

# Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala

---

Hampovčan, Iva

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:090906>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-21**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Iva Hampovčan

**PLANIRANJE I PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Iva Hampovčan

## **PLANIRANJE I PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 00102196547

e-mail: [ihampovcan@efos.hr](mailto:ihampovcan@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study Management

Iva Hampovčan


**PLANNING AND ACQUIRING HUMAN RESOURCES**

Final paper

Osijek, 2020.

## 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 IVA HAMPOVČAN (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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/suglasna 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/autorica 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/studentice:** Iva Hampovčan

**JMBAG:** 00102196547

**OIB:** 52027237077

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

**Naziv studija:** Menadžment

**Naslov rada:** Planiranje i pribavljanje ljudskih resursa

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof.dr.sc Željko Požega

U Osijeku, 15. 09. 2020. godine

Potpis



# PLANIRANJE I PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

## SAŽETAK

Karakteristika modernog doba su stalne promjene na tržištu rada – nove tehnologije, nova radna mjesta, nova zanimanja te novi problemi koji traže kreativna i inovativna rješenja. Nekoć su najvažniji ekonomski resursi bili rad, kapital i zemlja, dok danas to predstavlja znanje. Znanje, vještine i sposobnosti su kompetencije ljudi koje se stavljaju u prvi plan, te se ljudski resursi vrednuju više no ikad. Javlja se potreba za stručnim i sposobnim zaposlenicima koji će doprinijeti razvoju organizacije te kroz vlastito usavršavanje i napredovanje biti motivirani i uvijek težiti višem. Menadžment ljudskih resursa planiranjem stvara sliku budućnosti te daje odgovor koliko ljudi je potrebno za ostvarivanje ciljeva, kakve karakteristike, znanja i vještine su poželjne, kojim metodama pribaviti adekvatne ljude, kako ih zadržati i slično. Pribavljanjem ljudskih resursa organizacije koriste razne metode kako bi privukle poželjne zaposlenike. Dugoročno planiranje i korištenje adekvatne metode regrutiranja može biti ključno u uvjetima neizvjesnosti tržišta.

**Ključne riječi:** ljudski resursi, menadžment ljudskih resursa, ulaganje, planiranje, pribavljanje

## SUMMARY

Characteristic of the modern age are constant change in the labor market – new technologies, new jobs, new occupations and new problems that require creative and innovative solutions. Labor, capital and land used to be most important economic resources, while today it is knowledge. Knowledge, skills and abilities are the competencies of people that come to the fore, and human resources are valued more then ever. There is a need for professional and capable employees who will contribute to the development of the organization and throught their own advancement be motivated and always strive for higher. By planning, human resource management creates a picture of the future and gives the answers how many people are needed to achieve goals, what characteristics, knowledge and skills are desirable, which methods should be used to obtain adequate people, how to keep them etc. By procuring human resouces, organizations use a variety of methods to attract desirable employees. Long term planning and the use of an adequate recruitment method can be crucial in conditions of market uncertainty.

**Key words:** human resouces, Human Resource Management, investment, planning, acquisition

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b>	1
<b>1.1. Problem istraživanja</b>	1
<b>1.2. Cilj rada</b>	1
<b>1.3. Struktura rada</b>	1
<b>2. LJUDSKI RESURSI</b>	3
<b>3. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA (POTENCIJALA)</b>	4
<b>3.1. Ulaganje u ljudske potencijale</b>	6
<b>3.2. Mobilnost ljudskih potencijala</b>	8
<b>3.3. Generacijski jaz</b>	9
<b>4. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA</b>	10
<b>4.1. Vanjski čimbenici</b>	12
4.1.1. Neizvjesnost okoline	12
4.1.2. Tržište rada	13
4.1.3. Zakonska regulative	14
<b>4.2. Unutarnji čimbenici</b>	14
4.2.1. Poslovna strategija	14
4.2.2. Vrste posla i stručna kvalifikacija	15
4.2.3. Vremenski horizont planiranja	15
<b>4.3. Metode planiranja ljudskih potencijala</b>	16
<b>5. PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA</b>	17
<b>5.1. Unutarnji (interni) izvori pribavljanja</b>	18
<b>5.2. Vanjski (eksterni) izvori pribavljanja</b>	19
<b>6. ZAKLJUČAK</b>	20
<b>LITERATURA</b>	
<b>POPIS SLIKA I TABLICA</b>	

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Problematika istraživanja ovog završnog rada je potreba za sposobnim odjelom menadžmenta ljudskih resursa (MLJR), kvalitetnim zaposlenicima te kreativnim menadžerima koji čine most i spajaju elemente organizacije u jedinstvenu cjelinu, s ciljem ostvarivanja pozitivne, produktivne i efikasne radne klime i financijskog uspjeha poslovanja. Ljudski resursi danas predstavljaju najvrijedniji kapital, a ulaganje u njih velik izazov za mnoga poduzeća. Uspješan menadžment ljudskih resursa se ne bavi samo operativnim aktivnostima, nego fokus stavlja na strateške aktivnosti. Jedna od strateških aktivnosti MLJR-a jest planiranje, a zatim pribavljanje ljudskih resursa. Samo planiranje ljudskih resursa zahtjeva viziju i sliku budućnosti poslovanja, te kakvi zaposlenici su potrebni da se do tamo dođe. Ponekad od potrebe za ljudskim resursima do stvarnog pronalaska istih prođe duži period, stoga je dugoročno planiranje ključno u dinamičnom okruženju današnjeg doba. Na samo planiranje utječu razni unutarnji i vanjski čimbenici, te se koriste različite kvalitativne i kvantitativne metode.

## 1.2. Cilj rada

Cilj rada je prikazati važnost kvalitetnog upravljanja ljudskim potencijalima, dugoročnog planiranja potrebnih djelatnika i njihovih kompetencija, odabira metoda regrutiranja i naposljetku ulaganja u zaposlenike. Ističu se razne prednosti odgovarajućeg menadžmenta ljudskih resursa, odnosno nedostaci nepostojanjem istog.

