

# UTJECAJ MENADŽERA NA SPOSOBNOSTI I VJEŠTINE ZAPOSLENIKA

---

Degmečić, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:540140>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2022-10-04**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski stručni studij / računovodstvo

Nikolina Degmečić

**UTJECAJ MENADŽERA NA SPOSOBNOSTI I VJEŠTINE  
ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski stručni studij / računovodstvo

Nikolina Degmečić  
**UTJECAJ MENADŽERA NA SPOSOBNOSTI I VJEŠTINE  
ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje ljudskim potencijalima**

JMBAG: 00102276000

Email: degmecicnikolina@gmail.com

Mentor: Prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Professional Study Accounting

Nikolina Degmečić

**INFLUENCE OF MANAGERS ON EMPLOYEES 'ABILITIES AND  
SKILLS**

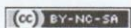
Final paper

Osijek, 2021.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.

2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.



3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

4. Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Nikolina Degmečić

**JMBAG:** 00102276000

**OIB:** 40977236887

**e-mail za kontakt:** degmecichnikolina@gmail.com

**Naziv studija:** računovodstvo

**Naslov rada:** Utjecaj menadžera na sposobnosti i vještine zaposlenika

**Mentor rada:** Prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 1.9.2021. godine

Potpis Degmečić Nikolina

## **UTJECAJ MENADŽERA NA SPOSOBNOSTI I VJEŠTINE ZAPOSLENIKA**

### **SAŽETAK**

Zaposlenici, kao sastavni dio ljudskih potencijala, čine poduzeće. Njihova znanja i vještine svakodnevno doprinose rastu i razvoju poduzeća i njegovoj poziciji na tržištu, a upravljanje ljudskim potencijalima neizostavan je dio svakog većeg poduzeća. Definiranje uloge pojedinih djelatnika uvelike pridonosi jasnijem postavljanju ciljeva i postizanju rezultata te pomaže zaposlenicima pri praćenju napretka i sustava nagrađivanja njihova rada. Kod sustava nagrađivanja i napredovanja zaposlenika te razvoja njihovih znanja i vještina glavnu ulogu imaju menadžeri. Oni su ti koji motiviraju i oblikuju zaposlenike te upravljaju njihovim pozicijama i kompetencijama. U ovom radu prikazana je uloga i važnost menadžera kod motiviranja i poticanja zaposlenika na rast i razvoj te su dane jasnije definicije ljudskih potencijala i njihove uloge u poduzeću.

**Ključne riječi:** *ljudski potencijali, menadžer, menadžment, nagrađivanje, znanja i vještine*

## **INFLUENCE OF MANAGERS ON EMPLOYEES 'ABILITIES AND SKILLS**

### **ABSTRACT**

Employees, as an integral part of human resources, make up the company. Their knowledge and skills contribute daily to the growth and development of the company and its position in the market, and human resource management is an indispensable part of any larger company. Defining the role of individual employees greatly contributes to clearer goal setting and achievement of results, and helps employees monitor the progress and reward system of their work. Managers play a major role in the system of rewarding and promoting employees and developing their knowledge and skills. They are the ones who motivate and shape employees and manage their positions and competencies. This paper presents the role and importance of managers in motivating and encouraging employees to grow and develop and gives clearer definitions of human resources and their role in the company.

**Keywords:** *human resources, manager, management, rewarding, knowledge and skills*

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>1.1. Struktura rada</b> .....	1
<b>1.2. Metode istraživanja i izvori podataka</b> .....	2
<b>2. Menadžment</b> .....	3
<b>2.1. Pojam i definicija menadžmenta</b> .....	3
<b>2.2. Funkcije menadžera</b> .....	4
<b>2.3. Menadžerske uloge</b> .....	7
<b>2.4. Menadžerske vještine</b> .....	10
<b>3. Uloga menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima</b> .....	13
<b>3.1. Pojam i definicija ljudskih potencijala</b> .....	13
<b>3.2. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima</b> .....	14
3.2.1. Privlačenje zaposlenika .....	16
3.2.2. Razvijanje ljudskih potencijala .....	18
3.2.3. Održavanje djelatnika.....	19
<b>4. Menadžment ljudskih resursa</b> .....	21
<b>5. Zaključak</b> .....	24
<b>Literatura</b> .....	25
Popis tablica .....	27



## **1. Uvod**

Tema ovog završnog rada je „Utjecaj menadžera na sposobnosti i vještine zaposlenika“. Važnost razvijanja sposobnosti zaposlenika ogleda se u pojačanom interesu poduzeća za investiranje u njihov razvoj i napredovanje. Sve više poduzeća za primarni cilj kod postavljanja menadžera za zadatak ima pronaći idealan balans između brige za uspjeh i postizanje postavljenih ciljeva te pozitivnog utjecaja na zaposlenike. Pozitivnim utjecajem na zaposlenike pokušava se u njima potaknuti inovativnost i probuditi dodatne vještine kako bi samostalnije i uspješnije obavljali zadane poslove.

Cilj rada je doći do određenih spoznaja o utjecaju menadžera na rast i razvoj znanja i vještina zaposlenika te utvrditi ulogu i važnost istih. Svrha ovoga rada je utvrditi važnost i ulogu menadžera kod razvoja sposobnosti i vještina zaposlenika te utjecaj istih na poslovanje poduzeća.

### **1.1. Struktura rada**

Poglavlja ovoga rada posvećena su promatranju problematiki i rad obrađuje razne teme vezane za cilj i svrhu samoga rada. Prva poglavlja rada daju definiciju menadžmenta te pobliže pojašnjavaju ulogu i funkcije menadžera, kao i menadžerskih vještina. U daljnjim poglavljima nalazimo definiranje i proučavanje pojma ljudskih potencijala. Kod problematike ljudskih potencijala obrađuju se i funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, a koje obuhvaćaju privlačenje i motiviranje zaposlenika i razvoj ljudskih potencijala. Na kraju samoga rada, a neposredno prije iznošenja zaključaka, obrađuje se menadžment ljudskih resursa te njegov utjecaj na odvijanje poslovnih procesa u poduzeću.. Ovaj rad može poslužiti osobama koje su zainteresirane za menadžment i ljudske potencijale te ih zanima međusobna povezanost i kompleksnost njihove interakcije.

## **1.2. Metode istraživanja i izvori podataka**

Predmet istraživanja ovoga završnog je utjecaj menadžera na razvoj sposobnosti i vještina zaposlenika. Rad se sastoji od teorijske podloge kojom se pružaju sve informacije bitne za razumijevanje problematike.

Kod izrade ovog završnog rada korištene su razne znanstvene metode u svrhu lakšeg istraživanja i prezentiranja informacija. Prilikom izrade završnoga rada korištene su sljedeće znanstvene metode: induktivna metoda, metoda analize te metoda sinteze. Ovim metodama prikupljeni su podatci iz sekundarnih izvora podataka te su svedeni na jednostavnije i lakše razumljive zaključke dane u radu.

Podatci koji se koriste u radu prikupljeni su iz knjiga dostupnih u knjižnici Ekonomskog fakulteta u Osijeku, članaka dostupnih u stručnim časopisima i na službenim Web stranicama, kao i ostalim internetskim izvorima koji predstavljaju novije i suvremenije izvore podataka.

