, Dejana i dr. Kontroling između profita i održivog razvoja. M.E.P d.o.o.2010. Zagreb.
7. Žugaj, M.-Šehanović, J.-Cingula,M:Organizacija,Fakultet organizacije i informatike, 1999.Varaždin

### ČLANCI I INTERNET STRANICE:

1. Rupčić N, Datković A, Kontroling – pretpostavka djelotvornoga rada menadžmenta, Vol. 4, No. 1, 2013.
2. Malić M, Kontroling u javnom sektoru - preduvjeti za uspješnu implementaciju, Vol. , No. 3, 2016.
3. Staničić S, Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu, Vol. 8, No. 2 (12), 2006.
4. Buntak, K; Sesar, V; Vršić, M; Analiza i oblikovanje radnog mjesta; Vol. 14, No. 3, 2012.
5. Definicija i zadaci kontrolinga - <https://gorankrmpotic.eu/ljudski-resursi-hr/definicija-i-zadaci-hr-controlling-a/>
6. Kontroling ljudskih resursa - <https://kontroling-portal.eu/novosti-dogadaji/poslovanje/304-kontroling-ljudskih-resursa-upravljanje-pomocu-ciljeva>
7. Što je kontroling - <https://www.basis-savjetovanje.hr/sto-je-kontroling/>
8. Upravljanje ljudskim potencijalima - [https://bib.irb.hr/datoteka/609103.Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima\\_u\\_ucecem\\_po\\_duzecu.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/609103.Upravljanje_ljudskim_potencijalima_u_ucecem_po_duzecu.pdf)
9. PBZ banka - <https://www.pbz.hr/gradjani>

