

# UTJECAJ OBUKE I RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA NA POSLOVNE REZULTATE ORGANIZACIJE

---

**Marinović, Gabrijela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:681880>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-06**

*Repository / Repozitorij:*

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



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU  
ODJEL TURISTIČKI MENADŽMENT  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**

**Gabrijela Marinović**

**UTJECAJ OBUKE I RAZVOJA LJUDSKIH  
POTENCIJALA NA POSLOVNE REZULTATE  
ORGANIZACIJE**

**Završni rad**

Šibenik, 2021.



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL TURISTIČKI MENADŽMENT**  
**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**

**UTJECAJ OBUKE I RAZVOJA LJUDSKIH**  
**POTENCIJALA NA POSLOVNE REZULTATE**  
**ORGANIZACIJE**

**Završni rad**

**Kolegij:** Menadžment ljudskih potencijala

**Mentor(ica):** mr.sc. Anita Krolo-Crvelin, v.pred.

**Student(ica):** Gabrijela Marinović

**Matični broj studenta(ice):** 1219056498

Šibenik, Rujan, 2021.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Gabrijela Marincić, student/ica Veleučilišta u Šibeniku, JMBAG 1219056493 izjavljujem pod materijalnom i kaznenom odgovornošću i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad na preddiplomskom/specijalističkom diplomskom stručnom studiju Turistički menadžment pod naslovom: Utjecaj obuke i razvoja ljudskih potencijala na poslovne rezultate organizacije isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Šibeniku, 24. 09. 2021.

Student/ica:

gmarincic

## **UTJECAJ OBUKE I RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA NA POSLOVNE REZULTATE ORGANIZACIJE**

GABRIJELA MARINOVIĆ

[gabrijela.lp6@gmail.com](mailto:gabrijela.lp6@gmail.com)

### Sažetak rada

Čovjek nije resurs sam po sebi, njegove resurse predstavljaju njegovi potencijali. Čovjek je psihološko, svjesno i misaono biće što od menadžmenta ljudskih resursa zahtjeva poznavanje određenih vještina kako bi uspješno moglo upravljati ljudskim potencijalima. Jedno od bitnih zadataka menadžera ljudskih resursa je prepoznati potencijalni rast i razvoj svojih ljudi. Bitno je da organizacija omogućuje uvijete za daljnje učenje i razvoj svojim zaposlenicima, kako bi oni mogli dostići svoj maksimalan potencijal, te kako bi raspolagala sa što stručnijim, ali i zadovoljnijim kadrovima. Inicijalno to predstavlja trošak za organizaciju, ali i ulaganje, koje se u budućnosti isplati. Raspoložujući zadovoljnim, obrazovanim i motiviranim zaposlenicima, organizacija postiže konkurentsku prednost i visoku uspješnost na tržištu, povećanje profita te smanjenje fluktuacije. Osim značaja za organizaciju, obuka i razvoj predstavljaju motivirajući i zadovoljavajući čimbenik za zaposlene, zbog toga što organizacija ulaže u njihovu buduću karijeru, njihov osobni i profesionalni rast.

(44 stranice / 8 slika / 3 tablice / 17 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u digitalnom repozitoriju Knjižnice Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: ljudski resursi, menadžment ljudskih resursa, obuka, razvoj, značaj za organizaciju i pojedinca

Mentor(ica): mr.sc. Anita Krolo-Crvelin, v.pred.

Rad je prihvaćen za obranu dana: 20.09.2021.

BASIC DOCUMENTATION CARD

---

Polytechnic of Šibenik

Batchelor/Graduation Thesis

Department of Tourism management

Professional Undergraduate/Graduate Studies of Tourism management

**IMPACT OF HUMAN RESOURCES TRAINING AND DEVELOPMENT  
ON THE BUSINESS RESULTS OF THE ORGANIZATION**

GABRIJELA MARINOVIĆ

[gabrijela.lp6@gmail.com](mailto:gabrijela.lp6@gmail.com)

Abstract

Human is not a resource in itself, his resources are represented by his potential. Humans are psychological, conscious and thoughtful beings who requires human resources management to know certain skills in order to successfully manage human resources. One of the essential tasks of hr managers is to recognize the potential growth and development of their people. It is important that the organization provides a condition of further learning and development to its employees, so that they can reach their maximum potential, and that they have as professional as possible, but also more satisfied personnel. Incisively, this represents a cost to the organization, but also to the investment, which in the future is worth it. Having satisfied, educated and motivated employees, the organization achieves a competitive advantage and high market performance, increasing profits and reducing turnover. In addition to importance for organization, training and development are a motivating and satisfying factor for employees, because the organization invests in their future career, their personal and professional growth.

(44 pages / 8 figures / 3 tables / 17 references / original in Croatian language)

Thesis deposited in Polytechnic of Šibenik Library digital repository

Keywords: human resources, human resources management, training, development, importance for the organization and the individual

Supervisor: mr.sc. Anita Krolo-Crvelin, v.pred.

Paper accepted: 20.09.2021.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. LJUDSKI POTENCIJALI</b> .....	2
2.1. Povijest razvoja ljudskih potencijala .....	3
<b>3. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA</b> .....	6
3.1. Definicija MLJR .....	6
3.2. Aktivnosti MLJR .....	7
3.3. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa .....	8
3.4. Faktori koji utječu na MLJR .....	9
3.5. Menadžer ljudskih resursa .....	11
3.5.1. Funkcije menadžera LJR .....	11
3.5.2. Zadaci menadžera ljudskih resursa .....	12
<b>4. OBUKA LJUDSKIH POTENCIJALA</b> .....	20
4.1. Organizacija koja uči .....	22
4.2. Proces obuke .....	24
4.3. Metode obuke .....	25
<b>5. RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA</b> .....	26
5.1. Razvoj karijere .....	27
5.2. Pristupi razvoju zaposlenika .....	27
5.3. Planiranje sukcesija .....	28
<b>6. ZNAČAJ OBUKE I RAZVOJA</b> .....	30
6.1. Značaj obuke i razvoja za pojedinca .....	31
6.2. Značaj obuke i razvoja za organizaciju .....	31
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	33
<b>LITERATURA</b> .....	34
<b>PRILOZI</b> .....	36



## 1. UVOD

Tema ovog završnog rada je „Utjecaj obuke i razvoja ljudskih potencijala na poslovne rezultate organizacije“. Čovjek nije resurs sam po sebi, njegove resurse predstavljaju ljudski potencijali. Zbog toga se ljudi u organizaciji spominju kao ljudski potencijali. Značaj ljudskih potencijala se očituje u profesionalnim znanjima, motivaciji, posvećenosti i privrženosti, sposobnosti suradnje, i sposobnosti učenja i rasta. Ljudi doprinose promjenama u socijalnoj, internoj i poslovnoj okolini. Veoma su važan čimbenik svakog poduzeća, te zbog toga svako poduzeće koje posjeduje prave i kvalitetne ljude, postiže pozitivan imidž na tržištu i konkurentsku prednost.

U prvom dijelu rada obuhvaćen je pojam, značenje i specifičnosti ljudskih potencijala, kao i povijest nastanka.

U drugom dijelu razređena je definicija, aktivnosti, ciljevi i faktori koji utječu na menadžment ljudskih resursa, također su razrađene funkcije i zadaci menadžera ljudskih resursa.

U trećem dijelu je pisano općenito o obuci ljudskih potencijala, koji su procesi i metode obuke, kao i specifičnosti organizacije koja uči.

U četvrtom dijelu je razrađen razvoj LJP, kao i razvoj karijere, pristupi razvoju zaposlenika te planiranje sukcesije.

U zadnjem, najvažnijem dijelu, obuhvaćen je značaj obuke i razvoja kako za organizaciju, tako i za pojedinca (zaposlenika).

Obuka zaposlenika se postiže kulturom učenja koja omogućuje postizanje najboljih rezultata potrebnih za kontinuirani rast i razvoj organizacije, ali i pojedinca. U današnje vrijeme, uz brz razvitak tehnologije i veliku prisutnost konkurencije, ljudski resursi predstavljaju najvažniji čimbenik poslovanja poduzeća. Zbog toga je od iznimne važnosti planirati i provoditi obuku, te osigurati mogućnost daljnjeg napredovanja i profesionalnog razvoja zaposlenih. Profesionalni razvoj predstavlja kvalitetno osmišljen program cjeloživotnog učenja na svim razinama, te uključuje mogućnost doškolovanja i prekvalifikacije za sve zaposlenike. Ulaganjem u razvoj i obuku zaposlenih, potiče se organizacijska prednost i uspješnost, kao i zadovoljstvo zaposlenika.

## 2. LJUDSKI POTENCIJALI

Ljudi predstavljaju jedan od najbitnijih dijelova organizacije. Ljudski resursi, njihova znanja, vještine i sposobnosti su jedan od bitnijih faktora uspješnog poslovanja svake organizacije. (Kuka, 1992., 64.str.)

Ljudski potencijali predstavljaju najvažniji izvor konkurentske prednosti, organizacijskog opstanka i razvoja o čemu ovisi njihova posvećenost temeljnom zadatku i funkciji postizanja rezultata i uspješnosti poduzeća. (Bahtijarević-Šiber, 2014., str.5.)

Čovjek, radnik nije resurs sam po sebi, resurse predstavljaju njegovi potencijali. (Pojam i uloga menadžmenta ljudskih resursa, 2020., str.14.) Pod potencijalima se smatraju ukupna znanja, sposobnosti, vještine i talenti, motivacija i kreativnost koju pojedinac posjeduje.

Značaj ljudskih resursa očituje se u profesionalnim znanjima pod koje se podrazumijeva stupanj obrazovanja i stečeno iskustvo zaposlenika. Značaj se očituje i u sposobnost učenja i rasta čime se smatra nadogradnja profesionalnih znanja i vještina zaposlenika kao i otvorenost prema novim stvarima. Veoma bitan značaj je i sposobnost suradnje, odnosno ponašanje pojedinca i suradnja s drugim zaposlenicima. Preostali značaji ljudskih resursa se očituju u motivaciji, posvećenosti i privrženosti zaposlenih. (Pojam i uloga menadžmenta ljudskih resursa, 2020., str.17.)

Utjecaji koji su doprinijeli značaju LJR su promjene u općoj ili socijalnoj okolini, promjene u poslovnoj i promjene u internoj okolini.

- Promjene u općoj ili socijalnoj okolini se dijele na promjene u ekonomskom, tehnološkom i sociokulturnom segmentu. U ekonomskom segmentu do promjene je doveo naftni šok 1973. koji je doveo do oskudice kapitala zbog čega su se poduzeća osvrnula na ljudske resursa i njihovu uporabu. Promjena u tehnološkom segmentu je dovela supstitucija stroja novom informatičkom tehnologijom pri čemu su inovacije i znanja ljudi temeljni čimbenik poslovanja. Kod sociokulturnog segmenta promjena je nastala izmjenom strukture obrazovanja i radne snage u kojoj glavnu ulogu ima *umni* radnik.
- Promjene u poslovnoj okolini su nastale povećanjem neizvjesnosti, kompleksnosti i heterogenosti okoline, te brzinom promjena koja od menadžmenta traži odgovore na takve uvijete okoline. Menadžment se može prilagoditi samo kada angažira sav ljudski potencijal kojim raspolaže, odnosno cjelokupno znanje. Znanje je postalo temeljni

kapital svake organizacije i najveća konkurentna snaga poduzeća koje se transformira u učeću organizaciju, te time ljudski resursi postaju glavna strategijska prednost organizacije.

- Promjene u internoj okolini se dijele na promjene u organizacijskoj strukturi, organizacijskoj kulturi, te organizacijskim resursima. U organizacijskoj kulturi je orijentacija na procese, pojedince i na male timove, te zbog toga dolazi do plitke, horizontalne i mrežne strukture. U organizacijskoj kulturi se razvija sistem u čijem su središtu zaposlenici i potencijali kojima oni raspolažu. U organizacijskim resursima se uspostavlja koncept ljudskog kapitala. (Pojam i uloga menadžmenta ljudskih resursa, 2020., str.18.)