## 1.3. Struktura rada

Rad se sastoji od pet cjelina. Prva cjelina je uvod u kojem se utvrđuje problematika, cilj, metode i struktura rada. U drugoj cjelini se definiraju ljudski resursi te važnost i nužnost ulaganja u ljude. Potom se, u trećoj cjelini, opisuju aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, značajna vrijednost koju ulaganje u MLJR donosi poslovanju poduzeća te neki izazovi koji utječu na ulaganje – mobilnost zaposlenika, veličina poduzeća, generacijski jaz i slično. U četvrtoj cjelini se upoznajemo s planiranjem kao bitnom aktivnošću menadžmenta ljudskih potencijala, čimbenicima koji utječu i metodama koje se koriste u planiranju ljudskih resursa. Peta cjelina



se odnosi na pribavljanje ljudskih potencijala, definiraju se razne metode i izvori pribavljanja, te njihove prednosti i nedostatci. Za bolje razumijevanje koriste se razne slike i tablice.

## 2. LJUDSKI RESURSI

Jedan od najvažnijih elemenata u poduzećima danas predstavljaju ljudski resursi. Ljudi, odnosno njihovo znanje, vještine, sposobnosti i kompetencije uvelike definiraju poduzetničku klimu, doprinose uspješnosti poslovanja poduzeća i konkurentnosti na tržištu. Zbog svoje inovativnosti, jedinstvenosti i neponovljivosti vrlo je važno posvetiti osobitu pozornost upravo ljudskim resursima, te razviti prikladnu organizacijsku jedinicu koja će se baviti istim. Prema Vodopiji (2006.), ljudski kapital se definira kao "produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca". Počevši od obrazovanja, pa sve do prakse i stjecanja iskustva, ljudi kroz cijeli svoj život uče, grade i unapređuju svoje znanje te time predstavljaju vrlo vrijedan kapital.

U svijetu ubrzanog razvoja globalizacije, ključni ekonomski resursi više nisu rad, kapital i zemlja, već znanje. U cijelom svijetu uslijedio je transfer s klasične, na "novu" ekonomiju, odnosno "ekonomiju znanja". Samo znanje označava sve činjenice, informacije i vještine koje je osoba stekla iskustvom i obrazovanjem, a može biti teoretsko i praktično<sup>1</sup>. Obzirom na vrijednost znanja danas je općeprihvaćen pojam radnici znanja. Radnici znanja rezultat su promjena tržišta koje intenzivno traje od 20. stoljeća, te se javljaju radi zahtjeva novih radnih mjesta. "Radnik znanja" je svaki zaposlenik koji pridonosi ostvarivanju profita u poduzeću, uključen je u rješavanje problema, visoko je educiran i kontinuirano ulaže u svoje znanje, ima visoki stupanj autonomnosti i odgovornosti u poduzeću, marljiv je i vrlo motiviran za rad, fleksibilan je i prilagodljiv, samouvjeren je i uporan (Sundać & Švast, 2009). Nadalje, radnici znanja su radnici koji smatraju da je stvaranje i prenošenje znanja njihova osobna i profesionalna odgovornost (Redpath i dr., 2009:86.). Oni su ključni resurs koji poduzeću osigurava konkurentsku prednost (Frost i dr., 2010:127.). Temeljem toga očita je rastuća vrijednost i važnost ljudskih potencijala u gotovo svim organizacijama. Stvaranje posebnog kadra, tima ljudi i menadžera ključno je za uspješno vođenje ljudi i same organizacije, danas poznatije kao HRM (eng. Human Resource Management), odnosno Upravljanje ljudskim resursima.

Tri su komponente razvoja ljudskih resursa (Žugaj, 1991:248-249):

1. individualni razvoj - usvajanje novih znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, poboljšanje ponašanja pojedinca povezano s poslom koji obavlja ili će ga obavljati.

---

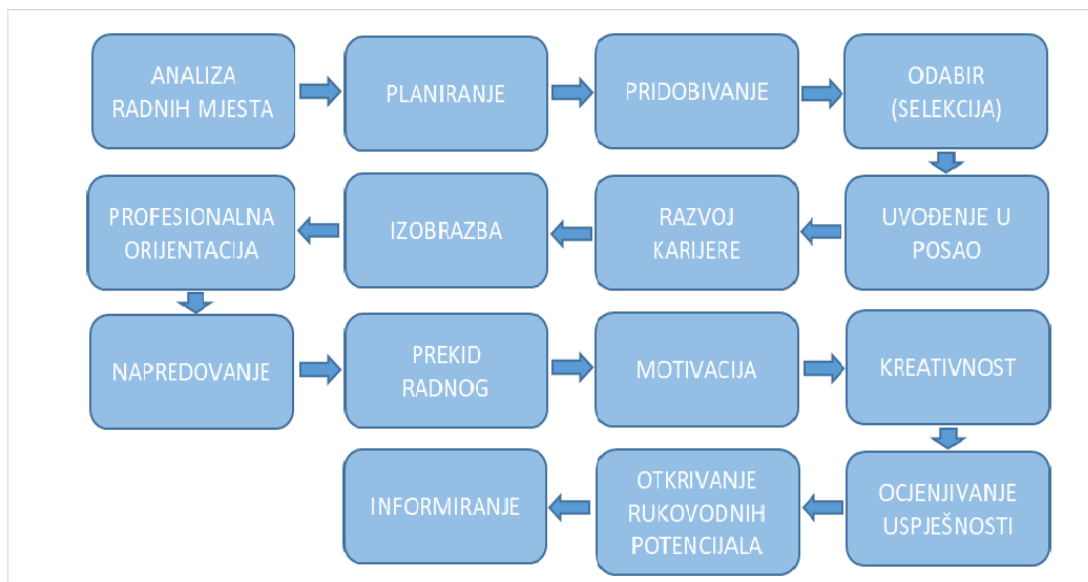
<sup>1</sup> <http://hr.wikipedia.org/wiki/Znanje> (preuzeto 24.8.2020.)

2. profesionalno napredovanje i razvoj pojedinca - planirani napori pojedinca i organizacije. Njegov je cilj optimalizacija interesa pojedinca i organizacije.
3. razvoj organizacije - razvoj novih, kreativnijih rješenja za poboljšanje rezultata.