## **2. Menadžment**

Riječ menadžment dolazi od engleske riječi manage što u prijevodu znači upravljati ili rukovati, a u Engleskoj se koristi od 17. stoljeća. Izvorni oblik ipak dolazi od talijanske riječi maneggiare koja se prvenstveno koristila za knjigovodstvo, a kasnije i za opisivanja procesa upravljanja i vođenja.

### **2.1. Pojam i definicija menadžmenta**

Menadžment predstavlja profesiju koja obuhvaća vođenje, rukovođenje, planiranje, motiviranje, upravljanje i kontrolu. Jedan od glavnih ciljeva menadžmenta je upravljanje međuljudskim odnosima unutar organizacija te određivanje formi ponašanja i djelovanja pri obavljanju zadataka.

Prema Weihrichu i Koontzu „Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.“ (Weihrich, Koontz, 1998:4).

Menadžment kao znanstvenu disciplinu moguće je promatrati s više stajališta. Ono predstavlja znanje koje menadžeri prikupljaju iz više međusobno nepovezanih varijabli u smislene procese i odluke, a kako bi to bilo moguće potrebno je poznavati znanstvene temelje ove grane. Bez potrebnih znanja menadžment je samo niz pokušaja i pogrešaka koje se događaju pri odlučivanju i tako se gubi vrijeme koje ima ključnu ulogu u procesu odlučivanja. Menadžment se može promatrati i kao određenu vrstu umjetnosti koju je kroz praksu moguće usavršiti. Svaki način sagledavanja menadžmenta je jedinstven na svoj način, ali niti jedan nije isključiv i menadžeri trebaju imati na umu kako za kvalitetno obavljanje posla trebaju poznavati sve strane menadžmenta.

„Menadžment je moguće promatrati kao univerzalnu ljudsku aktivnost. Pojedinaac odlučuje o tome što i kako će raditi. Planira osnivanje obitelji, organizira obiteljski život, skrbi o djeci, starijima, vodi domaćinstvo, kontrolira sredstva kojima raspolaže i nastoji se ponašati racionalno i ekonomično. Pojedinaac planira na koji će način iskoristi raspoloživo vrijeme, financijska sredstva, informacije koje su mu dostupne. Izbire ciljeve kojima se posvećuje. Organizira se tako da upravo za takve ciljeve nađe dovoljno vremena, mjesta i sredstava. U tom

smislu svaki je pojedinac „menadžer“ odnosno upravlja svojim životom i razvojem svoje karijere“ (Đukić, 2018:3)

Razvoj menadžmenta napredovao je zajedno s razvojem ljudske civilizacije. Već od pojave same civilizacije može se uočiti pojava menadžerskih osobnosti u vidu malih poduzetnika, trgovaca i obrtnika koji su samostalno prikupljali resurse i upravljali njima, vodili poslovanje, planirali, organizirali i kontrolirali procese. Razvojem ljudske civilizacije razvijao se i pojam i obuhvat poslova menadžmenta. Suvremene organizacije od menadžmenta očekuju sve više znanja i vještina. Suvremeni menadžeri menadžment trebaju poznavati kao znanstvenu disciplinu te ga promatrati kroz specifičnosti poslovanja.

„Uloga menadžmenta danas je od izrazitog značaja za poslovanje poduzeća jer danas poduzeća posluju u uvjetima brzih promjena i prisiljena su promijeniti svoje ustaljene načine poslovanja na nov, inovativan i kreativan način. Razlog za to je želja za postizanjem ciljeva koji su u većini poslovnih planova više nego ambiciozni, stoga uloga menadžera i menadžmenta ima izrazito veliko značenje za postizanje uspjeha u poslovanju u bilo kojem području rada“ (Nedović, Sudarić, & Ivanković, 2013:85)

## **2.2. Funkcije menadžera**

Jedan od ključnih pojmova koji se veže uz menadžment je organizacija. Organizacija predstavlja udruženje pojedinaca u kojem svatko ima svoju postavljenu ulogu, a veže ih zajednička svrha i ciljevi. Ovakva okupljanja danas su dio funkcioniranja društva jer gotovo niti jedan zadatak nije moguće obaviti bez sudjelovanja i udruživanja više pojedinaca. Kako bi ovakve organizacije bile uspješne i produktivne potrebno ih je voditi i njima upravljati.

Zadatak menadžmenta je usmjeravati napore svih pojedinaca ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Kod takvog organiziranja menadžment se promatra kao proces te se može sagledati kroz postojanje menadžerskih funkcija.

Pet osnovnih funkcija menadžmenta su:

- Planiranje,
- Organiziranje,
- Upravljanje ljudskim potencijalima,

- Vođenje i
- Kontrola.

„Svaka funkcija menadžmenta podjednako je važna za rad organizacije. Menadžeri su ti koji kontroliraju, upravljaju i evaluiraju sve što zaposlenici u organizaciji rade i zato je važno da su svakodnevno upućeni u sve što se događa unutar i izvan organizacije. Ukoliko su menadžeri upoznati sa stanjem u organizaciji i izvan organizacije, provođenje funkcija menadžmenta u organizaciji je lakše i jednostavnije“ (Vuica, 2019:4).

*Planiranje* je najosnovnija menadžerska funkcija koja uključuje definiranje misije i ciljeva te planiranje potrebnih zadataka za njihovo ostvarivanje. Planiranje započinje procesom analize trenutnoga stanja u poduzeću i njegovoj okolini te definiranjem prilika i prijetnji na koje se može naići. Ovakvim pristupom menadžment definira trenutno stanje te dobije bolji uvid u situaciju u kakvoj želi biti te koje ciljeve treba za to ostvariti. Ciljevi koji se postavljaju mogu biti kratkoročni, srednjoročni i dugoročni, a njihov izbor ovisi o resursima i vremenu kojim se raspolaže. Uspješnost menadžmenta kod planiranja ovisi o njihovoj sposobnosti da razmišljaju dugoročno i o razumijevanju okoline u kojoj se nalaze te koraka koje moraju poduzeti u danim uvjetima.

„Prema Gordon, J.R. i dr. (1990.) proces planiranja sastoji se od pet faza:

- definiranje ciljeva organizacije
- određivanje stvarnog položaja organizacije u odnosu na postavljene ciljeve
- predviđanje budućih događaja
- izrada planova za ostvarivanje ciljeva
- implementacija plana i ostvarivanje rezultata“ (Karlovčec, 2016:16).

*Organiziranje* predstavlja drugu važnu funkciju menadžmenta koja predstavlja produžetak planiranja. Cilj organiziranja je izabrati i postaviti adekvatnu organizacijsku strukturu i sustav upravljanja. Prilikom organiziranja cilj je napraviti raščlambu jednoga zadatka na više međusobno povezanih zadataka te koordinirati i kontrolirati njihovu provedbu u cilju pravilnog i pravodobnog izvršenja. Suvremeni načini poslovanja zahtijevaju veću međusobnu korelaciju i povezanost te organizaciju temeljenu na logici odvijanja poslovnih procesa.