Ljudski resursi se razlikuju od ostalih resursa koji se nalaze u poduzeću, ta se razlika odnosi na vlasništvo. Ljudi nisu u vlasništvu poduzeća, već poduzeće iznajmljuje njihove usluge, zbog toga ljudski kapital napušta poduzeće na kraju radnog vremena te se može iznajmiti drugome. Ljudi imaju sposobnosti razvoja čime oni povećavaju i potvrđuju svoja znanja i vještine. Podložni su razvijanju i poboljšanju te mogu doprijeti do različitih razina kvalitete, zbog toga je izobrazba kadrova u cilju razvoja zaposlenih jedna od temeljnih komponenti unaprjeđenja kvalitete proizvoda, sustava upravljanja, procesa i razvoja svake organizacije. Čovjek je sposoban raditi u timu, što predstavlja i osigurava zajednički i bolji učinak. Čovjek je svjesno, misaono, emotivno i racionalno biće, koje ima svoj identitet i integritet, kao vrijednosti i kvalitete koje posjeduje, čovjek ima vlastite planove, ciljeve, potrebe i interese. Time on u organizaciju ne unosi samo svoje znanje i sposobnosti, nego unosi i osobne želje i ambicije, nade i očekivanja, te negativne i pozitivne osobine i navike. Ljudi stvaraju vrijednost svojim vještinama, znanjima, kreativnošću, naporima za efikasnijim poslovanjem, a samim tim povećavaju vrijednost kako proizvoda, tako i poduzeća. Ljudski resursi su rijetki, teško ih je imitirati, predstavljaju izvor konkurentne prednosti zbog toga što njihove vještine, znanja i sposobnosti su nedostupne svim konkurentima. Ljudsko ponašanje je moguće usmjeriti, ali ga je teško predvidjeti, što menadžmentu ljudskih resursa predstavlja posebne zahtjeve. (Pojam i uloga menadžmenta ljudskih resursa, 2020.)

## **2.1. Povijest razvoja ljudskih potencijala**

Naziv djelatnosti koji se danas označuje „upravljanje ljudskim potencijalima“ imao je svoj

razvoj, kako u svijetu tako i u Hrvatskoj. Imena su se mijenjala sukladno s definicijom, a definicija bi nastajala pod utjecajem općeg položaja radnika i brige poduzeća o njemu.

Pristup se razlikovao u svijetu i Hrvatskoj. U svijetu je bila riječ o personalu, industrijskim odnosima, potom ljudskim potencijalima, dok je u Hrvatskoj redosljed bio; personal, kadrovi, ljudski potencijali. (Marušić, 2006., str.94.)

Važne prekretnice koje su utjecale na razvoj djelatnosti počinju od 1800.godine kada se 90% stanovništva činili poljodjelci koji su proizvodili isključivo za vlastite potrebe, te viškom proizvoda bi kupovali druge potrebne stvari kao što su petrolej, vosak, lončarski proizvodi. Počeci osnivanja tvornica su započeli u 1820.godini, većinu tih tvornica su činile tekstilne. U Bostonu je poslovala Lowel firma koja se započela brinuti za socijalnu organizaciju zaposlenica, njihovu vjeru i moral, te se takav tip upravljanja nazivao očinskim. Seobe iz sela u gradove, odnosno urbanizacija, započela je 1900.godina. Razlog tome je bio porast gradskih tvornica, u kojim je rad bio obuhvaćen na manje, specijalizirane djelatnosti, koje nisu zahtijevale veliko osposobljavanje, te je zbog toga ponuda radne snage bila veća od potražnje za istom. U SAD-u 1911.godine Frederik Taylor je iznio svoju teoriju znanstvenog upravljanja, proučavao je pojedinosti rada osposobljavanja radnika za jednostavan dio posla. Zaposleni su počeli prilagođavati se strojevima, uvedeno je plaćanje po učinku, te su za proizvodnju i organizaciju bili odgovorni menadžeri. Prve značajne knjige Industrijske psihologije su tiskane u 1913.godini, obuhvaćale su testiranja, osposobljavanje i učinkovitost radnika. Počeci pokreta za međuljudske odnose su vezani za Eltona Mayora, te se u 1924.godini studira utjecaj okoline i međusobnih odnosa u grupi na proizvodnost. U 1924.godini, za razliku od 1911.godine, strojevi se počinju prilagođavati čovjeku, zbog čega ova godina predstavlja začetak današnje definicije ljudskih potencijala i položaja radnika. Prvi legalizirani Sindikati pojavljuju se 1932.godine u Sjedinjenim Američkim Državama, te se njima pokušavaju zaštititi radnici kolektivnim ugovorom. U 1946.godini osnivaju se prvi personalni odjeli u tvornicama zapadnim zemalja, u njima su se većinom obavljala testiranja i vođenja evidencija. U Hrvatskoj 1947.godine počinje poslijeratna personalna faza, na način da su stručnjaci bili odgovorni za brigu ljudi u poduzeću. Većinom se radilo o evidentiranju staža, socijalnog i zdravstvenog osiguranja, a najčešće su bili zaposleni pravnici kao opći stručnjaci. 1956.godina je poznata po proširenju personalne evidencije, kao što su mirovinsko osiguranje, karakteristike sigurnosti na radu, radni odnosi, stručno osposobljavanje i slično. Pored općih stručnjaka koji su vodili odjel ljudi, u većim tvornicama se pojavljuju specijalisti, referenti za osposobljavanje, psiholozi i drugi. Kadrovska faza u upravljanju i razvoju ljudi u poduzeću pojavljuje se u Hrvatskoj

1965.godine. Navedena faza ističe potrebu stručnog izbora, raspoređivanja, školovanja uz rad, kao i potrebu timskog rada većeg broja kadrovskih stručnjaka. U kadrovskoj fazi se postavljaju pitanja o imenovanju rukovoditelja, pokreće se postdiplomski studij za kadrovike, počinju osposobljavanja direktora, osnivaju se stručna udruženja i pokreću znanstveni časopisi. U tom razdoblju je velik naglasak na planiranju, samoupravljanju i nedefiniranom nagrađivanju prema radu. Osnivanje i razvijanje personalnih odjela na čelu kojih su se nalazili psiholozi desio se 1970.godine u Zapadnoj Europi i SAD-u. Ti odjeli su se bavili izborom ljudi, njihovim razmještanjem, nagrađivanjem, razvojem karijere zaposlenih, ocjenjivanjem uspješnosti i međuljudskim odnosima. U navedenom razdoblju dolazi prijelaza s izraza „personal“ na izraz „ljudski potencijali“, te je čovjek središnja uloga svakog poduzeća, tek nakon njega se stavljaju kapital, sirovine i strojevi. U Japanu 1972.godine zaposlenje u poduzećima su se podrazumijevala na čitav radni vijek, brigu o radnicima, plaću prema učinku i rad u timovima. Selekcija i trajno obrazovanje postaju dio ljudske politike. Jačanje industrijskih odnosa pod velikim utjecajem sindikata počinje u Velikoj Britaniji 1978.godine, uvodi se kolektivno pregovaranje i zaštita sigurnosti zaposlenja. Izraz ljudski potencijal sve češće je u uporabi 1980.godine u SAD-u i Velikoj Britaniji, te se ističe i daje na važnosti čovjeku i njegovom značaju za razvoj poduzeća. U Velikoj Britaniji, 1987.godine, Guest oblikuje razvoj ljudskih potencijala kao „politiku koja maksimira integraciju svih zaposlenih u poduzeću, zainteresiranost ljudi, fleksibilnost i kvalitetu rada“, te time kombinira interes i poduzeća i zaposlenih. (Marušić, 2006., str.94.)

### **3. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA**

Prema Suši (2009., str.17.), upravljanje ljudskim resursima je područje organizacijske znanosti koja se bavi proučavanjem svih aspekata zapošljavanja u organizaciji. Menadžment ljudskih resursa, sukladno s industrijskim promjenama i gospodarskim razvojem, prilagođavao se promjenama koje je industrijalizacija imala u društvu, posebice ljudski rad. 1980.godina pojavljuje se izraz „Menadžment ljudskih resursa“, prije kojeg se koristio izraz „Personalni menadžment“. Najvažniji utjecaj na razvoj menadžmenta ljudskih resursa kao znanstvene discipline i prakse u sferi rada, imala su događanja; kolektivno pregovaranje, znanstveno upravljanje, razvoj industrijske psihologije, biheviorističke nauke i teorija međuljudskih odnosa.

- Kolektivno pregovaranje – javlja se kao posljedica intenzivnog sindikalnog organiziranja radnika, u počecima štrajkovima, što je pokrenulo i nastanak radnog zakonodavstva.
- Znanstveno upravljanje – naglasak na proučavanju kako bi se povećala produktivnost, ali i uveli različiti koeficijenti nagrađivanja zaposlenih prema učinku.
- Razvoj industrijske psihologije – analiza posla i sposobnosti koje su potrebne na određenom radnom mjestu, testiranje stavova pojedinca, testovi inteligencije, testovi osobnosti.
- Teorija međuljudskih odnosa – tu dolazi do naglaska na socijalni aspekt organizacije, ističe se važnost timskog rada u povećanju produktivnosti.
- Biheviorističke nauke – kod ove nauke se ističe važnost pojedinca, njegovih stavova, potreba, motivacije.

#### **3.1. Definicija MLJR**

Menadžment ljudskih resursa se definira kao sistem koji obuhvaća sve odluke menadžmenta, strategije, politike i aktivnosti koje direktno utječu na zaposlene u organizaciji, njihovo ponašanje, stavove, vrijednosti, motivaciju i slično. (Suša, 2009., str22.)

Menadžment ljudskih potencijala predstavlja posebno područje znanstvenog i praktičnog interesa i izučavanja, specifična je znanstvena disciplina koja se intenzivno razvija i širi posljednjih desetljeća. MLJP je posebna menadžerska funkcija u menadžmentu koja ljude vidi kao najvažniji resurs i razvojni potencijal i posebnu poslovnu funkciju i aktivnost unutar

organizacije. Smatra se skupom menadžerskih aktivnosti i zadataka vezanih uz razvijanje i održavanje kompetentne radne snage na način kojim pridonosi organizacijskoj uspješnosti. Oblikovanjem menadžmenta se omogućuje efektivno i efikasno korištenje ljudskih talenata kako bi se postigli organizacijski ciljevi. (Pojam i uloga menadžmenta ljudskih resursa, 2020., str.21.)

„Menadžment ljudskih potencijala cjelovit je i integriran sustav kompleksnih i među povezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka menadžmenta radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije, postizanje održive konkurentne prednosti i organizacijske uspješnosti.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014., str.5.)

### **3.2. Aktivnosti MLJR**

Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala u cijeloj organizaciji su koncentracija, povezivanje i razvijanje poslova i zadataka vezanih uz ljude, definiranje domene radnog mjesta, odnosno definiranje zadataka koji se obavljaju na određenim poslovnim funkcijama. Pribavljanje, izbor, obuka, obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala su također aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. pribavljanjem i izborom se utvrđuju sposobnosti i karakteristike pojedinca s prirodom i poslovnim funkcijama koje radno mjesto obuhvaća. Obukom i razvojem se identificira i procjenjuje razina stručne sprema kadrova, te se planira proces obuke i izgradnja osobnih vrijednosti koje čine efikasnije izvršenje sadašnjih i budućih poslova. Odnosi sa sindikatom stvaraju uvjete za konstruktivnu radnu snagu, te su također dio aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. Pod aktivnosti spadaju i sistem plaćanja, pomoć zaposlenicima, informacijske aktivnosti, planiranje kadrova, organizacijski razvoj, upravljanje uspješnošću, vođenje, te kontroliranje i razvoj. Sistemom plaćanja se osigurava zaposleniku objektivan sustav kojim se obračunava zarada i stimulacije. Savjetovanje i pružanje pomoći prilikom rješavanja osobnih i organizacijskih nedaća na radnom mjestu spadaju pod pomoć zaposlenicima. Formiranje baze podataka u kojoj se nalaze podaci o zaposlenicima, njihovim primanjima, radnom stažu i sličnu su informacijske aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. Određivanje broja i strukture potrebnih kadrova spada pod planiranje kadrova, u to se ubraja i formuliranje strategije i filozofije zapošljavanja. Kod organizacijskog razvoja je bitno osigurati zdravu socijalnu klimu unutar organizacije, čime se olakšava poslovanje. (Gabrilo M., 2019., str.12.)