U cilju postizanja očekivanih rezultata organizacije, sve tri komponente bi trebale biti podržane te bi se zaposlenik trebao kontinuirano usmjeravati ka tome. Kao temelj dolazi individualni razvoj svakog pojedinca te vlastita želja i motivacija za učenjem, usavršavanjem i napretkom, kako privatno, tako i poslovno. Menadžment ljudskih resursa ima zadatak ojačati i stimulirati svoje zaposlenike kako bi razvoj cijele organizacije imao uzlaznu putanju.

### 3. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA (POTENCIJALA)

U današnjem ubzanom načinu življenja jedina stalna stvar su promjene, što nedvojbeno vrijedi i za tržište. Stalna potreba za novim dobrima, inovativnom tehnologijom i jedinstvenim rješenjima, uz konstantne izazove i probleme na tržištu, zahtjeva visoko kvalificirane, sposobne i kreativne ljude. Stoga je stvaranje i održavanje timova ljudi koji će moći odgovoriti na zahtjeve tržišta ključan zadatak menadžmenta ljudskih resursa.



**Slika 1:** Glavni procesi i funkcije ljudskih resursa

Izvor: [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp)

Povijesni razvoj menadžmenta ljudskih resursa započinje 1924. godine kada Elton Mayo analizira utjecaj okoline i međuljudskih odnosa u grupi na proizvodnost rada. Time započinje sustavna briga za upravljanje ljudskim potencijalima, te se pojavljuju prvi Sindikati (SAD, 1932.) i personalni odjeli (1946.). U Hrvatskoj se personalni odjeli pojavljuju 1947. godine, bave se evidentiranjem radnog staža, socijalnog i zdravstvenog osiguranja, a u njima uglavnom rade pravnici. Kanije se personalna evidencija proširuje na mirovinsko osiguranje, sigurnost na radu, stručno osposobljavanje, radne odnose i rekreaciju, te se u odjelima počinju zapošljavati i psiholozi, referenti za obuku i razvoj i slično. U svijetu se 70-ih godina prošlog stoljeća s izraza personalni prešlo na korištenje naziva ljudski resursi i ljudski potencijali, dok se u Hrvatskoj taj prijelaz dogodio tek 90-ih godina (Pfeifer i dr.).

Važan zadatak menadžmenta ljudskih resursa (MLJR) jest spajanje potreba poduzeća s adekvatnim zaposlenicima, u svrhu postizanja cjelovitosti sustava te zadovoljenja ljudi i ciljeva poduzeća. Danas menadžment ljudskih resursa čini niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije (Bahtijarević – Šiber, 1999:16-17). MLJR predstavlja jednu od ključnih karika gotovo svake organizacije. Tek u posljednje vrijeme se prepoznaje važnost ljudi i vrijednost intelektualnog kapitala, te se ulaže novac, vrijeme i energija u razvoj istih. Vrlo je bitno da su zaposlenici motivirani i stimulirani ostvarivati vlastite i ciljeve organizacije. Čovjekova priroda jest da se razvija, uči i evoluirati te mu isto treba biti omogućeno i na radnom mjestu. Smatram da u današnjem svijetu novac nije najveći pokretač i motivacija ljudi, već osjećaj doprinosa i samoostvarenja. Kada čovjek ima osjećaj vlastite vrijednosti, te neki cilj kojemu teži, prirodno će biti motiviran i htjeti doprinjeti organizaciji, zajednici, društvu. Organizacije trebaju omogućiti razvoj svojim zaposlenicima te ih kroz razne alate i tehnike motivirati.

Pronaći adekvatne zaposlenike koji će zadovoljiti potrebe poduzeća i svojim doprinosom sudjelovati u postizanju ciljeva, uz najmanje financijske troškove i rizik, jedan je od temeljnih zadataka menadžera. Ostale aktivnosti odjela MLJR-a su sljedeće (Rajmond i dr., 2006:5):

1. Zapošljavanje i pribavljanje (intervjuiranje, pribavljanje, testiranje, koordinacija privremene radne snage),
2. Obuka i razvoj (obuka menadžerskih vještina orjentirana na uspješnost, povećanje produktivnosti) ,

3. Kompenzacija (upravljanje satnicom i plaćom, opisi posla, menadžerska kompenzacija, poticaji, procjena posla),
4. Beneficije (osiguranje, upravljanje dopustom, mirovinski planovi, raspodjela profita, planovi dionica),
5. Usluge zaposlenicima (programi pomoći zaposlenicima, usluge premještaja, usluge izmještaja - outsourcing),
6. Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom (ispitivanje stavova, radni odnosi, publikacije, usklađivanje s radnim zakonima, disciplina),
7. Dosjei osoblja (informacijski sustavi, bilješke),
8. Zdravlje i zaštita na radu (kontrole sigurnosti, testiranje na drogu, zdravlje, wellness) i
9. Strategijsko planiranje (međunarodni ljudski potencijali, predviđanje, planiranje, spajanje i stjecanje).