„Funkcija organiziranja prema Wehrich, H., Koontz, H. (1994.) ima zadatak:

- uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti u organizaciji
- grupirati aktivnosti na jednom od načela izgradnje organizacijske strukture
- dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima
- odrediti uloge ljudima koji zajedno rade i osigurati koordinaciju u strukturi organizacije
- najvažniji zadatak funkcije organiziranja je određivanje uloga ljudima koji rade zajedno“(Karlovec, 2016:17).

*Upravljanje ljudskim potencijalima* u današnje vrijeme sve je važnija funkcija koja obuhvaća istraživanje ljudskih potencijala, kadrovske popunjavanje, njihov razvoj, naknade te brigu o zdravlju i životu zaposlenika i sindikata. Za poslove selekcije zaposlenika, njihovo zapošljavanje, socijalizacije i otpuštanja suvremeni menadžeri trebaju posjedovati vještine i osobnost koja ljudima ulijeva povjerenje i sigurnost. Zadatak ljudskih potencijala je dodijeliti uloge konkretnim pojedincima kojima određeni zadatci najbolje odgovaraju i najbolje će ih obavljati. Utjecaj ljudskih potencijala na razvoj poduzeća i poslovne procese može biti velik pa tako menadžment može dobiti nova saznanja i spoznaje od zaposlenika i poduzeti nove korake kod rješavanja zadataka i unijeti zaokret u proces organiziranja. Funkcija ljudskih potencijala svojim radom može utjecati i na budućnost i daljnji tijek poslovanja, odnosno može utjecati na poslovne rezultate i uspjeh poduzeća.

„Koontz H., Wehrich H. (1990.) kažu da se temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima svodi na:

- popunjavanje radnih mjesta u organizaciji
- održavanje radnih mjesta popunjenim
- stalnu izobrazbu, usavršavanje i trening zaposlenih“(Karlovec, 2016:18).

*Vođenje* je funkcija menadžmenta koja podrazumijeva usmjeravanje pojedinaca da svoje napore ulažu ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Ono je najvažniji aspekt menadžmenta i obuhvaća pripremu drugih da rade ono što je prethodnim funkcijama određeno. Svaki menadžer ima svoj stil i način vođenja koji podređuje obliku i prohtjevima organizacije. Kako bi menadžer znao prepoznati koji stil vođenja odgovara kojoj organizaciji potrebno je da posjeduje

odgovarajuće menadžerske vještine i znanja. Kod vođenja vrlo je bitna sposobnost vođe da utječe na ljude kako bi njihovi poslovi rezultirali ispunjenjem zajedničkih ciljeva. Sudjelovanje zaposlenika u procesu donošenja odluka pokazalo se kao snažan motivacijski učinak koji na kraju rezultira boljim pokazateljima uspješnosti.

*Kontrola* kao funkcija menadžmenta odnosi se na utvrđivanje stupnja realizacije postavljenih ciljeva. Kod ovoga procesa ostvareni rezultati uspoređuju se s prethodno definiranim planovima koji služe kao standardi za mjerenje stupnja zadovoljavanja realizacije. Kontrola obuhvaća nadzor nad djelovanjem organizacije, a svrha joj je postići da sve donesene odluke i provedene akcije vode ka ispunjenju ciljeva. U suvremeno doba razvojem tehnologije i inovacijom brojnih programa proces kontrole je olakšan i moguće ga je provoditi u stvarnom vremenu što vodi do boljeg zadovoljavanja ciljeva jer menadžment ima raniji uvid u dostupne informacije i može ranije donijeti korektivne odluke, ukoliko je to potrebno. Proces kontrole potrebno je uskladiti s procesom planiranja.

„Proces kontrole prema Lessem, R. (1989.) uključuje tri koraka:

- određivanje standarda kao referentne veličine za usporedbu ostvarenog s planiranim
- mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na plan
- otklanjanje odstupanja od standarda i plana“ (Karlovec, 2016:19).

### **2.3. Menadžerske uloge**

Isprepletenost i međuovisnost zadataka menadžmenta dovelo je do definiranja zadataka menadžmenta ne kao funkcija, već skupova uloga.

„Osnovne uloge menadžera su, prema jednom od eksperata menadžmenta – H. Mintzbergu : Deset standardnih uloga, Mintzberg kategorizira kao 3 temeljne kategorije menadžerskih uloga: informacijsku; interpersonalnu i ulogu odlučivanja. Sve razine menadžmenta primjenjuju sve tri kategorije uloga.“ (LamzaMaronić, Glavaš, Lepešić, 2010:43)

Detaljnija podjela glavnih i povezanih menadžerskih uloga prikazana je u Tablici 1.

Tablica 1. Menadžerske uloge

KATEGORIJA	ULOGA
<b>INTERPERSONALNE ULOGE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predstavnik</li> <li>• Vođa</li> <li>• Veza</li> </ul>
<b>INFORMACIJSKE ULOGE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadzire</li> <li>• Glasnogovornik</li> <li>• Informira</li> </ul>
<b>ULOGE ODLUČIVANJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poduzetnik</li> <li>• Korektor</li> <li>• Alokator resursa</li> <li>• Pregovarač</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema Pfeifer (2006): Uloge menadžera – H. Mintzberg

*Interpersonalne uloge* podrazumijevaju zapošljavanje, izobrazbu, motiviranje i discipliniranje zaposlenika. Menadžer obavlja sastanke, potpisivanje dokumenata i ostale aktivnosti koje podrazumijevaju međuljudske odnose i komunikaciju. Obavljanjem ovih uloga menadžer izvršava i ulogu vođe te potiče i motivira zaposlenike na realizaciju ciljeva. Također, menadžeri predstavljaju poveznicu između poduzeća i okoline, a tu ulogu u današnje vrijeme ostvaruju korištenjem komunikacijsko – informacijskih alata koji su im na raspolaganju.

Interpersonalne uloge podrazumijevaju sljedeće aktivnosti:

- „Predstavnik - predstavlja organizaciju u komunikaciji s okolinom
  - Vođa - Predvodi promjene unutar organizacije, inspirira suradnike, ima viziju, stvara sinergiju unutar organizacije
  - Veza - uspostavlja odnose između različitih sektora unutar organizacije
- Informacijske uloge, (Šušak, 2019:13).



*Informacijske uloge* podrazumijevaju obavljanje primanja, analize i distribucije informacija. Menadžer predstavlja osobu koja prenosi informacije ostalim članovima poduzeća i vanjskim suradnicima te tako obavlja ulogu glasnogovornika. Kako bi realizirao aktivnosti povezane s upravljanjem informacijama menadžer cijelo vrijeme treba biti u potrazi za novim informacijama koje su korisne za organizaciju i provoditi selekciju kojom utvrđuje koje informacije je korisno proslijediti ostalim članovima, a koje nisu od velike važnosti za ispunjavanje ciljeva. Ulogu glasnogovornika menadžer obavlja javnim nastupima i izdavanjem pisanih izvješća o poduzeću koji su od velike važnosti za mala i srednja poduzeća i predstavljanje njihovih ideja te prikupljanje kapitala.