Slika 1. Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala



Izvor:

<http://161.53.144.6/claroline111/claroline/document/document.php?cmd=exChDir&file=L2FrYWRLbXNrYV9nb2RpbmFfMjAyMF8yMDIxL1ByZWRhdmFuamEvcHJlemVudGFjaWplX3ByZWRhdmFuamE%3D&cidReset=true&cidReq=B65>

### 3.3. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

Primarni ciljevi kadroviranja su:

1. Privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji (planiranje, regrutiranje, selekcija),
2. Razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu (obuka i razvoj, procjena performansi),
3. Dugoročno održavanje radne snage (kompenzacije, radni odnosi). (Buble, 2000., str.366.)

Ciljevi menadžmenta LJP se dijele na: poslovne, ekonomske, socijalne i ciljeve fleksibilnosti. Poslovni ciljevi su osigurati pravi broj djelatnika, prave kvalitete, u pravo vrijeme, na pravom mjestu, te na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarenje ciljeva organizacije, povećati uspješnost i konkurentsku snagu.



Socijalni ciljevi su ciljevi pod koje se ubraja zadovoljenje potreba, očekivanja i interesa zaposlenika, poboljšanje njihova socioekonomskog položaja, upotreba i razvoj individualnih mogućnosti, osiguranje sposobnosti stalnog zaposlenja, te podizanje kvalitete radnog života.

Ekonomski ciljevi podrazumijevaju porast profitabilnosti i proizvodnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguranje konkurentne sposobnosti, te porast ukupne organizacijske uspješnosti (efikasnost, efektivnost, fleksibilnost).

Ciljevi fleksibilnosti su stvaranje i održavanje fleksibilnog potencijala svih zaposlenih, smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćanje kao način života i djelovanja, te povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene. (Pojam i uloga menadžmenta ljudskih resursa, 2020., str.32.)

Cilj menadžmenta ljudskih resursa je najveći mogući povrat uložениh sredstava u osiguravanje kvalitetnog ljudskog kapitala, te minimalizacija financijskih rizika i troškova. Neki od pokazatelja važnosti ljudskih resursa za organizaciju i instituciju su:

- Visok položaj i ugled menadžera ljudskih resursa,
- Ljudski resursi su jedna od temeljnih i ključnih centraliziranih aktivnosti,
- Programi ljudskih resursa se drže kao stroga poslovna tajna,
- Široka obuhvatnost (od upravljanja procesom proizvodnje do upravljanja marketingom),
- Evidentan porast razine zapošljavanja u toj vrsti djelatnosti,
- Materijalne kompenzacije i nagrađivanja,
- Temeljite i radikalne promjene organizacijske strukture. (Kuka, 1992., str.65.)

### **3.4. Faktori koji utječu na MLJR**

Faktori koji djeluju na razvoj menadžmenta ljudskih potencijala dijele se na vanjske i unutarnje faktore.

- Vanjski faktori:
  - Kultura društva (jedan od faktora koji utječu na ULJP koje je specifično zbog svoje raznolikosti. Kako se u cijelom svijetu menadžeri bave upravljanjem, oni to ne čine na isti način. Srž kulture čine vrijednosti pojedinog društva, a u različitim kulturama su različite vrijednosti, tako i mišljenja, gledišta, stavovi i ponašanja, pa se upravo zbog toga ULJP mora prilagođavati određenoj kulturnoj sredini, odnosno svakom pojedincu sukladno s njegovom kulturom.

- Ekonomski sustav (on određuje temeljni položaj i odnose između ekonomskih subjekata i aktera ekonomske djelatnosti, opće uvjete privređivanja globalne ekonomske kriterija koja je povezana s poslovnim ponašanjem i uspješnošću poduzeća).
- Institucionalni faktori (kod upravljanja LJP bitno je radno zakonodavstvo koje postavlja zahtjeve i pravila u području radnih odnosa i zapošljavanja. U zakonodavstvu određene zemlje utvrđuju se uvjeti zapošljavanja, kao i prava zaposlenika, djelatnosti koja specificiraju radna mjesta, donose se pravila o sigurnosti i zaštiti zaposlenika, kompenzacije, nagrađivanja i slično).
- Tržište rada (važan i utjecajan faktor za upravljanje ljudskim potencijalima. Za opstanak na tržištu od iznimne je važnosti osigurati što kvalitetnije, sposobnije, obrazovanije i motiviranije ljude, te zadržavanje istih. Na takav način se može stvoriti, ali i opstati konkurentna snaga i prednost. Kod tržišta je također važno uspostavljanje cijene rada).
- Unutarnji faktori:
  - Menadžment organizacije/upravljanje (u analiziranju specifičnosti LJP i njihovog upravljanja ističe se da je to poslovna funkcija koja je najpodložnija djelovanju subjektivnih gledišta i uvjerenja menadžera. Menadžeri, njihova uvjerenja i vrijednosti daju presudan ton cijeloj organizaciji i njenom poslovnom ponašanju, izboru strategije, alokaciji resursa i sl.)
  - Veličina organizacije (neovisno o veličini organizacije prisutni su problemi koji se odnose i vezani su uz ljude. Zbog toga je potrebno odabrati zaposlenike, baviti se njihovom obukom i razvojem, pratiti njihovu radnu uspješnost, motivirati i nagrađivati ih... Što je organizacija veća, to je funkcija ljudskih potencijala bolje razrađena i ima veću stručnu i organizacijsku infrastrukturu.
  - Organizacijska kultura (ona je rezultat djelovanja funkcije LJP, na nju tuječe i kultura određenog društva koja osigurava široki okvir za njeno formiranje).
  - Vrsta djelatnosti (što je djelatnost složenija, tako je i upravljanje njenim ljudskim potencijalima razvijenije, a problem pribavljanja, selekcije i razvoja veći.
  - Faze razvoja organizacije
  - Tehnologija (Bahtijarević Š., 1999., str.77.)

### **3.5. Menadžer ljudskih resursa**

Menadžeri su u prošlosti upravljali prvenstveno fiksnom imovinom, dok danas nastoje više utjecati na rad svojih zaposlenika, te zbog te činjenice vještine menadžmenta koje su se primjenjivale u prošlosti nisu djelotvorne u današnje vrijeme. U prošlosti je menadžment bio sinonim za „održavanje“, dok je danas ta riječ povezana s temeljnom funkcijom vodstva i upravljanja, s izazivanjem promjena. Kako bi dolazilo do pozitivnih promjena, menadžer treba motivirati svoje zaposlenike i pretvoriti ih u katalizatore promjena. Ne pomaže im samo u boljem upravljanju zadacima koji su im dodijeljeni i koji su sami na sebe preuzeli, već s njima dijeli strategije za bolje upravljanje svakodnevnim problemima koje uzrokuju stres, vremenska ograničenja, nedostatak energije, emocije, negativni stavovi itd. (Caroselli, 2000., str.173.)

Odjel ljudskih resursa je važan u svakoj organizaciji, zbog toga što se u njemu vodi računa o jednom od najvažnijih resursa organizacije, a to su zaposlenici. Zbog toga menadžer ljudskih resursa upravlja ljudima koji individualno i timski doprinose ostvarenju ciljeva poduzeća, pruža zaposlenima mogućnost dostignuća njihovih potencijala, te se brine o raspodjeli određenih zadataka odgovarajućem pojedincu. Posao menadžera LJR je vrlo specifičan i zahtjevan. Kompleksnost znanja i sposobnosti koje menadžer ljudskih resursa mora imati proizlazi iz činjenice da je čovjek sociološko, biološko i misaono biće. Za obavljanje ove vrste posla potrebno je veliko znanje iz područja psihologije, pedagogije, sociologije, ekonomije, organizacije rada i dr., te treba voljeti rad s ljudima. Menadžer ljudskih resursa mora voditi računa o svakom pojedincu u okviru poduzeća, o njihovim rezultatima i sposobnostima, te je odgovoran za svakoga od njih. Međusobno je povezan i mora komunicirati sa svim dijelovima organizacije. (Opis posla menadžera ljudskih resursa, 2020.)

#### **3.5.1. Funkcije menadžera LJR**

Četiri osnovne funkcije menadžera su: planiranje, organiziranje, motivacija i praćenje uspješnosti. Sve četiri navedene funkcije su okrenute osnovnim ciljevima poduzeća.

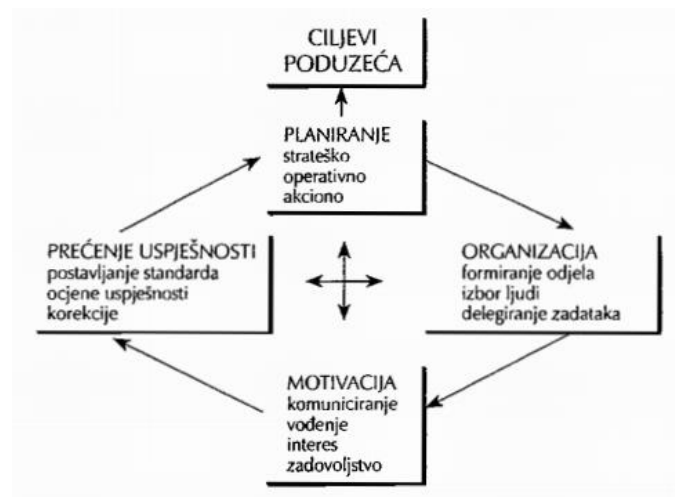
Planiranje znači opredjeljenje za postupke kojima će se doći do temeljnih ciljeva poduzeća, opis postupaka, vremenskih raspona, kao i analiza potrebnih izvora kao što su novac, ljudi, strojevi, sirovine. Zadatak menadžera je da kroz svoje planove zacrti što poduzeće mora učiniti kako bi bilo uspješno, i to radi na kratkoročno, srednjoročno i dugoročno razdoblje. Zbog toga je potrebno postaviti mjerljive i ostvarljive ciljeve, relevantne za poslovanje poduzeća, te odabrati zaposlenike koji će te ciljeve izvršiti. U slučaju ne ostvarivanja prvobitnog cilja,

potrebno je postaviti rezervni. Nakon realizacije planiranja, potrebno je kontinuirano praćenje izvršavanja, kao i komunikacija sa svim sudionicima.

Organizacija je osiguranje zadaća koje su predviđene planom za različite pojedince i grupe suradnika unutar poduzeća. Svaki pojedinac dobije zadaću koja se postepeno nadopunjuje do cilja grupe, zatim cilja poduzeća, a cjelina je proizvodnost i zadovoljstvo zaposlenih.

Motiviranje predstavlja još jednu od osnovnih funkcija menadžera. Osim motiviranja, odnosi se i na rukovođenje, vođenje ili poslovno upravljanje za ljude zaposlene u poduzeću. Radi se o poticanju zanimanja ljudi za osnovni cilj poduzeća, a to su korisnici, proizvodnost, zadovoljstvo zaposlenih. Potrebno je stalna prisutnost i praćenje, kako bi se mogli udijeliti savjeti i revizije. Praćenje uspješnosti je menadžerska funkcija kojom se prikupljaju informacije o uspješnosti na radu, uspoređuju postignuta uspješnost s već postavljenim standardima, te odlučivanje o eventualnim promjenama u poslovanju. Praćenje je trajan proces. u kojem menadžeri sve vrijeme prikupljaju informacije, uspoređuju i pronalaze nove organizacijske oblike za poboljšanje rada, potrebe za novim znanjima i vještinama zaposlenih, praćenje i dopunu programa, nužnost dodatnih izvora financiranja i dr. Prilikom praćenja i ocjenjivanja uspješnosti, od iznimne je važnosti uključiti što veći broj sudionika. (Marušić, 2006., str.81.)