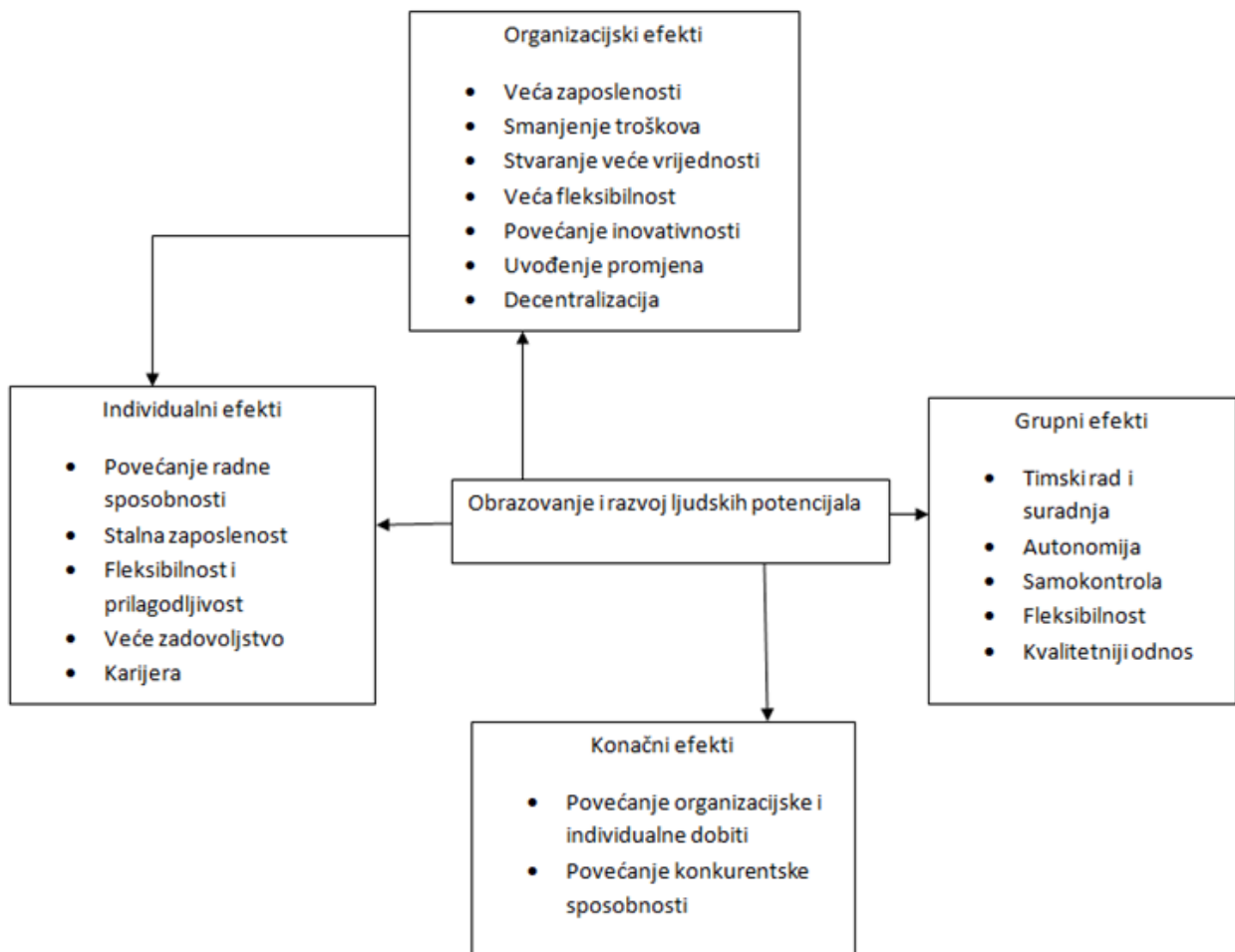
Sve aktivnosti zajedno kombinirane čine uspješan odjel MLJR. Sposobni i kvalitetni menadžeri imaju glavnu ulogu i zadatak te je potrebno njihovo vodstvo i upravljanje ostalim karikama. Bez dobrog menadžera koji će imati veliku viziju, odlučnost i integritet postavlja se pitanje koliko daleko organizacija može napredovati, te s kojim uspjehom. Da bi se zadržalo ljude zadovoljnima, koriste se različiti poticaji, poput: iznadprosječna plaća, prilagodljivo radno vrijeme, rekreativne pogodnosti, centridnevne skrbi, jeftina prehrana, plaćeni duži godišnji odmori i programi velikih beneficija (Škrtić, Vouk, 2005:129-30). Menadžeri, ili vlasnici poduzeća, s administrativnih aktivnosti bi trebali prebaciti fokus na strateške, kako bi osuvremenili svoj način vođenja. Pod administrativnim aktivnostima se podrazumijevaju zapošljavanje, sklapanje ugovora, isplaćivanje plaća i slično, dok kada se priča o strateškim aktivnostima misli se na planiranje, motiviranje, nagrađivanje, informiranje djelatnika i sl. Način i model vođenja ljudi ovisi o cilju, veličini, potrebama te viziji i misiji svakog poduzeća zasebno.

### **3.1. ULAGANJE U LJUDSKE POTENCIJALE**

Iako se danas prepoznaje važnost i nužnost ulaganja u ljudske potencijale, poslodavci često ili ne znaju kako uspješno rukovoditi ljudima ili nemaju resurse. U mnogobrojnim školama, te sve češće edukacijama i seminarima, mogu se naučiti razni alati, metode i tehnike koje su primjenjive u svakodnevnoj praksi. No postavlja se pitanje isplativosti, te se poslodavci suočavaju s pozitivnim i negativnim stranama ulaganja u ljudske potencijale. Kao što je ranije

navedeno, veličina poduzeća, cilj i vizija budućnosti, broj aktivnosti i raznolikost poslova te faza životnog ciklusa u kojem se poduzeće nalazi uvelike definira i određuje stvarnu potrebu za ulaganjima.

Neki od pozitivnih ishoda ulaganja u ljude su poboljšanje performansi djelatnika, zadovoljni i motivirani djelatnici, bolji financijski rezultati i jača konkurentnost na tržištu, te općenito unapređenje i moderniziranje cijelog sustava organizacije. S druge strane, postoji i rizik od ulaganja. Veliki troškovi, dugotrajni procesi, nestabilnost i nepredvidivost kako tržišta, tako i djelatnika. Poslodavci nemaju nikakvu garanciju da će njihovi zaposlenici ostati u poduzeću i da im se ulaganje isplati. Dok opet, odsustvo ulaganja je vrlo rizično – nefleksilnost, neefikasnost te također mogućnost odlaska vrijednih i značajnih zaposlenika.



**Slika 2:** *Obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala*

Izvor: Bahtijarević Šiber F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. str.