Informacijske uloge podrazumijevaju sljedeće aktivnosti:

- „Monitor - prati i prikuplja informacije za odlučivanje
- Distributer - dijeli, distribuira informacije unutar organizacije
- Glasnogovornik - distribuira informacije izvan organizacije“ (Šušak, 2019:13).

*Uloge odlučivanja* menadžera potiču na korištenje informacija, znanja i iskustva kako bi donio ispravne odluke i iskoristio dane prilike, a svladao probleme na koje nailazi. Kako bi obavljao ove uloge menadžer treba biti i poduzetnik, što znači kako treba stvarati nove prilike i iskoristiti dane mogućnosti na najefikasnije načine koji će u budućnosti pridonijeti poslovnim rezultatima poduzeća te unaprijediti poslovne cikluse. Osim poduzetničkih ideja potrebno je alocirati resurse i iskoristiti ih na što bolji način, a to može uspjeti jedino pregovaranjem s eksternim dionicima poslovnog procesa. Također, menadžer treba biti sposoban upravljati problemima i rješavati sukobe na koje naiđe uslijed ispunjavanja zadataka.

Uloge odlučivanja podrazumijevaju sljedeće aktivnosti:

- „Poduzetnik - odgovoran za poticanje novih ideja
- Kontrolor - nadzire poslovanje te ostvarivanje ciljeva organizacije
- Alokator resursa - raspolaže ograničenim resursima unutar organizacije
- Pregovarač - posreduje u konfliktima, sudjeluje u pregovaračkim procesima“ (Šušak, 2019:13-14).

„Menadžersko donošenje odluka dinamičan je proces i generičan za sve forme organiziranih aktivnosti. U fenomenu donošenja odluka susreću se psihologija, ekonomija, sociologija, organizacijska teorija, statistika, filozofija i srodne znanosti. Organizacije funkcioniraju u okolini koja je sastavljena od raznolikih silnica koje utječu na proces donošenja odluka, Takvi utjecaji uključuju pravne političke, institucionalne i slične aspekte. Sve te znanosti su povezane generičkim pojmom donošenja odluka i utječu na razvoj discipline.“ (Hruška; 2011:15)

## 2.4. Menadžerske vještine

Za obavljanje kompleksnog menadžerskog posla menadžeri trebaju neprestano učiti i razvijati svoje vještine. Pod menadžerskim vještinama podrazumijeva se skup specifičnih osobnosti, znanja, informacija i dara koje oblikuju i formiraju menadžera te njihovom uporabom on pravilno i pravodobno donosi odluke i postavlja ciljeve koje je potrebno izvršiti.

Razni autori navode razne vrste vještina koje svaki dobar menadžer treba posjedovati. Katz (1974) je temeljne menadžerske vještine podijelio u tri kategorije:

- *Stručne vještine ili tehničke vještine* – „odnose se na sposobnosti i znanja potrebna za obavljanje određenih jednostavnih ili složenih zadataka. Podrazumijevaju vještine korištenja određene tehnologije, tehnika, alata, metoda i/ili opreme. Mogu se razlikovati prema stupnju složenosti i to od jednostavnoga korištenja određene opreme do složenih zadataka koji uključuju visok stupanj specijaliziranih znanja i analitičkih vještina te na njima utemeljeno odlučivanje. Ove se vještine obično stječu obrazovanjem te usavršavaju praksom“ (Rupčić; 2018:11).
- *Socijalne vještine ili interpersonalne vještine* – „odnose se na sposobnost pojedinca da uspješno radi u suradnji s drugima. Podrazumijevaju sposobnost komuniciranja kao procesa učinkovitoga primanja i davanja informacija, pregovaranja, rješavanja sukoba, timskog rada, umrežavanja s drugim ljudima, koordiniranja te vođenja i motiviranja. Uključuju stoga i sposobnost utjecaja na druge da zajedničkom radu pristupe s entuzijazmom, povjerenjem i željom za postizanjem individualnoga, ali i kolektivnoga doprinosa“ (Rupčić; 2018:12).

- *Koncepcijske vještine* – „odnose se na sposobnost analize određenoga problema te sinteze zaključaka koji će omogućiti njegovo rješavanje. Podrazumijeva sposobnost osobe da neki problem raščlani na dijelove, utvrdi njihove odnose te identificira implikacije problema na druge čimbenike ili situacije. Osim toga, važno je utvrditi kako se određeni problem ili dio organizacije odnosi prema široj cjelini koje je dio. To je posebno važno zbog toga što neka situacija može imati dugoročne implikacije koje ne moraju odmah biti očite, ali ih je moguće identificirati pažljivim razmatranjem problema korištenjem sustavskoga pristupa“ (Rupčić; 2018:12-13).

Buble (2010) navodi kako menadžeri trebaju imati razvijene dvije osnovne skupine vještina:

- „osnovne menadžerske vještine,
- posebne menadžerske vještine“.

„Efektivni menadžer mora imati četiri osnovne vještine, i to:

- konceptualne vještine,
- vještine rada s ljudima,
- tehničke vještine,
- vještine oblikovanja" (Buble, 2010:03-04; prema Weihrich i Koontz, 1994:06).

Suvremenom menadžeru su potrebne određene vještine kojima raspolaže, a podrazumijevaju dinamiku suvremenoga poslovanja i velik utjecaj informacijsko – komunikacijske tehnologije. S obzirom na navedeno dolazi se do zaključka kako je iz koncepcijskih i socijalnih vještina moguće derivirati dodatne vještine koje su im usko vezane. Neke od tih vještina su:

- vještine savjetovanja,
- vještine umrežavanja,
- komunikacijske vještine,
- vještine slušanja,
- prezentacijske vještine i
- pregovaračke vještine.

Osim navedenih dodatnih vještina postoje i ostale dodatne vještine kojima menadžeri trebaju raspolagati, a nužnost njihova poznavanja ovisi o razini menadžmenta. Zastupljenost vještina

kod svakog menadžera je drugačija, ali svaki menadžer treba imati svaku od ovih vještina bar u određenom postotku kako bi zadovoljio prohtjeve organizacije i zaposlenika kojima upravlja.

Pema Buble (2010) posebne menadžerske vještine kojima menadžeri moraju raspolagati su:

- „vještine planiranja,
- vještine organiziranja,
- vještine upravljanja ljudskim potencijalima,
- vještine vođenja,
- vještine kontroliranja.“

Gore navedene vještine usko su povezane s glavnim funkcijama menadžmenta i njihovo poznavanje nužno je kako bi menadžeri mogli voditi poduzeće, postavljati ciljeve, organizirati zaposlenike, kontrolirati napredak i analizirati rezultate poslovanja.

### **3. Uloga menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima**

Poslovno okruženje podložno je stalnim promjenama u okruženju, a napredak tehnologije i razvoj industrije imali su utjecaja i na tijekove u poslovnim procesima. Sve turbulentnije okruženje zahtjeva konstantno mijenjanje i prilagodbu poduzeća, a u tome veliku ulogu imaju i ljudski potencijali.