Slika 2. Funkcije menadžera ljudskih resursa



Izvor: Marušić, 2006., str.81

### 3.5.2. Zadaci menadžera ljudskih resursa

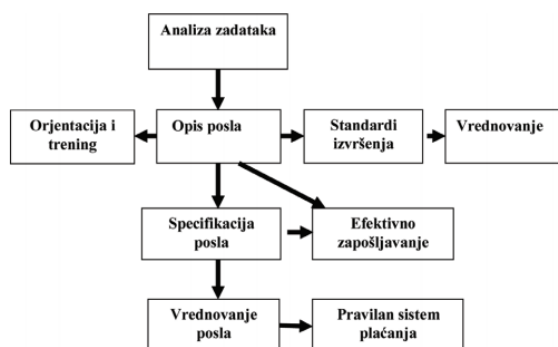
Menadžer ljudskih resursa ima zadatke analize i oblikovanja radnog mjesta, planiranje ljudskih potencijala, pribavljanje, selekcija, obuka, procjena i razvoj ljudskih potencijala, te zadatak kompenzacija.

### 3.5.2.1. Analiza i oblikovanje radnog mjesta

Pod analizom posla i radnih zadataka podrazumijeva se proces ispitivanja poslova i radnih zadataka u cilju prepoznavanja glavnih obilježja i karakteristika posla, zadataka koje treba realizirati, rezultata koji se očekuju njihovim izvršenjem, kao i odnos konkretnog posla s drugim poslovima u organizacijskoj strukturi, odnosno hijerarhiji. Analiza posla je ključna kadrovska aktivnost jer utvrđuje što zaposlenici trebaju raditi u okviru svojih poslova, te što im je potrebno za efikasno obavljanje istih. Analiza posla obuhvaća prikupljanje informacija o karakteristikama posla, te treba sadržavati sljedeće podatke: radne zadatke, način ponašanja, minimum radnih uvjeta, odnos s drugim zaposlenicima, kvalitetu izvršenja, kadrovske zahtjeve, odnos u organizacijskoj strukturi. Zapravo, analiza posla treba predočiti zahtjeve koji se trebaju ispuniti za obavljanje određene djelatnosti. Suvremeni pogled na analizu posla ukazuje na to da ona treba obuhvatiti i zadovoljstvo koje sam posao pruža zaposlenima. (Suša, 2009., str.164.)

U analizi posla najkorisnije su dvije vrste informacija: opis i specifikacija posla. Opis posla je popis zadataka, dužnosti i odgovornosti koje posao uključuje. Poseban je dokument na kojemu se uz šifru i naziv posla daje detaljan opis posla i predstavlja prikaz bitnih elemenata svakog pojedinog posla. Specifikacija posla je popis znanja (činjenične informacije potrebne za uspješno obavljanje posla), vještina (razina sposobnosti pojedinca u izvršavanju određenog zadatka), sposobnosti (općenita trajnija sposobnost koju osoba posjeduje) i ostalih osobina koje osoba mora imati da bi obavljala određen posao. Specifikacija je dokument kojim se definiraju zahtjevi koji se postavljaju na izvršitelja dotičnog posla, te se može izdati kao poseban dokument, a može biti i sastavni dio opisa posla. (Analiza i oblikovanje ljudskih resursa, 2018.)

Slika 3. Tok procesa analize poslova i radnih zadataka



Izvor: Suša, 2009., str.165.

### **3.5.2.2. Planiranje ljudskih potencijala**

Planiranje ljudskih resursa je proces proučavanja potreba za kadrovima i prognoziraju i projektiraju tih potreba za određeni vremenski period. Pod planiranjem kadrova podrazumijeva se skup aktivnosti koje su usmjerene na utvrđivanje koliki je broj radnika sa potrebnim kvalifikacijama potreban organizaciji kako bi ona mogla realizirati svoje ciljeve, uzimajući u obzir i interese zaposlenih. Planiranje kadrova se može definirati kao postupak sistematskog upoznavanja, opredjeljivanja i predviđanja potreba kadrova, stvaranje uvjeta i rješavanje problema u vezi s kadrovima kao nosiocima proizvodnje i poslovanja. Zbog toga planiranje kadrova uključuje: potreban broj i strukturu kadrova za realizaciju zadataka, strategiju za pribavljanje, angažiranje i razvoj kadrova, analizu razvoja kadrova, razvoj metodologije planiranja kadrova i utvrđivanje izlaznih rezultata procesa planiranja kadrova. Osnovne karakteristike procesa planiranja su: složenost, značajnost, usmjerenost prema cilju, ishod, sistematičnost, ekonomičnost i dr. Kod planiranja kadrova mora se uzeti u obzir i specifičnost organizacije. (Suša, 2009., str.181.)

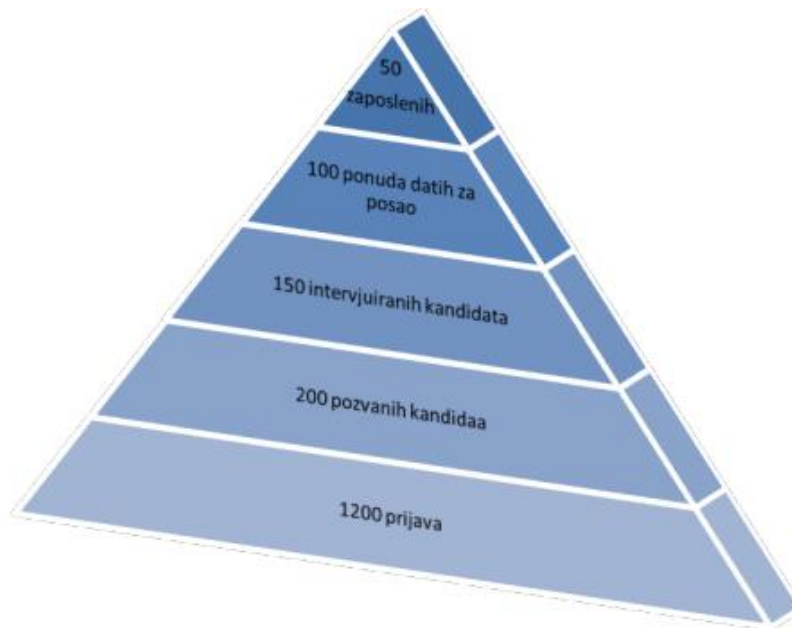
Faktori koji utječu na planiranje ljudskih resursa se dijele na unutarnje i vanjske faktore. Poslovna strategija, vrsta posla i radnih kvalifikacija, vremenski horizont planiranja, vrsta i kvaliteta informacija za predviđanje spadaju pod unutarnje faktore koji utječu na planiranje ljudskih resursa. Vanjski faktori koji utječu na planiranje su neizvjesnost okoline, tržište rada, zakonska regulativa i sindikati. (Planiranje ljudskih potencijala, 2018.)

### **3.5.2.3. Pribavljanje ljudskih resursa**

Pribavljanje je proces kojim se privlače kandidati na slobodna radna mjesta, za koje posjeduju valjane sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje i postizanje ciljeva. Pribavljanjem se utvrđuje potreba za kadrovima, te iznalaze potencijalni kandidati koji bi upotpunili slobodna radna mjesta. Zbog toga se provodi široka informativna aktivnost kako bi se potencijalni kandidati upoznali s poslovima za koje bi se mogli natjecati, već i s položajem i uvjetima u poduzeću, kao što su kompenzacije, beneficije, razvoj karijere i dr.

Proces pribavljanja uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje *poola* kandidata od kojih se kroz proces selekcije odabiru oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta. (Pribavljanje ljudskih resursa, 2018.)

Slika 4. Piramida prinosa pribavljanja ljudskih resursa



Izvor: Škopalj D., 2016., str.14.

#### 3.5.2.4. Selekcija

Selekcija je proces kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda, pravila i tehnika, vrši izbor između više kvalificiranih kandidata, te se tako time biraju kandidati koji najviše odgovaraju zahtjevima određenog posla i s njima se zasniva radni odnos. Proces selekcije kadrova mora biti dio organizacijske strukture koju čini planiranje ljudskih resursa, analiza posla, regrutiranje, obuka i druge aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. Uspješna selekcija podrazumijeva identifikaciju zahtjeva posla, utvrđivanje razlike među kandidatima. Stručnjaci bez kojih se ne može odvijati proces selekcije su psiholozi, s obzirom na razlike među ljudima i važnost određivanja uspješnosti u poslu i procjene ljudskih potencijala na osnovu mjerljivih psiholoških instrumenata. Između više kvalificiranih kandidata, biraju se oni koji su najkompetentniji za određeni posao, a to nije moguće izvršiti bez pridržavanja principa na kojima se proces selekcije zasniva, a to su:

- Ljudi se međusobno razlikuju u pogledu mnogih osobina
- Različiti poslovi zahtijevaju različite osobine
- Razlike među ljudima je moguće uočiti i mjeriti, kao i mjeriti zahtjeve različitih radnih mjesta
- Između osobina ljudi i uspješnosti u obavljanja posla postoji međuzavisnost

- Odnos između osobina ljudi i uspješnosti u obavljanju posla može se numerički iskazati. (Suša, 2009., str.201.)

Kreiranje i odabir metode i postupaka za utvrđivanje individualnih karakteristika kandidata i ocjenu njihove usklađenosti sa zahtjevima posla je važan korak djelotvornog procesa selekcije. Kako je proces selekcije složen proces prognoze radne uspješnosti kandidata, na temelju informacija o kandidatu prikupljenih određenim metodama i tehnikama, on znatno ovisi o kvaliteti korištenih metoda i tehnika kojima se mjere individualne osobine. Selekcija je proces kojim organizacije donose odluku koga će pustiti u svoje redove, a koga ne. U svakom procesu selekcije treba zadovoljiti nekoliko temeljnih standarda, a to su:

- Objektivnost – odnosi se na uvjetovanost rezultata mjerenja isključivo mjerenom veličinom i njihovu neovisnost o ispitivaču.
- Osjetljivost – karakteristika koja se odnosi na sposobnost mjernog instrumenta da diferencira stupanj razvijenosti mjerne veličine registriranja malih razlika koje postoje među kandidatima.
- Pouzdanost – stupanj do kojeg je mjera oslobođena nasumične greške, te je pouzdanost ključni standard za svako mjesno mjesto. Pouzdanost se procjenjuje na različite načine, a najčešće korišten način procjene je koeficijent korelacije.
- Valjanost – stupanj do kojeg je uspješnost pri mjerenju povezana s uspješnošću na poslu. Valjanost mjeri karakteristike koje su važne za uspjehe pojedinca na određenim zadacima.
- Baždarenost – označava da su određene vrijednosti individualnih rezultata.
- Standardiziranost – označava preciznost svih postupaka primjene, trajanja, bodovanja i načina vrednovanja rezultata.
- Ostale karakteristike – primjerice: praktičnost, jednostavnost, mogućnost primjene.

Metode selekcije mogu se podijeliti u dvije skupine:

- Konvencionalne metode i izvori podataka – prijava na natječaj, životopis, svjedodžbe i diplome, preporuke, psihologijski testovi, intervjui, testovi uzoraka posla, probni rad, situacijski testovi, centri procjena individualnih sposobnosti.
- Nekonvencionalne metode i izvori podataka – poligrafska ispitivanja, grafološka analiza, testiranje na drogu i slično. (Selekcija ljudskih resursa, 2018.)