Veličina poduzeća je jedan od ključnih čimbenika u donošenju odluke isplati li se ulaganje u ljudske potencijale. Što je poduzeće veće, to je nesumnjivo veća potreba za ulaganjem te je rizik ulaganja manji. Drugim riječima, što je poduzeće manje, to je rizik ulaganja veći. Godišnji prosjek zaposlenih u mikro poduzeću je ispod 10, dok je za mala poduzeća taj broj manji od 50. Kako bi se unaprijedilo poslovanje potrebno je uvesti promjene, što je u malim sredinama velik izazov za poslodavce. Uz ograničeno znanje, vrijeme i novac potreban je vješt menadžer, koji će preuzeti rizik i odlučno voditi cijelu organizaciju. Iako najtalentiraniji zaposlenici često ne traže posao u malim poduzećima, menadžeri, odnosno poslodavci, imaju priliku stvoriti vrhunske zaposlenike koristeći razne metode i tehnike.

### **3.2. MOBILNOST LJUDSKIH POTENCIJALA**

Osvremenjivanje cijelog svijeta i ubrzan način življenja su karakteristike modernog doba. Novije generacije odrasle u stalnim i sve češćim promjenama vrlo teško ostaju zainteresirane i zadovoljne na jednome mjestu, što se odnosi i na radno mjesto. Time se stvorio problem modernog doba, a to je – zadržavanje zaposlenika. Privlačenje kvalitetnih zaposlenika je tek pola posla, drugi dio posla, često teži, je zadržavanje istih. Mobilnost i kretanje zaposlenika u posljednjih nekoliko desetljeća prešla je granice država te se, zahvaljujući globalizaciji, proširila na cijeli svijet. Razlozi odlazaka su mnogi – nezadovoljavajući uvjeti, neadekvatni modeli plaćanja, manjak prilika za rast, razvoj i unapređenje ili pak bolja prilika koja se pruža na drugom radnom mjestu. Poslodavci moraju pronaći način kako zadržati svoje najbolje zaposlenike, te učiniti svoje poduzeće primamljivim za nove radne snage.

Mijenjanje radne okoline je puno prirodnije i lakše mlađim zaposlenicima, a karakteristike i razlike među generacijama opisane su u idućem potpoglavlju.

### **3.3. GENERACIJSKI JAZ**

Današnji trend je mijenjanje radnog mjesta, prelazak s jedne pozicije na drugu ili opredjeljenje za potpuno drugo područje rada. Generalno novije generacije i mlađi zaposlenici nisu toliko vezani za organizacije, te im je fluktuacija i mjenjanje radnog mjesta standard. Konstantno težeći novom, boljem i naprednijem, mladi ljudi stalni posao smatraju iluzijom. S druge strane, starije generacije imaju drugačiji stav i odnos prema radu. S puno više požrtvanosti, lojalnosti i formalnosti, smatraju idealom upravo suprotno - rad na istom radnom mjestu dugi niz godina,

nerijetko čak i cijeli život. Generacijski jaz postoji oduvijek, te će postojati i u budućnosti. Izazov menadžmenta ljudskih resursa jest znati balansirati paletu preferencija i navika svojih zaposlenika.

Generacije u radno aktivnom stanovništvu se dijele na:

- \* Veterani (prije 1945)
- \* Baby boomeri (1946-1964)
- \* Generacija X (1965-1981)
- \* Generacija Y (1982-1999)
- \* Generacija Z (2000-2012)

Osim na mobilnost, generacijski jaz utječe i na druge segmente poduzeća, a neki od njih su iskazani u tablici:

**Tablica 1:** *Međugeneracijski jazovi*

<b>RADNO OKRUŽENJE</b>	<b>VETERANI</b>	<b>BOOMERI</b>	<b>GENERACIJA X</b>	<b>GENERACIJA Y</b>
<b>KOMUNIKACIJA</b>	Formalni dopis, Formalni sastanak	Dopis, Neformalni usmeni sastanak	e-mail, mobilni telefon	SMS, Socijalne mreže
<b>FORMALNA OCJENA USPJEŠNOSTI I POVRATNE INFO</b>	Nema dobrih vijesti	Jednom godišnje, Dokumentirane činjenice	Neposredna povratna info	Kontinuirana povratna info dohvatljiva jednim klikom
<b>NAGRADIVANJE</b>	Zadovoljstvo dobro obavljenim poslom	Novac, naslov, statusni simboli	Sloboda izbora	Posao koji je osobno inspirativan i smislen

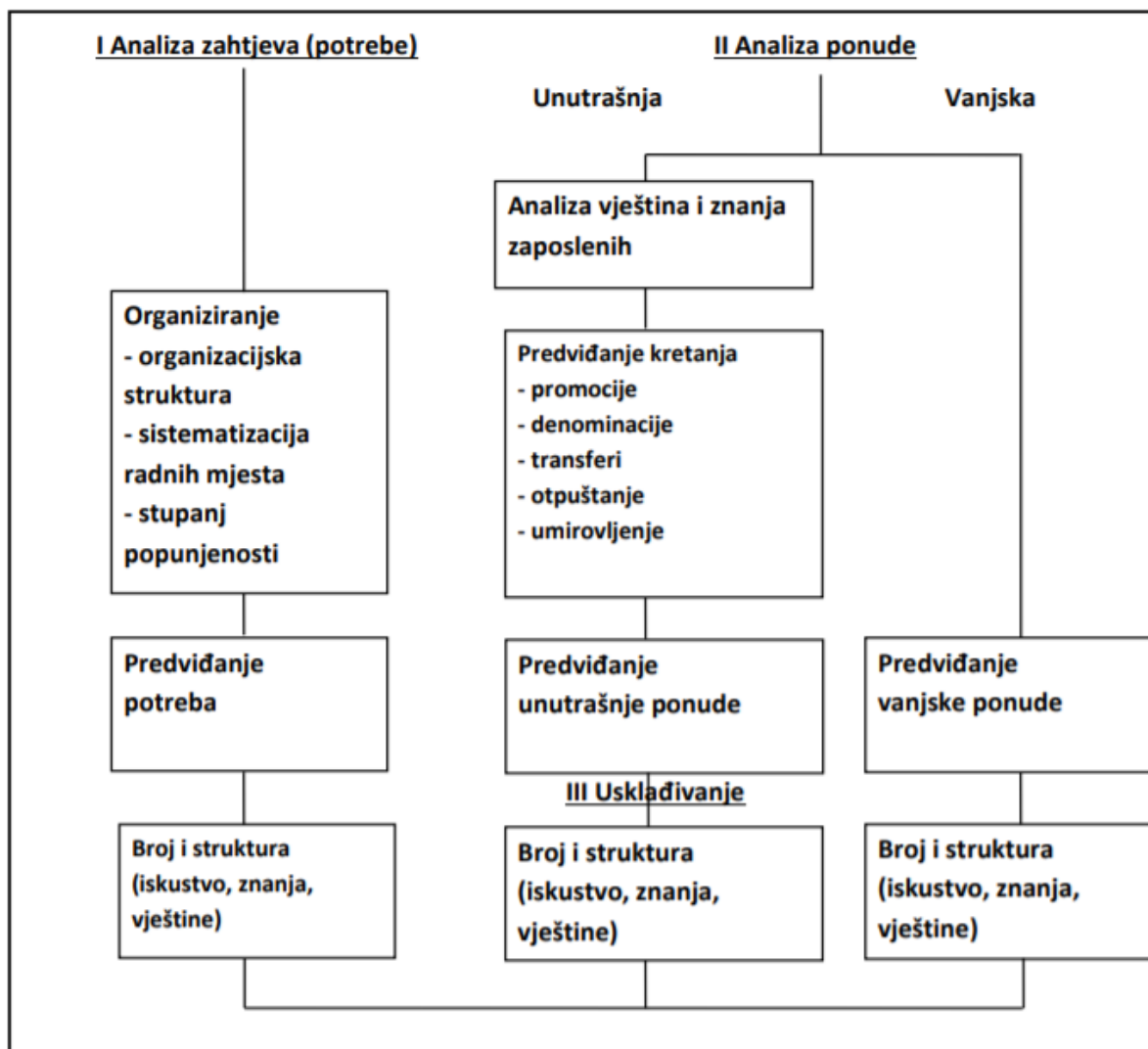
Izvor: EFOS, materijali kolegija Upravljanje ljudskim resursima, 2018./2019.