#### **3.1. Pojam i definicija ljudskih potencijala**

Upravljanje ljudskim resursima jedna je od novijih i tek usvojenih funkcija menadžmenta, a za cilj ima, kako joj naziv i sam kaže, upravljati ljudskim potencijalom poduzeća. Ubrzan razvoj i sve veća globalizacija doveli su do pridavanju sve veće važnosti zaposlenicima i njihovom razvitku. Novija istraživanja pokazuju kako poduzeća koja ulažu u svoje zaposlenike, njihovo obrazovanje i napredovanje dugoročno ostvaruju bolje rezultate na tržištu. Zadovoljni i motivirani zaposlenici temelj su opstanka organizacija, a kroz vrijeme te činjenice uvidjele su i organizacije koje sve više vremena i resursa posvećuju upravljanju ljudskim potencijalima. Menadžeri su ti koji provode većinu aktivnosti vezanih za upravljanje ljudskim potencijalima jer su s njima u kontaktu na svakodnevnoj bazi, posjeduju vještine potrebne za obavljanje toga zadatka i svjesni su vrijednosti koje ljudski potencijali pružaju organizacijama. Cilj upravljanja ljudskim potencijalima je definiranje i selektiranje dobrih radnika od loših, otkriti što je to što motivira zaposlenike te koje su njihove želje za profesionalni razvoj.

Požega (2012) je ljudske potencijale definirao kao „ukupna motivacija, ukupna znanja te ukupne sposobnosti i vještine svih zaposlenika u poduzeću, kao i uspješnost njihovog timskog rada i međusobne suradnje u poslovima gospodarskog subjekta u kojem rade”

Kako bi opstale organizacije trebaju raspolagati raznim materijalnim i nematerijalnim resursima, ali za njihovo prikupljanje i upravljanje potrebno je raspolagati ljudskim kapitalom. Budući da ljudski potencijali zadiru u sve grane organizacije i neophodni su za procese poslovanja moguće ih je izdvojiti kao najvažniji resurs poduzeća.

"Ljudski potencijali danas tvore osnovicu konkurentne prednosti organizacija, odnosno glavni su resurs opstanka i pokretač rasta i razvitka suvremenih organizacija. Mnogi suvremeni autori s područja biznisa u svojim teorijskim i empirijskim radovima zagovaraju i definiraju upravo

ljude kao osnovicu konkurentske prednosti te ističu da su menadžeri konačno prihvatili činjenicu da su ljudi, a ne novac, zgrade ili oprema, kritični za diferencijaciju poslovnog subjekta, odnosno da su oni ključni resurs na novom svjetskom tržištu" (Pološki Vokić, 2004:456).

Ljudski potencijali nosioci su:

- *intelektualnog kapitala* – temelji se na znanju ,
- *strukturnog kapitala* – odnosi se na procese, baze podataka, informacijsko – komunikacijsku tehnologiju, organizaciju rada, organizacijsku kulturu i slično te
- *tržišnog kapitala* – čine ga kupci i dobavljači te sve veze koje organizacija ima s njima, a izvan poduzeća.

Kako ljudski potencijali imaju ogromnu važnost za poduzeće, istima je potrebno upravljati. Suvremena poduzeća imaju organizirane posebne odjele kojima je glavna funkcija upravljanje ljudskim potencijalima i briga o istima. U Daljnjem tekstu daje se detaljnije će se promotriti funkcija upravljanja ljudskim potencijalima.

### **3.2. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima**

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima za cilj ima privući i održati efektivne ljudske resurse u poduzeću. U malim poduzećima svaki menadžer u opisu svoga posla ima i upravljanje ljudskim resursima, dok velika poduzeća imaju posebno osnovane odjele koji vode brigu o ljudskim potencijalima. Suvremena funkcija upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaća brigu o djelatnicima, osobito onima na menadžerskim pozicijama, naglašava organizacijsku kulturu te potiče koheziju među zaposlenicima.

Buble (2010) upravljanje ljudskim resursima definira kao „proces usmjeren na privlačenje, razvoj i održavanje, efektivnih ljudskih potencijala u poduzeću, a ostvaruje se nizom pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, poduku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose".

Dobar menadžer, kako bi upravljao ljudskim potencijalom, mora imati razvijene vještine odabira, treniranja i osposobljavanja zaposlenika te rješavanja konflikata i suočavanja s problemima, ako do njih dođe. Menadžeri zaduženi za ljudske potencijale mogu biti i

rukovoditelji na općim poslovima, a zavisno od organizacije ovise i njihova ostala zaduženja i obveze.

„Opći manager i stručnjak koji radi u Odjelu ljudskih potencijala (manager ljudskih potencijala) pritom se potpuno izjednačuju sa zadaćama. Uvjetno možemo ustvrditi kako manager ljudskih potencijala malo više zastupa ljude, a opći manager malo više poduzeće. Ali, pridobivanje, selekcija radnika, uključivanje u posao, razmještaj, obrazovanje, napredovanje, nagrađivanje - njihov su zajednički posao" (Marušić, 2001 :62).

Upravljanje ljudskim potencijalima vrlo je složen proces koji se sastoji od mnogo različitih koraka i podrazumijeva uvođenje neminovnih promjena kako bi se ostvarili ciljevi postavljeni na samom početku upravljanja.

Prema Bahtijarević-Šiber (2014) ključni ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima jesu:

- „Postizanje poslovnih i strateških ciljeva organizacije,
- Povećanje ukupne organizacijske uspješnosti,
- Osiguranje konkurentske prednosti MLJP i LJP,
- Povećanje produktivnosti i kvalitete rada,
- Osiguravanje individualnog rasta i razvoja i
- Udovoljavanje zakonskim i društvenim zahtjevima“.

Za konkretno i uspješno upravljanje ljudskim potencijalima vrlo je važno i okruženje u kojem se ono obavlja. Pozitivno i motivirajuće okruženje ima pozitivno i motivirajuće djelovanje na zaposlenike i olakšava proces prilagodbe i upravljanja.

„Oblikovanje pozitivnog okruženja za ljudske potencijale uključuje:

- povezivanje sustava ljudskih potencijala s poslovnim ciljevima poduzeća - to jest, strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima,
- osiguravanje usklađenosti sustava ljudskih potencijala sa saveznim, državnim i lokalnim zakonima,
- oblikovanje posla koji, osim što motivira i zadovoljava zaposlenike, također i maksimalizira usluge kupcima, kvalitetu i produktivnost" (Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2006:32).

### 3.2.1. Privlačenje zaposlenika

Novo doba sa sobom je donijelo sve veće fluktuacije zaposlenika. Fluktuacije zaposlenika označavaju svako napuštanje radnoga mjesta od strane zaposlenika, a na čije mjesto dolazi novi zaposlenik. U takvo napuštanje radnoga mjesta ne ubrajaju se odlasci u mirovinu i otkaz ugovora o radu.