### **3.5.2.5. Obuka**

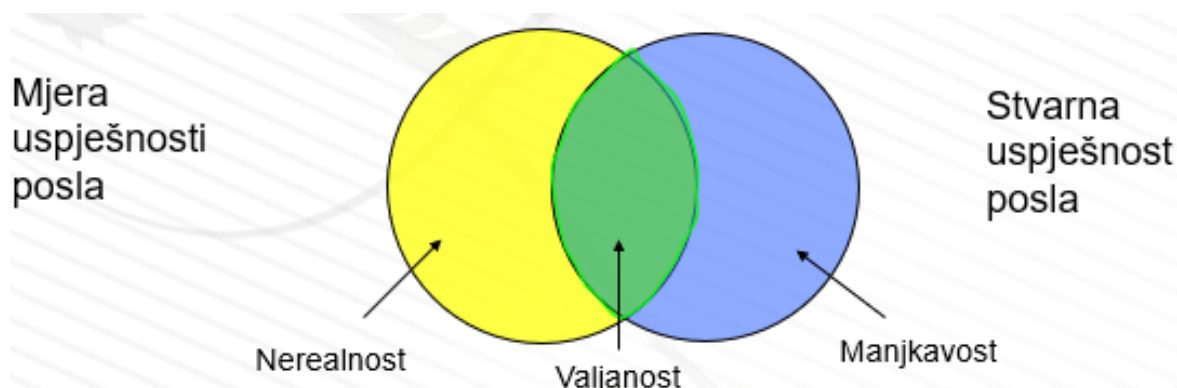
Obuka, odnosno obučavanje je stjecanje novih praktičnih znanja i vještina potrebnih za rad, rukovođenje, upravljanje i organizacijsko ponašanje prema usvojenim pravilima, propisima i standardima u kraćem vremenskom periodu. (Suša, 2009., str.228.)

### **3.5.2.6. Procjena i razvoj**

Kada tvrtka odredi kroz analizu i oblikovanje posla što očekuje od svojih zaposlenika, ona treba razviti načine na koje će mjeriti radnu uspješnost (procjene performansi). Kriteriji procjene uspješnosti su:

- Strategijsko podudaranje je stupanj do kojeg sustav upravljanja uspješnošću potiče uspješnost u obavljanju posla koja se podudara s organizacijskom strategijom, ciljevima i kulturom.
- Valjanost je stupanj do kojeg mjerenje uspješnosti procjenjuje sve relevantne aspekte uspješnosti. Da bi mjera uspješnosti bila valjana, ne smije biti nerealna i manjkava. Valjanost se bavi maksimalizacijom preklapanja između stvarne radne uspješnosti i mjere uspješnosti (slika 4.).
- Pouzdanost se odnosi na dosljednost mjere uspješnosti. Jedna važna vrsta pouzdanosti je među ocjenjivačka pouzdanost, odnosno dosljednost među pojedincima koji procjenjuju uspješnost zaposlenika. Mjera uspješnosti ima ocjenjivačku pouzdanost ako dvije osobe daju jednake ili skoro jednake procjene nečije radne uspješnosti.
- Prihvatljivost se odnosi na to prihvaćaju li ljudi mjeru uspješnosti koju koriste. Na prihvatljivost utječe i to koliko zaposlenici vjeruju da je sustav upravljanja uspješnošću pravedan.
- Preciznost je stupanj do kojeg mjera uspješnosti daje zaposlenicima određene smjernice o tome što se od njih očekuje i kako mogu ispuniti ta očekivanja. Ako mjera ne odredi što zaposlenik mora raditi da bi pomogao tvrtki u postizanju strategijskih ciljeva, postaje joj teško ispuniti svoju strategijsku namjenu. Također, ako mjera propusti istaknuti zaposlenikove probleme uspješnosti, gotovo je nemoguće da će on ispraviti svoju uspješnost. (Procjena i razvoj ljudskih resursa, 2018.)

Slika 5. Prikaz valjanosti



Izvor: Procjena i razvoj ljudskih resursa, str.12.

Razvoj je aktivnost učenja koja je usmjerena prema budućim, a ne sadašnjim potrebama, i okrenuta je prema napredovanju u karijeri, a ne neposrednom izvršenju. (Suša, 2009., str.229.)

### 3.5.2.7. Kompenzacije

Kompenzacije su ukupne naknade, materijalne i nematerijalne, koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću. Obuhvaćaju:

- Izravne kompenzacije (raspoređuju se temeljem individualnog ili grupnog učinka te uspješnosti):
  - Osnovna plaća za posao koji se obavlja i
  - Varijabilni dio plaće vezan za radnu uspješnost (naknade, bonusi, poticaji vezani s individualnim ili grupnim radom).
- Neizravne kompenzacije (one se ne raspoređuju prema kriterijima radnog učinka i uspješnosti):
  - Zdravstveno, mirovinsko osiguranje, prehrana, stipendije, školarine, životno osiguranje, slobodni dani, godišnji odmori, izborne beneficije...

Kompenzacije utječu na sposobnost poslodavca da privuče, motivira i zadrži najbolje posloprimce, te se njima osigurava optimalna razina posloprimčevih napora u ostvarivanju

strateških ciljeva poduzeća. U interesu menadžera i poslodavca je oblikovanje kvalitetne politike kompenziranja zaposlenika. (Kompenzacije ljudskih resursa, 2018.)

Tablica 1. Usporedni prikaz starog i novog sustava kompenzacija

<b>Stari sustav kompenzacija</b>	<b>Novi sustav kompenzacija</b>
Menadžer marketinga i menadžer proizvodnje imaju istu plaću radi sprječavanja unutarnjih napetosti	Plaću diktira tržište, naglasak na usporedivosti plaće u poduzeću u odnosu na konkurenciju
Visoko birokratiziran sustav: velik broj platnih razreda	Postavljena nova sistematizacija radnih mjesta: smanjen broj platnih razreda
Menadžeri nemaju samostalnost u raspoređivanju povišica	Odluke o povišici spuštene na niže razinu
Veći dio plaće je fiksno određen	Smanjen budžet na fiksni dio, a povećan za plaćanje prema učinku i uspjehu
	Downsizing

*Izrada autorice prema izvoru: Kompenzacije ljudskih resursa, 2018.*

## 4. OBUKA LJUDSKIH POTENCIJALA

Obuka je planirani pokušaj da se potakne na stjecanje znanja, vještina i ponašanja zaposlenika potrebnih za uspješan rad na određenom radnom mjestu. Budući da je konkurentnost i inovativnost jedna od najbitnijih značajka opstanka na tržištu, organizacije u svjesne važnosti ulaganja u obuku i obrazovanje svojih zaposlenika. Zaposlenici su svjesni što i zašto rade, a zahtjevi za obrazovanjem i razvijanjem zaposlenika stalno rastu, pa se u njihova znanja i vještine sve više ulaže. Prvi problemi nastaju ukoliko tvrtka nema potrebna financijska sredstva za ulaganje u obuku zaposlenika. Ulaganjem u obrazovanje i razvijanje zaposlenika povećaje se vrijednost u lancu vrijednosti, većom učinkovitosti, boljom kvalitetom proizvoda i usluga, povećanim zadovoljstvom kupca, što na kraju dovodi do postizanja veće uspješnosti i konkurentnosti organizacije. Za uspješno provođenje aktivnosti obrazovanja i razvoja zaposlenika, od iznimne je važnosti strategijsko planiranje na razini organizacije, zbog toga što je ono pretpostavka kvalitetnog strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala, a to znači i obrazovanje i razvijanje kao jedne od pod funkcija MLJP. (Menadžment ljudskih potencijala, str.204.)

Obuka se odnosi na planirano nastojanje tvrtke da olakša zaposlenicima svladavanje sposobnosti vezanih za posao. Te sposobnosti uključuju znanje, vještine ili ponašanja ključna za učinkovito obavljanje posla. Pod obukom kadrova obično se podrazumijeva pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine, ona je manje orijentirana na osobu, a više na posao. Cilj obuke je da zaposlenici usvoje znanja, vještine i ponašanja istaknuta u programima obuke i da ih primjene u svakodnevnim aktivnostima.

Obukom zaposlenici usavršavaju:

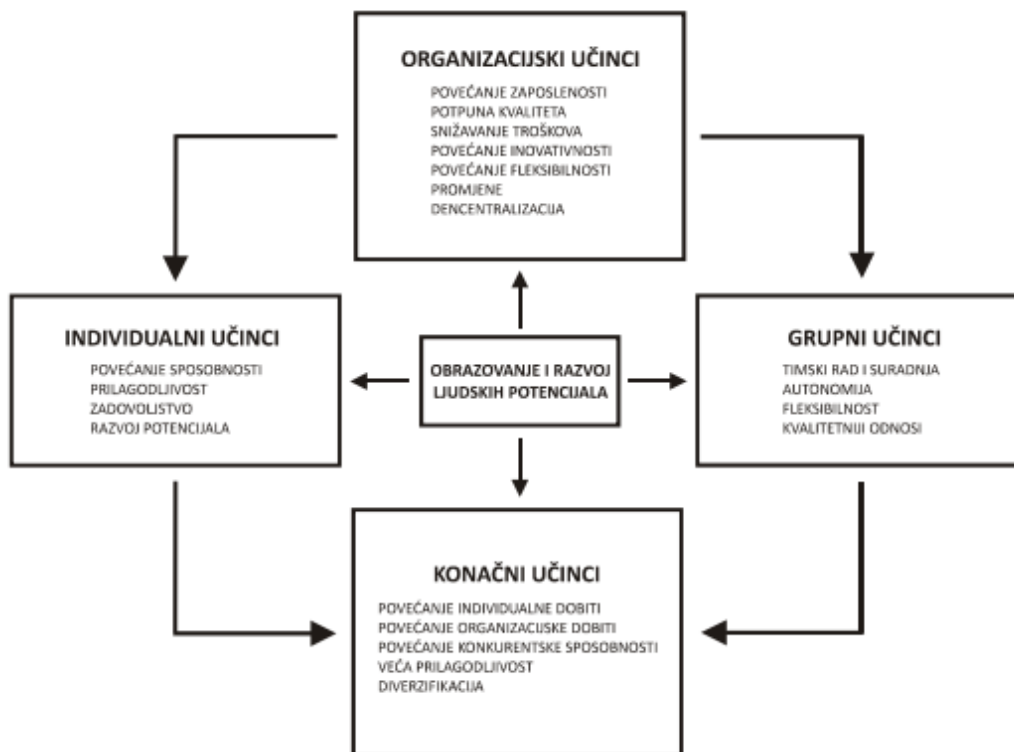
- Fizičke vještine (krojenje, rezanje, gestikulaciju...)
- Intelektualne vještine (korištenje stranih jezika, računala...)
- Psihičke osobine (kontrola agresivnosti, empatija, aktivno slušanje...) koja je neophodna u obavljanju poslova iz opisa radnih zadataka.

Cilj obuke je razvitak radnih navika i uspješnih metoda rada, motivacija i interes za učenjem, pozitivan stav prema radu. (Obuka, obrazovanje ljudskih potencijala, 2018.)

Cilj svakog sustava upravljanja znanjem u organizaciji treba biti prikupljanje i otkrivanje što je više moguće znanja kojima zaposlenici raspolažu, te otkrivanje načina na koji će ih zaposlenici najbolje iskoristiti. Znanje je prije svega intelektualni kapital pojedinca i njegovo individualno vlasništvo, s obzirom na to, kod zaposlenika se mogu pojaviti pozitivne i negativne reakcije pri

postavljanju zahtjeva za dijeljenjem znanja koje posjeduje. Zbog toga je poželjno razmisliti o upravljanju znanjem na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini, što doprinosi i individualnim i organizacijskim interesima. Također je potrebno pronaći način kako individualno znanje pojedinca transformirati u zajedničko, da se time koristi za ostvarenje organizacijskih ciljeva uz poštivanje profesionalnog etičkog kodeksa. (Zoretić, Vujnović i Radovanić, 2020.)