#### 4. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Planiranje znači opredjeljenje za postupke kojima će se doći do temeljnih ciljeva poduzeća, opis postupaka (metodologija), vremenskih raspona, kao i analiza potrebnih izvora (sirovine, strojevi, novac, ljudi) (Marušić, 2006:82). Kada se osvrnemo samo na ljudske resurse, tada planiranje obuhvaća pripreme strateškog, operativnog i akcijskog plana ljudskih resursa, uz tehnike predviđanja aproksimativnog broja i preciznijih profila ljudi (projekcije trendova, ekspertno mišljenje, Markovljeva analiza, simulacije, matematičke metode) (Marušić, 2006:114). Planiranje ljudskih potencijala aktivnost je usko vezana s ciljevima i vizijom poduzeća. Potrebno je predvidjeti potrebu za radnicima, te kakvi ljudi će nam biti potrebni da uspješno realiziramo ciljeve. Kao jedna od ključnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, izrada dobrog plana predstavlja čvrst temelj za daljnju izgradnju i napredovanje. Da bi proces planiranja uopće rezultirao željenim rezultatima, za implementaciju donesenih planova je potrebno odgovoriti na sljedeće pitanja: koliko ljudi je potrebno za ostvarenje planova i ciljeva, ljudi kojih osobina, vještina i znanja su potrebni, kako osigurati potrebne ljude, kako pripremiti sadašnje zaposlenike za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja (Bahtijarević-Šiber, 1999). Korak koji se nipošto ne bi trebao olako shvatiti i zapostaviti, planiranjem se stvara budućnost poslovanja i može biti presudno u ključnim trenutcima. Usprkos svim promjenama na tržištu, planiranje pruža dijelic sigurnosti i stabilnosti. Suprotno tome, neadekvatno planiranje ljudskih resursa donosi neusklađenost očekivanja i stvarnih potreba, veće financijske troškove i količinu vremena potrebnu za obavljanje poslova, slabiju komunikaciju te sporije ostvarivanje zadanih ciljeva. Planiranje se pojavljuje kao metoda premošćivanja jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje se ono u budućnosti želi naći (Buble, 2006).

Temeljni je zadatak planiranja ljudskih resursa pronaći odgovarajuće zaposlenike za svako radno mjesto. Zaposlenici koji će uspješno obavljati svoj posao, imati potrebna znanja i vještine te biti motivirani raditi i više nego što se od njih očekuje smanjuju financijske troškove i vrijeme potrebno za izvršenje zadataka, te time povećavaju produktivnost i efikasnost. Utvrđivanjem potrebe za ljudskim resursima po svim poslovnim funkcijama u organizaciji i u konačnici uspješnim planiranjem, organizacija bi trebala osigurati optimalni povrat svih ulaganja u ljudske resurse (Marušić, 2006).



**Slika 3:** *Planiranje ljudskih potencijala*

Izvor: Šunje, Aziz: „Top – menadžer“, Tirada, Sarajevo 2002., str. 235.

Jedan od mogućih redoslijeda planiranja ljudskih resursa bio bi ovakav (Marušić, 2006:136):

1. Utvrđivanje etape životnog ciklusa poduzeća za koje se vrši planiranje,
2. Identifikacija tipa organizacijske kulture, koji se veže za etape životnog ciklusa, sazadaćama odjela za upravljanje ljudskim resursima,
3. Proučavanje strategijskog plana poduzeća, s misijom, strategijskim opcijama, ciljem, i putovima do cilja kroz dugoročni, operativni plan, i plan akcije,
4. Pripremiti snimku interne i eksterne situacije s tržištem radne snage,

5. Povezati etape životnog ciklusa poduzeća, organizacijsku kulturu, plan proizvodnje istanje zaposlenosti, da bi se utvrdila globalna (problemska) područja ljudskih resursa, na koja valja usmjeriti plan,
6. Povezati osnove plana ljudskih resursa sa strategijskim planom poduzeća,
7. Primijeniti jednu od metoda dugoročnog, srednjoročnog i akcijskog planiranja broja i profila potrebnih radnika,
8. Pratiti izvršenje plana i uvoditi korekcije gdje je potrebno.