Analizom radnoga okruženja poduzeće dobiva uvid u stanje ljudskog kapitala te donosi odluke o popunjavanju radnih mjesta novim zaposlenicima ili unapređivanjem trajnih djelatnika. Koraci pri zapošljavanju, odnosno popunjavanju kadra su:

- Planiranje potrebe za djelatnicima,
- Regrutiranje potencijalnih djelatnika te
- Selekcija

*Planiranje potrebe za djelatnicima* je proces odluke koja radna mjesta u poduzeću će se popunjavati i kako. „Proces odlučivanja kako će zapošljavati menadžerska radna mjesta korporacije često nazivaju - planiranjem nasljednika. Korporacije temelje nova zapošljavanja na novim strateškim planovima. Korporacije koje odluče ući u nove djelatnosti ili smanjiti troškove automatski počinju s procesom planiranja i predviđanja. Kako bi korporacije znale koliko im je novih djelatnika potrebno menadžment mora razmotriti nekoliko čimbenika. Čimbenici koje menadžment mora razmotriti su:

- Analiza trendova,
- Analiza omjera i
- Dijagram raspršenja“ (Smolčić, 2019:5)

Kod *regrutiranja potencijalnih djelatnika* postoje dva načina:

- Interno regrutiranje – „podrazumijeva unapređenje trenutnih djelatnika na bolja radna mjesta to jest na radna mjesta s većom razinom odgovornosti. Kako bi došlo do internog regrutiranja prvo rukovoditelj treba obavijestiti odjel ljudskih potencijala da postoji radno mjesto koje treba popuniti. Rukovoditelj obavještava odjel ljudskih potencijala na način da ispuni obrazac, ali može to obaviti i neformalno. Postoji nekoliko razloga zašto korporacije prvo kreću s internim regrutiranjem. Neki od razloga su: vlastiti



djelatnici već poznaju poduzeće te će lakše uskladiti svoje ciljeve s ciljevima korporacije, regrutiranjem svojih djelatnika povećava se lojalnost i motivacija djelatnika. Da bi se krenulo s internim regrutiranjem djelatnici bi trebali znati da je određeno radno mjesto slobodno te da postoji mogućnost zapošljavanja na tome radnom mjestu. Načini kojima korporacija obavještava svoje djelatnike su sljedeći: oglasna ploča i tvornički list, evidencija ljudskih potencijala i plan“ (Smolčić, 2019:7).

- Eksterno regrutiranje - „eksterni izvori mogu biti školske institucije, mediji, agencije i ostali izvori. Školske institucije se u svijetu smatraju jako značajnim eksternim izvorima... Djelatnike koje korporacije koriste kao predavače moraju biti posebno pripremljeni. Moraju biti dobro informirani i pripremljeni za moguće osjetljive situacije obzirom na uzrast učenika/studenata. Mediji i agencije su eksterni izvori koji se najviše koriste za zapošljavanje djelatnika. Radio i televizija su najsnažniji mediji današnjice i ne mogu se izbjeći. Zavod za zapošljavanje je ustanova Ministarstva rada i socijalne skrbi. Zavod pomoću svojih suradnika i kartona (koji su kompjuterizirani) koji su razvrstani po zanimanjima jako brzo mogu pomoći kompanijama u pronalasku budućih djelatnika“ (Smolčić, 2019:7-8).

„Nakon što se odrade prve dvije faze to jest faza planiranja i regrutiranja dolazi se do faze *selekcije* djelatnika. Prvo se uzimaju u obzir životopisi i motivacijska pisma te nakon toga se izabiru djelatnici koji su najbolji za posao. Alati koji se koriste pri selekciji su: testovi, centar za procjenu i sigurnosnu provjeru te preporuke. Nakon toga najbolji kandidati se zovu na intervju sa voditeljem...Selekcija se provodi interno i eksterno odnosno jednaka je za već zaposlene i za one koji su potencijalni zaposlenici u istome postupku. Stručnjaci i voditelji koji se nađu u povjerenstvu moraju znati kako je selekcija dvosmjernan proces. Kada se donese odluka koja je najbolja za kompaniju do koje se došlo testovima i drugim postupcima, pogotovo u slučaju internog kandidata obavljena je tek polovica posla odnosno kandidat se mora prvo uključiti u posao, te je više nego bitan osobni interes djelatnika. Djelatnik mora biti voljan, željan, motiviran te mora shvaćati kulturu kompanije“ (Smolčić, 2019:8-9).

### 3.2.2. Razvijanje ljudskih potencijala

Svaka organizacija ulaže velike napore i brojne resurse u istraživanje i razvoj kako bi bili sigurni u procjene i rezultate provedenih analiza te kako bi mogli ostvariti konkurentsku prednost koristeći se dobivenim informacijama. Organizacije koje svoju konkurentsku prednost grade pomoću djelatnika moraju biti sposobne upravljati njima i voditi ih. Upravo iz tih razloga menadžment svakodnevno mjeri rezultate i ocjenjuje rad djelatnika putem alata za ocjenu performansi.

Razvijanje ljudskih potencijala sastoji se od:

- Obuke djelatnika,
- Razvoja djelatnika i
- Procjenjivanja performansi (radne uspješnosti).

„Korporacije *obukom djelatnika* žele postići da njihovi djelatnici povećaju znanje o stranim konkurentima i kulturama kako bi korporacija bila uspješnija na stranim tržištima, povećati osobne vještine djelatnika za rad sa novom tehnologijom, dati im znanja koja su potrebna za rad u timu te tako povećati produktivnost i kvalitetu proizvoda, korporacije nastoje naglasiti kulturu koja vlada u korporacije a za cilj ima inovativnost, kreativnost i učenje i nastoji pripremiti djelatnike za međusobno prihvaćanje, naročito s pripadnicima manjina. Pristup koji korporacije njeguju je sustavni pristup... Cilj obuke je da djelatnici koji prođu obuku te time steknu nova znanja i vještine, nova znanja i vještine primjene u svakodnevnom životu“ (Smolčić, 2019:9).

„*Razvoj* uključuje formalno obrazovanje, procjenu, radna iskustva i međuljudske odnose. Formalno obrazovanje uključuje nekoliko programa. To su programi na radnome mjestu i programi koji se odvijaju izvan korporacije, tečajevi koji se nude na sveučilištima te određeni magisterij upravljanja za menadžere... Djelatnici se također mogu razvijati i na način da razgovaraju s drugim zaposlenicima, razmjenjuje informacije vezane za posao na određenom radnom mjestu te tako razvijati međuljudske odnose. Kako je već spomenuto razvoj najčešće koriste menadžersko osoblje“ (Smolčić, 2019:11-12).

„Korporacije to jest voditelji sektora za upravljanje ljudskim potencijalima uvode *radnu uspješnost* zbog toga što tako mogu u svakome trenutku znati koliku korist korporaciji donosi određeni djelatnik. Radnu uspješnost još i koriste u slučajevima kada određeni djelatnik zatraži

povećanje plaće zbog toga što mogu lakše donijeti odluku je li isplativo djelatniku povećati plaću ili ne...Ako djelatnici ne daju dobre rezultate radna uspješnost je tu kako bi to popravila. Informacije koje se dobivaju većinom govore o tome na kojem se dijelu posla djelatnici slabi. Menadžeri i u ovoj namijeni imaju neugodan osjećaj jer moraju suočiti djelatnike s njihovim slabijim rezultatima. Iz toga razloga zna doći do sukoba između djelatnika. Menadžeri koje dira to što se djelatnici prepiru međusobno ili s njim daju visoke ocjene kako bi to izbjegli, ali tada nije u potpunosti ispunjena razvojna svrha sustava upravljanja uspješnošću“ (Smolčić, 2019:13-14).