Slika 6. Potencijalni efekti obrazovanja



Izvor: [kupdf.net\\_19-menadment-ljudskih-potencijala.pdf](http://kupdf.net/19-menadment-ljudskih-potencijala.pdf)

Obuka se ne odnosi samo na već zaposlene u organizaciji nego i na one koji tek trebaju započeti raditi. (Buble, 2000., str.412.)

Postoje razni razlozi ulaganja u obrazovanje, a neki od njih su:

- Promjenom tehnologije dolazi do zastarijevanja znanja te se ona moraju kontinuirano nadograđivati,
- Povećanje u kompleksnosti i neizvjesnosti poslovne okoline, te se zbog toga traže veća i drugačija znanja stavljajući ljude i njihova znanja u prvi plan,
- Današnje poslovanje traži nove vještine individualaca koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu predstavljale važnost (primjerice komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima i vremenom, kao i inter personalne

vještine). (Bahtijarević Šiber, 1999., str.719.)

„Obrazovanje ili edukacija označava širenje ukupnih spoznaja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Ono osposobljava za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj.“ (Bahtijarević Šiber, 1999., str.721.)

Grafikon 1. Prikaz omjera ljudi različitih obrazovnih razina koji se stručno usavršavaju u odrasloj dobi



Izrada autorice prema izvoru: Keeley, 2009., str.93.

Grafički prikaz 1. prikazuje što je čovjek obrazovaniji, ima veće izgleda da će nastaviti učiti kao odrasla osoba, što znači da razlika u razini obrazovanja zaposlenika s vremenom postaje sve veća. Grafikon također prikazuje kako svatko iz svake kategorije obrazovanja koji prijeđe crtu se više usavršava više od prosjeka.

#### 4.1. Organizacija koja uči

Organizacije uče samo preko pojedinaca koji uče. Individualno učenje ne jamči organizacijsko učenje, no bez njega nema organizacijskog učenja.

„Bilo da je riječ o istraživanju i razvoju, menadžmentu kompanije ili bilo kojem drugom aspektu poslovanja, aktivna snaga su ljudi. Ako ljudi imaju vlastitu volju, vlastiti um i vlastiti

način razmišljanja. Ako zaposlenici nisu sami po sebi dovoljno motivirani za izazove ciljeva rasta i tehnološkog razvoja, onda rasta jednostavno neće biti, kao ni povećanja produktivnosti, ni tehnološkog razvoja.“ -Kazuo Inamori.

Prema Inamoriju, iskorištavanje ljudskih potencijala zahtijeva nov način razumijevanja podsvijesti, snage volje i djelovanja iz srca, iskrene želje da se služi svijetu.

Osobno usavršavanje je sintagma koja označava disciplinu osobnog rasta i učenja. Ljudi s visokom razinom osobnog usavršavanja neprestano razvijaju svoju sposobnost da u životu stvaraju rezultate za kojima doista teže. (Senge, 2001., str.143.)

Usporedbom vizije i trenutne stvarnosti proizvodi se ono što se naziva *kreativnom napetošću*, a to je snaga da se vizija i trenutna slika spoje tražeći rješenja. Bit osobnog usavršavanja je naučiti kako stvoriti i održati kreativnu napetost u životu.

Učenje ne znači dolaziti do više informacija, već razvijati sposobnosti kako bi dostignuli rezultate koje želimo, a to zahtjeva doživotno stvaralačko učenje. A učeće organizacije su moguće samo ako na svim razinama imaju ljude koji ih prakticiraju.

Usavršavanjem na osobnoj razini dostiže se posebna razina umijeća u svim aspektima života, kako privatnog tako i profesionalnog. Ljudi s visokom razinom osobnog usavršavanja žive u neprestanom stanju učenja, oni nikad ne dovršavaju. Osobno usavršavanje nije nešto što se posjeduje, nego je kontinuirani proces, doživotna disciplina. Vjeruje se kako se usavršavanjem dugoročno povećava ekonomski uspjeh. (Senge, 2001., str.145.)

Tablica 2. Karakteristike organizacije koja uči

KARAKTERISTIKA	OPIS
Stalno učenje	Zaposlenici međusobno razmjenjuju znanja i koriste svoje poslove kao osnovu za primjenu i stvaranje znanja.
Stvaranje i razmjena znanja	Razvijeni su sustavi za stvaranje, stjecanje i razmjenu znanja.
Kritičko sustavno razmišljanje	Poticanje zaposlenika da razmišljaju na nove načine, da uoče povezanosti i povratne informacije i provjere pretpostavke.
Kultura učenja	Menadžer i ciljevi tvrtke nagrađuju, potiču i podržavaju učenje.
Poticanje fleksibilnosti	Poticanje zaposlenika na riskiranje, inoviranje, istraživanje novih ideja, isprobavanje novih postupaka i razvijanje novih proizvoda i usluga.
Poštivanje zaposlenika	Sustav i okruženje usredotočeni su na osiguravanje razvoja i dobrobiti svakog zaposlenika.

Izvor: *Obuka ljudskih potencijala*, 2018.

## 4.2. Proces obuke

Proces obuke je složenog karaktera, jer da bi se mogao provesti neophodno je da postoje određene pretpostavke koje se odnose na postojanje politike obuke i razvoja kadrova u poduzeću, kao i odgovarajuće organizacije za realizaciju te politike i same obuke.

Osnovne faze procesa obuke su:

- Politika obuke i razvoja zaposlenih je sastavni dio ukupne politike poduzeća koja proizlazi iz izabrane strategije poduzeća. Politika obuke i razvoja zaposlenih igra ključnu ulogu u ofanzivnoj strategiji poduzeća. U središtu ciljeva obuke je poboljšanje individualnih i grupnih učinaka, a to se postiže znanjem zaposlenih o tome: što se od njih traži, kakav im je menadžment, koji je njihov položaj u poduzeću, što podrazumijeva dobro obavljen posao, u čemu ne zadovoljavaju, postoje li nagrade za dobre rezultate, da li to što rade ima određene vrijednosti, te da li poslodavac vodi računa o njihovom uspjehu i neuspjehu.
- Organizacija za izvođenje obuke predstavlja činitelja ostvarenja politike obuke. Odnosi se na organizacijsku strukturu funkcije obuke i organizaciju procesa obuke. Organizacija ovisi o tome da li se obuka izvodi u okviru poduzeća ili će biti povjerena drugima. Dok organizacija procesa obuke obuhvaća sve aktivnosti, sredstva, izvođače, sudionike, metode, mjesto i vrijeme...
- Identifikacija potreba za obukom sastoji se u utvrđivanju razlike između potrebnih i razine stvarnih znanja i vještine. Analiza obuhvaća tri razine na kojima se trebaju skupiti podaci o razini poduzeća, razini posla i individualnoj razini. Analiza na razini poduzeća podrazumijeva određivanje prikladnosti obuke s obzirom na tvrtkinu poslovnu strategiju, dostupne potencijale za obuku i podršku menadžera i kolega u procesu obuke. Analiza na individualnoj razini pomaže prepoznati kome je obuka potrebna. Analiza posla uključuje prepoznavanje važnih zadataka i znanja, vještina i ponašanja koje je potrebno naglasiti u obuci kako bi zaposlenici izvršili svoje zadatke.
- Planiranje potreba obuke rezultira iz prethodno izvršenih analiza na temelju kojih menadžer treba utvrditi: ciljeve koji se žele postići, sadržaj i program obuke, metode i tehnike obuke, što, kako i kada, te koliki su potrebni troškovi za osiguranje obuke.
- Izvođenje obuke je proces u kojem se ostvaruje plan obuke na unaprijed određen način. Za to je potrebno osigurati: spremnost zaposlenika na obuku i oblikovati okruženje na učenje.
- Evaluacija obuke dio je kontrolnog procesa obuke, koja se kao i svaki kontrolni proces



odnosi na postavljanje odgovarajućih standarda obuke, a ti standardi mogu biti u obliku politika, ciljeva i drugih. (Obuka ljudskih resursa, 2018.)

### 4.3. Metode obuke

Važno je naglasiti kako obrazovanje nije obveza i privilegija ljudi na višim pozicijama, nego je postalo obaveza svih, te se njime postižu bolji efekti, ne samo organizacijski nego i individualni. Veće organizacije lakše financiraju i ulažu u obrazovanje, upravo zbog toga što raspolažu s višim sredstvima. Postoje dvije temeljne vrste programa obrazovanja u poduzećima koje se razlikuju ne samo prema mjestu odvijanja, nego i po korištenim metodama, a to su: metode obrazovanja na poslu i metode obrazovanja izvan posla. Svaka od navedene dvije metode podrazumijeva nekoliko oblika obuke sa svojim specifičnostima, neke su zahtjevnije i skuplje, a neke povoljnije i jednostavnije. Ukoliko jedna metoda nije dovoljna i prilagođena prema svim zaposlenicima, može se dopuniti i popuniti drugima.

- Metoda obrazovanja na poslu:
  - Individualne instrukcije,
  - Rotacija posla,
  - Stručna praksa,
  - Pripravnički staž,
  - Mentorstvo,
  - Studentska praksa.
- Metode obrazovanja izvan posla:
  - Predavanja,
  - Audiovizualne tehnike,
  - Programirano učenje,
  - Učenje pomoću računala.
  - Interaktivni video,
  - Konferencije,
  - Metoda slučajeva i druge. (Bahtijarević Šiber, 1999., str.744.):

„Bez obzira na način obuke, permanentno obrazovanje zahtijeva aktivno sudjelovanje arhivista koji želi proširiti svoje znanje, arhivske institucije koja podržava kontinuiran profesionalan razvoj zaposlenika te predavača. Niti jedan način ne odgovara svim zahtjevima, a da bi se udovoljilo potrebama arhivista 21.stoljeća, treba ponuditi široku paletu načina i mogućnosti permanentnog obrazovanja.“ (Huskamp Peterson, 1997.)

## 5. RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA

Razvoj ljudskih potencijala je potrebna komponenta nastojanja organizacije u poboljšanju kvalitete, odnosno odgovaranju na izazove globalne konkurencije i društvene promjene i ugradnji tehnoloških poboljšanja i promjena u oblikovanju posla.

Razvoj se odnosi na formalno obrazovanje, radna iskustva, odnose i procjenu osobnosti i sposobnosti, koji pomažu zaposlenicima da se pripreme za budućnost. Zbog orijentacije na budućnost, razvoj uključuje i učenje koje nije nužno vezano uz zaposlenikov tekući posao. Kod obuke je usredotočenost na poboljšanje uspješnosti zaposlenika na njihovim tekućim poslovima. (Procjena i razvoj ljudskih potencijala, 2018.)

Cilj razvoja kadrova je u tome da se pojača njihova sposobnost kako bi uspješno preuzeli veće odgovornosti u organizaciji. Razvoj se odnosi na poboljšanje intelektualnih ili socijalno-psiholoških sposobnosti koji su neophodni za bolje obavljanje posla. Razvoj uvelike ovisi o menadžerima, zbog toga što menadžeri poznaju ciljeve i mogućnosti zaposlenih, kontinuirano vrednuju njihovo izvršenje i poznaju njihove dobre i loše strane, time mogu donijeti konkretne mjere za budući razvoj zaposlenika. Da bi razvoj bio uspješan, sve razine menadžera moraju biti uključene u proces. Razvoju nije cilj samo stjecanje specifičnih vještina, već uključuje i:

- Formiranje stavova o širem angažmanu zaposlenih,
- Poboljšanu sposobnost komunikacije,
- Bolje promišljanje inovativnih odluka.

Bez obzira na ciljeve, dva su ključna uvjeta za uspjeh razvoja kadrova, a to su:

- Podrška najvišeg menadžmenta,
- Razumijevanje odnosa razvoja kadrova s drugim kadrovskim aktivnostima. (Suša, 2009., str.250.)