Na planiranje ljudskih resursa utječe niz unutarnjih i vanjskih čimbenika. Pod vanjske čimbenike možemo svrstati neizvjesnost okoline, tržište rada, zakonsku regulativu i sindikate. Unutarnji čimbenici koji utječu na planiranje bili bi poslovna strategija poduzeća, vrsta posla i stručna kvalifikacija, vremenski horizont planiranja i vrsta te kvaliteta informacija (Pelajić, 2011).

## 4.1. VANJSKI ČIMBENICI

Vanjski čimbenici koji mogu utjecati na planiranje ljudskih potencijala su (Bahtijarević – Šiber, 1999:189-190):

### 4.1.1. *Neizvjesnost okoline*

Planiranje općenito, a tako i planiranje ljudskih potencijala način je svladavanja i smanjivanja neizvjesnosti. Promjene u socijalnim, ekonomskim, konkurentskim i drugim činiteljima okoline bitno utječu na sve aktivnosti organizacije pa i na procese planiranja. Što je neizvjesnost tih promjena veća to su zahtjevi glede planiranja složeniji (Bahtijarević – Šiber, 1999:189). Neizvjesnost okoline utječe na sve aspekte poslovanja, pa tako i na planiranje ljudskih resursa. Pomno planiranje radnih mjesta, kvaliteta poželjnih zaposlenika, načina pribavljanja i zadržavanja istih te programa unapređivanja, nagrađivanja i razvoja je ključno u uvjetima neizvjesnosti, nestabilnosti i nepredvidivosti. Potrebno je planirati programa prekvalifikacije, obrazovanja i razvoja fleksibilnih znanja te vremena, redizajniranja podjele posla, umirovljenja i sličnih aktivnosti, da bi se umanjile nepredviđene konzekvence vanjske neizvjesnosti u planiranom razdoblju (Bahtijarević – Šiber, 1999:189). Metode planiranja koje se koriste su varijabilne i trebaju se prilagoditi promjenama na tržištu. U uvjetima neizvjesnosti se onemogućava upotreba tradicionalnih metoda temeljenih na povijesnim (prošlim) podacima i

povezanostima te se zahtijevaju sofisticiranije metode scenarija ili simulacija, ali i veće oslanjanje na subjektivne sudove i prosudbe managera i eksperata, odnosno kvalitativne metode (Bahtijarević – Šiber, 1999:189).

#### *4.1.2. Tržište rada*

Tržište rada označava ukupnost odnosa ponude i potražnje ljudskoga rada. Idealno tržište rada pretpostavlja slobodno kretanje roba, kapitala i radništva te daje široke mogućnosti izbora i konkurencije, no u stvarnosti je ograničeno različitim poremećajima.<sup>2</sup> Veoma važan faktor u planiranju ljudskih potencijala je postojeće i predviđeno buduće tržište rada (Bahtijarević – Šiber, 1999:190). U posljednjih nekoliko desetaka godina tržište rada se u potpunosti transformiralo, nastala su nova zanimanja, nova radna mjesta. Profil ljudi koji se traži, njihova znanja, vještine i sposobnosti su također poprimili drugačiju notu. Sam odnos prema radu i sustav vrijednosti mijenja se iz generacije u generaciju. Danas, za razliku od nekoć, zaposlenici su fleksibilniji, teže promjenama i lakše im se prilagođavaju. Promjena radnog mjesta svakih nekoliko godina postala je standard. Iščeznula su neka znanja i vještine, a trend su postala nova, suvremena zanimanja. Kao rezultat stalnim promjenama i raspšenosti na tržištu rada javio se manjak kvalificiranih osoba za određena stručna zanimanja. Potrebno je strategijsko planiranje ljudskih resursa, jer od javljanja potrebe pa sve do stvarnog pribavljanja ljudskih resursa može proći dug vremenski period.

Velika nezaposlenost također postavlja ograničenja u smislu rješavanja viška zaposlenih u poduzećima i zahtijeva programe koji smanjuju negativne efekte na svim razinama: pojedinca, organizacije i društva. U takvim situacijama suvremene organizacije obično planiraju programe stimuliranja umirovljenja, prestaju uzimati studente tijekom ljeta, odgađaju podizanje plaće ili čak pribjegavaju, u dogovorima sa sindikatima, snižavanju plaća, povećavanju slobodnih dana bez plaćanja (prisilne odmore), provode takvu podjelu posla da na jednom radnom mjestu rade dva zaposlenika i druge programe (Bahtijarević – Šiber, 1999:190). Ljudi kao najvažniji element u mnogim organizacijama uvelike utječu na radnu klimu, poslovanje i ostvarenje rezultata, te uspješnost i konkurentnost na tržištu. MLJR treba privući inovativne, kreativne i pouzdane individualce, te ulaganjima potaknuti njihov razvoj, usavršavanje i napredovanje.

---

<sup>2</sup> <https://www.hrleksikon.info/definicija/trziste-rada.html> (preuzeto 30.8.2020.)

### 4.1.3. Zakonska regulativa

Posebice je zakonska regulativa na području rada i radnih odnosa značajan faktor koji utječe na planiranje ljudskih potencijala. Kroz nju se određuju uvjeti i mogućnosti prekovremenog rada, otpuštanja, skraćenog radnog vremena, plaćanja obveza poslodavaca i zaposlenika – što sve treba uzeti u obzir pri planiranju budućih aktivnosti i programa u svezi s ljudskim potencijalima. Neke zemlje, primjerice SAD i Velika Britanija imaju i zakone koji osiguravaju jednake mogućnosti zapošljavanja (Equal Employment Opportunity – EEO); odnose se uglavnom na zapošljavanje žena i manjina, a zahtijevaju i planiranje programa usmjerenih na unapređenje prakse ravnopravnosti i jednakih mogućnosti u poduzećima (Bahtijarević – Šiber, 1999:190). U RH ne postoji zakon koji regulira uvjete zapošljavanja, te se prednost vrlo često daje muškarcima. Također je vrlo slab program zapošljavanja osoba s invaliditetom, starijih osoba te ljudi s umanjenim sposobnostima.