### 3.2.3. Održavanje djelatnika

Najteža faza kod privlačenja zaposlenika je njihovo zadržavanje. Razlog za to je veliki broj zainteresiranih potencijalnih djelatnika, a izabiru se samo oni za koje menadžment odluči da su dovoljno kompetentni. Održavanje djelatnika je faza u kojoj se trenutne djelatnike potiče na rad, motivira ih se i bodri kako bi oni dali sve od sebe. Kako bi se motiviralo i potaknulo djelatnike u ovoj fazi prisutna su dva segmenta:

- Kompenziranje djelatnika i
- Održavanje radnih odnosa.

*U upravljanju kompenzacijama* postoje dvije teorije a to su:

- teorija pravičnosti i
- teorija pravednosti.

„Upravni odbori korporacija nastoje smanjiti mogućnost širenja informacije o plaćama, čak bi se moglo reći da se do radi i zbog konkurencije, jer ako konkurencija zna koliku plaću ima netko od djelatnika mogu utjecati da te djelatnike tako što će im ponuditi malo više nego što imaju, a s time se još veže i činjenica da ne fokusirani djelatnik ne daje sve od sebe tokom radnoga vremena... Proces sudjelovanja djelatnika u upravljanju kompenzacijama može imati više oblika. Djelatnik može biti zaposlen u timu koji se bavi preporukama i oblikovanjem platnog programa. Proces sudjelovanja ovisi o pravilima i zakonima korporacije, no zakoni i pravila rijetko kada utječu na sve djelatnike jednako. Na primjer, djelatnik koji je zaposlen na menadžerskoj pozicije će prije dobiti veću kompenzaciju i ostale poticaje kao što je automobil, nego djelatnik koji ne obavlja nikakvu funkciju menadžmenta. Važno je za napomenuti kako

su linijski menadžeri većinom zaduženi za provođenje zakona, odnosno odgovorni su za to da djelatnici ispod njih obavljaju posao po pravilima korporacije“ (Smolčić, 2019:14-15).

*Upravljanje radnim odnosima* prepoznato je još 1990-tih godina prilikom masovnog štrajka. „Može se reći kako je zaključivanjem ugovora radni odnosi definiran, ipak to ovisi najviše o zakonima i pravnim regulativama. Ugovor u sebi mora sadržavati:

- plaće,
- radno vrijeme,
- zaštitu na radu,
- prava po osnovi radnoga staža,
- socijalnu zaštitu,
- disciplinske ovlasti i
- sindikalnu sigurnost.

Ugovor o radu se može prekinuti u bilo koje vrijeme prije isteka ugovora od strane poslodavca i posloprimca te zbog povrijede radnih odnosa“ (Smolčić, 2019:16).

## 4. Menadžment ljudskih resursa

Globalizacija i brzi rast industrije krajem 19. i početkom 20. stoljeća organizacije počinju uvidjeti kako način poslovanja nije efikasan i kako trebaju poduzeti nešto po pitanju intelektualnoga kapitala i ljudskih resursa kako bi u što kraćem roku i sa što manje utrošene energije postigli što bolje rezultate. Takvim razmišljanjem počinje se uočavati važnost menadžmenta za funkcioniranje organizacija. Krajem 20-ih godina prošlog stoljeća pojavljuju se pokreti koji fokus stavljaju na međuljudske odnose, komunikaciju među zaposlenima te uvažavanje tuđeg mišljenja. Krajem 80-ih godina fokus se stavlja na ljudske resurse, njihovo usavršavanje, razvoj, nagrađivanje i poticanje. Tu vrlo veliku važnost ljudskih resursa za poslovanje su potvrdile i organizacije počevši uvoditi posebne odjele za upravljanje ljudskim resursima.

„Sve suvremeniji pristup u organizacijskoj teoriji stvorili su uvjete za formiranje i razvoj posebne discipline koja, detektira i integrira saznanja mnogih drugih znanstvenih disciplina, pokušava osigurati točne odgovore na pitanja, kako ljudske resurse dovesti u funkciju organizacijskih i individualnih ciljeva“ (Kalapoš, 2016:10).

Menadžment ljudskih potencijala svoje temelje ima u teoriji kako zaposlenici trebaju biti stručni, motivirani i zadovoljni kako bi ostvarili pune kapacitete i izvršili zadane zadatke u što kraćem roku. Menadžment ljudskih potencijala u poduzećima zadužen je za rukovođenje ljudskim kapitalom te utječe na strukturu poduzeća.

Bahtijarević-Šiber (1999) navodi kako pojam menadžmenta ljudskih resursa ima četiri značenja, a to su:

- „znanstvena disciplina,
- menadžerska funkcija,
- posebna poslova funkcija u organizaciji i
- specifična filozofija menadžmenta“.

Upravljanje ljudskim resursima jedna je od glavnih funkcija menadžmenta, a pošto su oni sami po sebi vrlo specifičan resurs i menadžment ljudskih resursa je specifična djelatnost. S obzirom na to mogu se izdvojiti sljedeće specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u odnosu prema drugim organizacijskim djelatnostima i funkcijama:

- „Ljudi, njihove vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima, te općenito praksa upravljanja ljudskim resursima jedino su svojstvo i „stvar“ koja je jedinstvena za svako poduzeće i ne može se umnožavati;
- Visoka ovisnost kvalitete obavljanja svih ostalih funkcija i ukupne organizacijske uspješnosti o kvaliteti ljudi i menadžmenta ljudskih resursa, također čini specifičnost te funkcije,
- Djelatnost menadžmenta ljudskih resursa specifična je i po svojim dugoročnim (pozitivnim ili negativnim) efektima za razvoj i uspješnost organizacije,
- Neograničena unutarnja sposobnost razvoja i sposobnost samoreprodukcije,
- Specifičnost ulaganja u razvoj i korištenje ljudskih resursa;
- Golem nerazmjer ulaganja i efekata;
- Management ljudskih resursa primarna je, a ne infrastrukturna menadžerska i poslovna funkcija;
- Djelatnost menadžmenta ljudskih resursa ne može se, za razliku od drugih poslovnih funkcija, ograničiti na jednu funkciju i organizacijsku jedinicu koja bi ju vodila i realizirala;
- Najteže je i najsloženije rješavati „ljudske probleme“;
- Presudni utjecaj vrhovnog menadžmenta, njegovih uvjerenja i stavova na opći pristup i kvalitetu ukupne djelatnosti“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 24-28).

Suvremeni menadžment ljudskih potencijala, osim što brine o potrebama organizacije, brine i o interesima i zahtjevima zaposlenika koji su zaduženi za širok spektar djelatnosti. Prema Institutu za edukaciju Vanjskotrgovinske komore Bosne i Hercegovine (2005) osnovni zadaci menadžmenta ljudskih resursa su:

- „Planiranje kadrovske potrebe,
- Angažman radnika,
- Zapošljavanje radnika,
- Napredovanje radnika,
- Otpuštanje radnika,
- Upravljanje radnicima,
- Plaćanje radnika,
- Ocjenjivanje radnika i

- Administracija radne snage“.

Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala podrazumijevaju sve aktivnosti ljudskih potencijala za koje je odjel ljudskih potencijala zadužen. Obradović, Samardžija i Jandrić (2015) te aktivnosti dijele u tri grupe:

- „*suradnja s drugim dijelovima organizacije* u svrhu kreiranja ciljeva i poslovne strategije organizacije te predviđanje i planiranje budućih zahtjeva i aktivnosti organizacije vezanih uz ljudske potencijale.
- *odnos sa zaposlenicima tijekom životnog ciklusa zaposlenika* gdje spadaju poslovi pribavljanja i selekcije te interno i eksterno oglašavanje, kao i testiranje, intervjuiranje i koordinacija zaposlenika.
- *kreiranje zdravog odnosa organizacije sa zaposlenicima* briga za njihovu motivaciju i produktivan rad te priprema za promjene. U tom smislu odjel ljudskih potencijala izvršava aktivnosti poput kreiranja sustava nagrađivanja zaposlenika i menadžmenta, pružanje podrške zaposlenicima, praćenje radne uspješnosti i slično“.

Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa su:

- „Ekonomski ciljevi ( iako se radi o međuljudskim odnosima te je naglasak na psihologiji i znanjima iz psihologije, osnovni cilj menadžmenta ljudskih resursa ostaje ekonomski, odnosno baviti se pitanjima kakvo voditi ljude na način da se ostvaruju što veće i brže stope rasta profita u poduzeću)
- Socijalni ciljevi (cilj koji je široko koncipiran, ali svakako dominantno prisutan, menadžment ljudskih resursa bavi se pitanjima međuljudskih odnosa unutar organizacije, zadovoljstvom zaposlenika, njihovim standardom, zadovoljavanjem njihovih potreba itd.)
- Spremnost zaposlenika na promjene (jedan od ključnih ciljeva postizanjem kojega se stvara prostor organizaciji za kontinuirani i održivi razvitak, bavi se pitanjima kako ljude pripremiti i osposobiti za promjene, kako poticati kreativna i kvalitetna rješenja, kako smanjiti strah od novog i nepoznatog itd.)“ (Požega, 2012:23).

## 5. Zaključak

U ovome radu obrađene su teme menadžmenta, ljudskih potencijala i njihove međuovisnosti u vidu menadžmenta ljudskih potencijala. Suvremeno doba donijelo je brojne promjene u načinu poslovanja, a nekadašnja briga samo o profitu i financijskim rezultatima je samo povijest. Današnje vrijeme od organizacija zahtjeva uključivanje u trendove na tržištu i praćenje politika poslovanja. Zaposlenici su postali najvažniji kapital kojim poduzeće upravlja i briga za njih jedan je od glavnih pokazatelja uspješnosti poslovanja. Motiviranje, obrazovanje i briga za zaposlenike imaju dugoročno dobre posljedice na položaj poduzeća u odnosu na konkurenciju, a menadžment ljudskih resursa novija je pojava u poslovnim procesima organizacija. Menadžment ljudskih resursa ulaže znatan trud i napore kako bi definiralo želje i potrebe zaposlenika i otkrilo načine na koje ih je najbrže i najlakše ispuniti. Kod takvog djelovanja jasno je kako svaki menadžer treba imati odgovarajuća znanja i vještine kojima se može nositi s nastalim problemima i rješavati ih u hodu.

Utjecaj menadžera na zaposlenike jedna je od glavnih funkcija, ali i vještina dobrog menadžera.. Svojim rukovodstvom i pristupom menadžeri imaju velik utjecaj na radnu klimu u kojoj se zaposlenici nalaze. Pravilnim rukovođenjem dobar menadžer zaposlenike treba poticati na proširivanje svojih znanja i usavršavanje vještina u profesionalnom okruženju, otvarati im nove mogućnosti za rast i razvoj i motivirati ih kako bi se osjećali korisno i nadahnuto te svoje poslove obavljali u kraćem vremenskom periodu i kvalitetnije.

Upravljanje ljudskim potencijalom težak je i opsežan posao, a jedino kvalitetan menadžment može uspjeti pravilno privući, selekcionirati, motivirati i zadržati zaposlenike u poduzeću. Također, ne smije se zaboraviti kako je primarni cilj svakog menadžera i dalje ostvarivanje temeljnih ciljeva organizacije, a to bi bilo ostvarivanje profita. Kombiniranjem navedenih faktora moguće je uočiti kako je menadžment ljudskih potencijala vrlo podložan promjenama u internom i eksternom okruženju, ali da bez dobrog rukovođenja nema ni uspješnog poslovanja jer zaposlenici su srce i duša svakoga poduzeća.



## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing
2. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Školska knjiga
3. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
4. Đukić, V. (2018). *Uloga menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima* [Završni rad]. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:539515> [pristupljeno 03.05.2021.]
5. Hruška, D. (2011). *Kognitivni pristup donošenju poslovnih odluka : teorija i praksa radikalnog odlučivanja*. Zagreb: Sinergija.
6. Karlovčec, B. (2016). *Usporedba menadžerstva i liderstva na primjeru Ženskog rukometnog kluba "Koka" Varaždin* [Diplomski rad]. Koprivnica: Sveučilište Sjever; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:107692> [pristupljeno 05.05.2021.]
7. Katz, R. L. (1974). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review
8. Kuka, E. (2011). *MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA*. *Praktični menadžment*, 2(2), str. 64-66. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/76454> [Datum pristupa: 08.05.2021.]
9. Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco d.o.o.
10. Nedović, M., Sudarić, M., & Ivanković, D. (2014). *LEADERSHIP SKILLS IN ORDER TO INCREASE EMPLOYEE EFFICIENCY*. *European Scientific Journal, ESJ*, 9(10). Dostupno na: <https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n10p%p> [pristupljeno: 8.5.2021.]
11. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. I Wright, P.M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*. Zagreb: MATE d.o.o.
12. Pfeifer, S. (2006). *Menadžment - skripta*, Osijek
13. Pološki Vokić, N. (2004). *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima*. *Ekonomski pregled* 55 (5-6), str. 455-478.
14. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa, upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
15. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment - teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci; Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/946003> [pristupljeno: 05.05.2021.]

16. Smolčić L. (2019). *Upravljanje ljudskim potencijalima u korporacijama* [Završni rad].  
Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku;  
Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:988213> [pristupljeno 05.05.2021.]
17. Šušak, V. (2019). *Menadžer kao ključan faktor uspješnosti organizacije* [Završni rad].  
Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku;  
Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:838289> [pristupljeno 03.05.2021.]
18. Vuica, A. (2019). *Uloga menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima* [Završni rad].  
Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku;  
Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:072302> [pristupljeno 03.05.2021.]
19. Weihrich, H., Koontz, H. (1998) *Menadžment*, 11. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb

## Popis tablica

Tablica 1. Menadžerske uloge.....	8
-----------------------------------	---