Tijekom obuke zaposlenici prenose tehnička znanja i vještine vezane za određeni posao i naglašavaju poboljšanje sposobnosti svakog radnika, nasuprot tome, razvoj je vrsta obrazovnog procesa koji se usredotočuje na rast i sazrijevanje rukovodećeg osoblja. Kako je potrebno ažurirati tehnologiju, tako je potrebno ažurirati i radnu snagu organizacije, zbog toga je razvoj neophodan svakoj organizaciji. On je obrazovni proces koji nema kraja, uključuje osposobljavanje osobe za više zadatke, pomaže u primjeni novih znanja... Uspješnost organizacije se temelji na kvaliteti njenih zaposlenika, time veća kvaliteta zaposlenih predstavlja veću kvalitetu organizacije. (Razlika između obuke i razvoja, 2018.)

Tablica 3. Razlike između obuke i razvoja

	OBUKA	RAZVOJ
Fokus	Sadašnjost	Budućnost
Upotreba radnog iskustva	Niska	Visoka
Cilj	Priprema za tekući posao	Priprema za promjene
Sudjelovanje	Obvezno	Dobrovoljno

*Izvor: Procjena i razvoj ljudskih potencijala, 2018.*

### 5.1. Razvoj karijere

Pojam karijere se ponekad zamjenjuje s profesionalnim razvojem, životnim putem, napredovanjem, iako se ne radi o potpuno istim pojmovima. Pod karijerom se smatra vrijeme djelatne službe. Definiira se kao individualan pogled na slijed stavova i ponašanja vezanih uz posao kroz radni vijek koji se također prenose na sve druge životne radnje za to vrijeme. U modernom društvu pojedinac sam sebi u 75% slučajeva odgovoran za vlastiti uspjeh, napredovanje, odnosno karijerni razvoj. (Marušić, 2006., str.225.)

Tradicionalno karijere su se opisivale kao slijed pozicija unutar istog zvanja. Novi koncept karijere se često naziva fleksibilnom karijerom. A to je karijera koja se često mijenja na temelju promjena osobnih interesa, sposobnosti, vrijednosti i promjena u okruženju. Cilj fleksibilne karijere je psihološki uspjeh. Psihološki uspjeh je osjećaj postignuća koji proizlazi iz postizanja životnih ciljeva koji nisu ograničeni na dostignuća na poslu. Zaposlenici moraju razvijati nove vještine i nikako se oslanjati na statičnu osnovu znanja. Promijene su nastale i kod vrsta znanja koje zaposlenik treba posjedovati da bi bio uspješan. U tradicionalnoj karijeri bilo je ključno znati kako, no zaposlenici moraju i znati zašto i znati kome, da bi se to naučilo potrebno je više formalnih tečajeva i programa obuke. Učenje i razvoj u fleksibilnoj karijeri sve više uključuju odnose i radna iskustva. I velik je naglasak na cjeloživotnom učenju. Da bi tvrtke zadržale i motivirale zaposlenike, moraju omogućiti sustav za prepoznavanje i zadovoljavanje razvojnih potreba zaposlenika – sustav upravljanja karijerom ili sustav planiranja razvoja. (Procjena i razvoj ljudskih potencijala, 2018.)

### 5.2. Pristupi razvoju zaposlenika

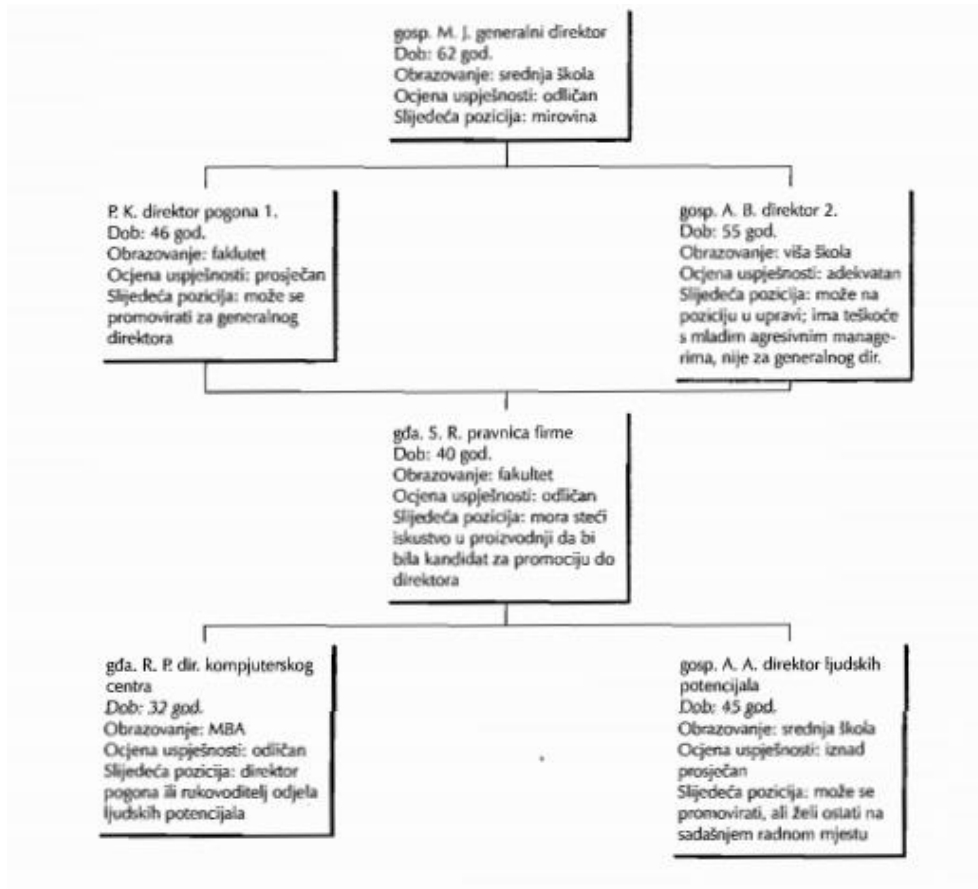
Četiri pristupa koja se koriste pri razvoju zaposlenika, koji mogu biti kombinirani su:

- Formalno obrazovanje – programi na radnom mjestu i programi koji se izvode negdje drugdje van zaposlenikove tvrtke, kratki tečajevi koji nude savjetnici ili sveučilišta, kao i učenje na daljinu. Primarna svrha je opskrbljivanje zaposlenika vještinama za određeni posao, odnosno njegovo obavljanje.
- Procjena – uključuje sakupljanje informacija i pružanje povratnih informacija zaposlenicima o njihovom ponašanju, stilu komuniciranja ili vještinama. Najčešće se koristi za prepoznavanje zaposlenika s menadžerskim potencijalom i mjerenje snaga i slabosti budućih menadžera.
- Radna iskustva – većina razvoja zaposlenika dolazi kroz radna iskustva. Radna iskustva su odnosi, problemi, zahtjevi, zadaci i druge značajke s kojima se zaposleni mogu susresti na poslu. Da bi bili uspješni u svojim poslovima, prisiljeni su učiti nove vještine, primijeniti postojeće vještine i znanja na drukčiji način, i savladati nova iskustva.
- Međuljudski odnosi – zaposleni mogu razvijati i povećati svoje vještine i znanje o tvrtki i njenim potrošačima i putem međudjelovanja s iskusnijim članovima organizacije. Mentorstvo i treniranje su dvije vrste međuljudskih veza koje se koriste u razvoju zaposlenika. Mentor je iskusan, produktivan stariji zaposlenik koji pomaže u razvoju manje iskusnog zaposlenika. Trener je kolega ili menadžer koji radi s zaposlenikom kako bi ga motivirao, pomogao mu u razvoju vještina i pružio ojačanje i povratne informacije. (Procjena i razvoj ljudskih potencijala, 2018.)

### **5.3. Planiranje sukcesija**

Planiranje sukcesije, ili drugim riječima nasljeđivanje, nastavljanje. Najčešće se odnosi na rukovoditeljske garniture koje su postale značajne. U okviru plana ljudskih potencijala za menadžerski dio pripremaju se posebne križaljke koje opisuju standarde i očekivane pomake ključnih ljudi u poduzeću, s bilo koje pozicije, bilo vodoravno ili dijagonalno između odjela, okomito unutar istog odjela. Svaki pomak bude dobro proučen, opisano bude iskustvo potrebno da se izvrši postavljanje, školska sprema, menadžersko obrazovanje. Također, pažnja bude i prema međusobnim vezama pojedinih pozicija. Svrha promocije je osigurati pravog čovjeka s odgovarajućim iskustvom i posebnim osobinama, koji je u svakom trenutku spreman zamijeniti starijeg rukovoditelja. (Marušić, 2006., str.151.)

Slika 7. Križaljka sukcesije u poduzeću X



Izvor: Marušić, 2006., str.152.

Razvoj zaposlenika s visokim potencijalom je spor proces i uključuje tri faze:

U početku velik broj zaposlenih se prepoznaje kao visoko potencijalni, ali taj se broj s vremenom reducira zbog fluktuacije, slabih rezultata ili osobne odluke. U prvoj fazi se odabiru zaposlenici visokih potencijala.

U drugoj fazi visoko potencijalni zaposlenici dobivaju razvojna iskustva. Uspješnima se smatraju oni koji nastave bilježiti dobre rezultate. Potrebna je i spremnost na žrtvovanje za tvrtku. Dobre komunikacijske vještine i talent za vodstvo su obavezni.

Da bi dostigli treću fazu, top menadžment mora smatrati da su usklađeni s kulturom tvrtke i da imaju osobne karakteristične potrebe za uspješno predstavljanje tvrtke. U ovoj fazi se uključuje i generalni direktor u razvoju zaposlenika. (Procjena i razvoj ljudskih potencijala, 2018.)

## 6. ZNAČAJ OBUKE I RAZVOJA

Mnogo vremena je bilo potrebno kako bi čovjek sam po sebi, njegovanjem njegovih sposobnosti, znanja, kreativnosti i motivacije bili prepoznati kao jedan od ključnih, odnosno najvažnijih čimbenika gospodarske uspješnosti.

Istraživanjem je pokazano kako privlačno mjesto za rad predstavlja i ugodno mjesto za kupovinu, samim tim i pogodnim mjestom za ulaganje. Povećanjem zadovoljstva zaposlenika vodi do povećanja zadovoljstva kupca, a time i rastu prihoda u određenom postotku. Ljudski resursi i upravljanje njima u suvremenoj organizaciji imaju ključnu ulogu za rast i razvoj poslovanja organizacije, te povećanje njene uspješnosti. Upravljanje ljudima predstavlja najznačajniju poslovnu funkciju koja ljude smatra najvažnijim potencijalom i ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću.

Ljudski kapital je najvažniji segment koncepcije intelektualnog kapitala. Model intelektualnog kapitala ima svoje korijene u teoriji efikasnosti proizvodnih troškova. Teorija se bavi problemima postojanja poduzeća, razlozima veće efikasnosti poduzeća u odnosu na tržište, kao i granicama te nadmoći. Intelektualnim kapitalom se smatraju sva znanja u organizaciji, nego samo ona koja su pretvoriva u vrijednost ili služe postizanju konkurentske prednosti. Znanje i inovacija temeljni su čimbenici opstanka i razvoja organizacije. Zahtijevaju se sve više vještine i sposobnosti zaposlenih, raznovrsni profili, visoko obrazovni stručnjaci... Tržište rada se prebacuje s fizičke energije ljudi na intelektualnu i psihičku. Time, najveće umijeće je zadržati kreativne i darovite ljude. Prema Mc Courtu i Eldridgeu, ljudski resursi su način na koji organizacija upravlja svojim osobljem u utječe na njihov razvoj i usavršavanje.

Svrha upravljanja LJP je ispunjenje ekonomskih ciljeva (porast proizvodnje i profitabilnosti, efikasnosti, efektivnosti i fleksibilnosti poduzeća), ali i ostvarenje socijalnih ciljeva (podizanje zadovoljstva radnika, poboljšanje njihovog položaja, podizanje kvalitete života, razvijanje individualnih sposobnosti svakog zaposlenika. (Jambrek i Penić, 2008.)

Organizacije trebaju imati zaposlenike koji su sposobni brzo se prilagoditi neprestanim promjenama u poslovnom okruženju. Danas većina tvrtki ulaže mnogo novca u osposobljavanje i razvoj zaposlenika kako bi ostale konkurentne i uspješne organizacije. Značaj osposobljavanja za zaposlene raste i organizacije to koriste kao svoj alat za natjecanje s konkurentima na tržištu. Obuka zaposlenih je složena praksa ljudskih resursa koja izrazito utječe na postignuća organizacije. Organizacije se bore za postizanje uspjeha u cijelom gospodarstvu, pokušavajući se razlikovati na temelju sposobnosti, informacija i entuzijazma svoje radne snage. Prema

izvještaju iz 2007. godine, Američko društvo za obuku i razvoj godišnje troše više od 126 milijardi dolara za obuku i razvoj svojih zaposlenika. Obuka je organizirana metoda učenja i razvoja koja proširuje učinkovitost pojedinca, grupe i organizacije. (Ahmed B., 2013.)

### **6.1. Značaj obuke i razvoja za pojedinca**

Zaposlenici imaju veliku korisnost od programa obuke i razvoja zaposlenika. Uče sve vještine koje su potrebne za efikasno obavljanje njihovih poslova. Mlađe generacije biraju organizacije koje svojim zaposlenicima pružaju intenzivne programe osposobljavanja. Kako su zaposleni svjesni i prepoznaju važnost programa obuke i razvoja, samim tim zahtijevaju i veća primanja. Mladi potražuju za poslovima čije tvrtke nude programe osposobljavanja zbog toga što nemaju iskustva, samim time grade sebe što osigurava bolju budućnost. Programi razvoja pomažu zaposlenicima da prežive u budućnosti i razvijaju svoje sposobnosti sukladno s razvitkom novih tehnologija, a razvitkom i obukom zaposleni postaju zadovoljni poslovnim okruženjem.

Zaposleni nemaju povezanost s organizacijom ako misle da njihove organizacije ne brinu o njima. Tvrtke koje su spremne potrošiti novac na svoje zaposlenike daju vrijednost tvrtki, zbog toga što to ulaganje na kraju koristi organizaciji. Pružanjem programa obuke i razvoja postiže se visoka razina zadovoljstva zaposlenika i niska fluktuacija zaposlenika. Obuka iz tog razloga povećava pouzdanost organizacije, jer su ljudi svjesni kako njihova organizacija ulaže u njihovu buduću karijeru. Pretežno najbolji zaposlenici ne napuštaju posao radi financijske koristi, iako plaće i beneficije igraju važnu ulogu u odabiru, većinom u promatraju mogućnost stjecanja novih vještina, te traže osobni i profesionalni rast. Njegovanje zaposlenih olakšava zaposlenicima stvaranje samopouzdanja, samopoštovanja i zadovoljstva poslom. (Ahmed B., 2013.)

### **6.2. Značaj obuke i razvoja za organizaciju**

- Rast na tržištu

Programi razvoja zaposlenika su važni za svaku organizaciju kako bi ostala solventna i konkurentna na tržištu. Iako organizaciji iziskuje obuka i razvoj velike troškove, takva vrsta investicije je pozitivna za organizaciju koja drži dobro mjesto na tržištu. Dva su motiva značajna za znanje zaposlenih; zaposleni identificiraju vrijednost obuke i mogu se prodati prema organizaciji ili drugim izvršnim direktorima tvrtki. Organizacije se moraju razvijati i održavati učenje svojih zaposlenika koji proširuju organizacijsko i konkurentno znanje i

sposobnosti. Prema istraživanjima, svako ulaganje u zaposlenike povećaje rast bruto dobiti i prihoda zaposlenika, time se osposobljavanje radnika gleda kao ulaganje. Osim što se obukom i razvojem povećaje profit organizacije, postiže se i razlika na tržištu, kako bi organizacija stvorila najbolji mogući imidž.

- Organizacijski učinak

Obuka je definirana kao glavni čimbenik koji pridonosi organizacijskoj učinkovitosti. Ulaganjem u program obuke i razvoja može se opravdati utjecajem koji stvara individualnu i organizacijsku učinkovitost. Kako bi se procijenila učinkovitost obuke i razvoja potrebno je provjeriti odnos obuke i organizacijske predanosti, što je u korelaciji s učinkovitošću organizacije. Poslodavac i zaposlenik su središnji element organizacijskog učinka. Zaposleni prihvaćaju stavove i ponašanje koje podržavaju njihove organizacije. Obuka se može koristiti za postizanje željenih rezultata koji se postižu povećanom organizacijskom predanošću.

- Zadržavanje zaposlenih

Zadržavanje zaposlenih je izazov zbog toga što ne postoji posebna metoda kako zadržati zaposlenike u organizaciji. Nekoliko organizacija je došlo do zaključka da pri zadržavanju zaposlenih pomaže pružanje mogućnosti zaposleniku za kontinuiranim učenjem i rastom. Time je potvrđena veza između zadržavanja zaposlenih i njihove obuke i razvoja. Tvrtke trebaju gledati na iskusne radnike kao važnu imovinu poduzeća. Stoga tvrtke koje pružaju obuku i razvoj za svoje radnike postižu uspjeh pri njihovom zadržavanju. (Ahmed B., 2013.)



## 7. ZAKLJUČAK

Na temelju napisanog rada možemo zaključiti kako kroz povijest pa sve do danas ljudi predstavljaju najvažniji resurs svakog poduzeća. Zbog toga se razvio menadžment ljudskih resursa, i predstavlja posebnu menadžersku funkciju koja ljude vidi kao najvažniji resurs i razvojni potencijal poduzeća. Menadžeri se bave utjecajem na rad zaposlenika koji timski i individualno doprinose ostvarenju ciljeva i strategije poduzeća, pruža im mogućnost dostignuća njihovih potencijala, te se brine o raspodjeli zadataka, kao i njihovom motiviranju. Znanja i sposobnosti koje menadžer mora posjedovati proizlazi iz činjenice da je čovjek sociološko, biološko i misaono biće.

Pod zadatke menadžera spadaju obuka i razvoj ljudskih resursa. Obuka je obučavanje za stjecanje novih i praktičnih znanja i vještina potrebnih za rad, dok je razvoj aktivnost učenja usmjerena prema budućnosti te je okrenuta prema napredovanju u karijeri. Intelektualnim kapitalom se smatraju sva znanja u organizaciji, i ona predstavljaju vrijednost organizacije i služe za postizanje konkurentske prednosti. Znanje i razvoj smatraju se glavni čimbenici opstanka i razvoja organizacije. Tržište rada više nije okrenuto prema fizičkoj energiji, nego prema intelektualnoj i psihičkoj.

Ulaganjem u obuku i razvoj zaposlenih postiže se povećanje profita i uspješnosti poslovanja poduzeća, iako iziskuje početne troškove ulaganja. Osim značaja za organizaciju, obuka i razvoj predstavljaju i značaj za pojedinca, zaposlenika. Osim stečenih znanja i vještina, pružanjem mogućnosti obuke i razvoja u organizaciji postiže se visoka razina zadovoljstva pojedinca i niska fluktuacija. Ljudi su svjesni kako njihova organizacija ulaže u njihovu buduću karijeru, u njihov osobni i profesionalni rast.

## LITERATURA

1. Ahmed Bashir N., (2013.), Program osposobljavanja i razvoja i njegove koristi za zaposlenike i organizaciju: Konceptualni studij, Dohvaćeno iz: [\(PDF\) Program osposobljavanja i razvoja i njegove koristi za zaposlenike i organizaciju: Konceptualni studij \(researchgate.net\)](#)
2. Bahtijarević Šiber Fikreta (1999.), Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb
3. Bahtijarević Šiber (2014.), Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga
4. Buble M. (2000.), Management, Ekonomski fakultet, Split
5. Caroselli M. (2000.), Vještina vodstva za menadžere, Mate d.o.o.
6. Gabrilo M. (2019.), Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru DM-a, Završni rad, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Dohvaćeno iz: <https://repozitorij.oss.unist.hr/islandora/object/ossst%3A502/datastream/PDF/view>
7. Huskamp Peterson T. (1997.), Cjeloživotno učenje, Hrčak, Arhivski vjesnik, br. 40., Dohvaćeno iz: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=17043](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=17043)
8. Jambrek I., Penić I., (2008.), Hrčak, Stručni rad, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Dohvaćeno iz: <https://hrcak.srce.hr/40704>
9. Keeley B., (2009.), Ljudski kapital; Od predškolskog odgoja do cjeloživotnog učenja, Educa d.o.o.
10. Krolo Crvelin A., Materijali dohvaćeni iz PPT prezentacija: <http://161.53.144.6/claroline111/claroline/document/document.php?cmd=exChDir&file=L2FrYWRIbXNlYV9nb2RpbmFfMjAyMF8yMDIxL1ByZWRhdmFuamEvcHJlemVudGFjaWplIX3ByZWRhdmFuamE%3D&cidReset=true&cidReq=B65>
  - Analiza i oblikovanje LJP, (2018.)
  - Kompenzacije, (2018.)
  - Strateški menadžment ljudskih resursa, (2018.)
  - Obuka i razvoj ljudskih resursa, (2018.)
  - Opis posla, (2018.)
  - Planiranje ljudskih resursa, (2020.)
  - Pojam i uloga MLJR, (2020.)
  - Pribavljanje LJR, (2018.)
  - Procjena i razvoj ljudskih resursa, (2018.)

- Selekcija ljudskih resursa, (2018.)

11. Kuka E. (1992.), Menadžment ljudskih potencijala; Stručni rad, Hrčak, Dohvaćeno iz: <https://hrcak.srce.hr/76454>
12. Marušić S., (1998.), Motivacija za rad i profesionalni razvoj; Ekonomski institut Zagreb, Zagreb
13. Marušić S. (2006.), Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb
14. Menadžment ljudskih potencijala, Dohvaćeno iz: [kupdf.net 19-menadment-ljudskih-potencijala.pdf](http://kupdf.net/19-menadment-ljudskih-potencijala.pdf)
15. Opis posla, Dohvaćeno iz: <https://www.biznis-akademija.com/sta-radi-opis-posla-menadzer-ljudskih-resursa>
16. Surbhi S., (2018.), Razlika između obuke i razvoja, Dohvaćeno iz: <https://keydifferences.com/difference-between-training-and-development.html>
17. Senge M. Peter (2001.), Peta disciplina; Principi i praksa učeće organizacije, Mozaik knjiga d.o.o.
18. Suša B. (2009.), Menadžment ljudskih resursa, Cekom books, Novi Sad
19. Škobaļ D., (2016)., Regrutiranje i selekcija u poduzeću Include, Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Dohvaćeno iz: <https://repositorij.efst.unist.hr/en/islandora/object/efst%3A674/datastream/PDF/view>

## **PRILOZI**

### Popis tablica:

Tablica 1. Usporedni prikaz starog i novog sustava kompenzacija .....	19
Tablica 2. Karakteristike organizacije koja uči .....	23
Tablica 3. Razlike između obuke i razvoja .....	27

### Popis slika:

Slika 1. Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa .....	8
Slika 2. Funkcije menadžera ljudskih resursa .....	12
Slika 3. Tok procesa analize poslova i radnih zadataka .....	13
Slika 4. Piramida prinosa pribavljanja ljudskih resursa .....	15
Slika 5. Prikaz valjanosti .....	18
Slika 6. Potencijalni efekti obrazovanja .....	21
Slika 7. Križaljka sukcesije u poduzeću X .....	29

### Popis grafikona:

Grafikon 1. Prikaz omjera ljudi različitih obrazovnih razina koji se stručno usavršavaju u odrasloj dobi .....	22
--	----