## 4.2. UNUTARNJI ČIMBENICI

S druge strane nalaze se unutarnji čimbenici koji utječu na planiranje ljudskih potencijala, a to su:

### 4.2.1. Poslovna strategija

Strategija i ciljevi organizacije značajno utječu na proces i sadržaj planiranja ljudskih potencijala jer su ti planovi kako je već istaknuto, instrumenti uspješnog ostvarivanja strategije. Različite poslovne strategije zahtijevaju različite ljude, sposobnosti, vještine, talente i ponašanje, pa stoga imaju implikacije za strategije i planiranje ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 1999:192). Organizacije izabiru strategiju na temelju pitanja gdje žele stići, što žele postići, kako će doći do tamo i kakvi su im ljudi potrebni za ostvarenje zadanih ciljeva. Ako se odluče za strategiju inovacija potrebni su im kvalitetni, sposobni i kreativni ljudi. Obzirom da je strategija inovacija rizična, samim time zahtjeva veće financijske i vremenske troškove. Orijentirana dugoročno, potreban je i stabilan tim lojalnih i pouzdanih ljudi s određenim znanjima i vještinama.

Strategija suprotna prethodno navedenoj je orijentirana niskim troškovima, kraćim vremenskim razdobljima i niže plaćenim zaposlenicima. Uglavnom se radi o poslovima gdje nema puno mogućnosti za razvoj i napredovanje, te ne zahtjeva stručno osoblje.

#### *4.2.2. Vrste posla i stručna kvalifikacija*

Priroda posla i stručna kvalifikacija potrebna za njihovo uspješno obavljanje bitan su činitelj planiranja i znatno utječu na sam proces i model planiranja (Bahtijarević-Šiber, 1999:193). S obzirom na globalizaciju svijeta i tržišta, te razvoj znanosti i tehnologije, u posljednjih nekoliko desetljeća nastala su nova zanimanja, radna mjesta, nove kvalifikacijske potrebe i znanja. Specifične vještine i kompetencije, određene karakteristike i značajke su sve više poželjne na tržištu rada, te su takvi poslovi visoko plaćeni. Međutim, visokokvalitetne ljude koji odgovaraju našim potrebama je teško pribaviti, a sam proces pribavljanja može trajati godinama. Stoga je dugoročno planiranje od iznimne važnosti i često presudno za uspjeh organizacije.

#### *4.2.3. Vremenski horizont planiranja*

S obzirom na vremenski obuhvati, planiranje uobičajeno se dijeli na kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. Kratkoročno planiranje se uobičajeno odnosi na razdoblje za šest mjesec do jedne godine, dok se dugoročno smješta u razdoblje od tri godine na više (Bahtijarević-Šiber, 1999:193). Budući da je okolina poduzeća nepredvidiva, nestabilna i konstantno promjenjiva, samo planiranje se više ne radi na duže periode, a ista praksa se upotrebljava i kod planiranja ljudskih potencijala. S druge strane, organizacije koje nisu toliko izložene promjenjivosti okoline, planiranjem obuhvaćaju puno duže periode.

### 4.3. METODE PLANIRANJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Postoje razne metode planiranja ljudskih resursa a dijele se na kvantitativne i kvalitativne. Prema Pelajić (2011.) kvalitativne se dijele na:

- \* Metoda nominalne grupe – članovi tima (grupe) iznose i ispituju razne ideje kao rješenja određenih problema u svrhu pronalaska najefikasnijeg
- \* Metoda simulacije – simulacija (lat. simulatio: pretvaranje, prijevara) procjenjuje kakav učinak na poslovanje i ponašanje imaju promjene u okolini, bile one vanjske ili unutarnje. Uglavnom se koriste kompjutorski simulacijski modeli. Menadžeri dobivaju odgovor kako bi na organizaciju djelovale neke promjene u segmentu ljudskih resursa, npr. drugačije radno vrijeme, smanjivanje/povećanje plaća, honorarci i sl.
- \* Metoda scenarija – slično metodi simulacije, ispituju se učinci promjena te se stvaraju mogući scenariji budućih događaja
- \* Delfi metoda – mišljenja raznih stručnjaka o određenom problemu, sastavlja se upitnik s pitanjima

Kvantitativne metode planiranja ljudskih resursa su iduće:

- \* Normativna metoda – određivanje broja potrebnih djelatnika na temelju vremenskih normativa, tj. vremenu potrebnom za izradu jedinice proizvoda ili usluga; najjednostavnija metoda
- \* Analiza trenda – tendencija razvoja kretanja varijabli u budućnosti, u ovom slučaju zaposlenosti, na temelju kretanja istih varijabli u prošlost; najprikladnija metoda kod dugoročnog planiranja.

## 5. PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Kao što smo ranije dokazali, ljudski resursi predstavljaju najznačajniji element poduzeća, stoga je pribavljanje kvalitetnih ljudi neophodno za uspjeh poslovanja. Rekrutiranje (pribavljanje) je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999). Sam proces pribavljanja kreće izdavanjem oglasa kako bi se privukli poželjni kandidati. Oglašavanjem poduzeće želi privući određeni broj kandidata s odgovarajućim znanjima i vještinama, ljude koji će biti zainteresirani za rad i razvoj te doprinijeti uspješnosti poslovanja i razvoja poduzeća.

**Tablica 2:** *Prednosti i nedostaci metoda privlačenja*

IZVOR	PREDNOSTI	NEDOSTATCI
PREPORUKA	Niži troškovi	Neobjektivnost procjene i veći rizik pogreške
OGLAS	Visok odaziv kandidata sa širokim rasponom kompetencija	Skupo Dugotrajan proces selekcije
ZAVOD ZA ZAPOSŁJAVANJE	Niski troškovi Dobar izbor za privlačenje osoba sa nižim stupnjem stručne spreme	Nije dobar izvor visokokvalificiranih osoba
SKAUTI I AGENCIJE ZA PRIVREMENI RAD	Izvršni za usko specijalizirane kandidate	Viša cijena
SVEUČILIŠTA	Izvrstan izbor visokospecijaliziranih kandidata	Sezonska raspoloživost
INTERNET	Velik broj potencijalnih kandidata Niski troškovi	Brzina

Izvor: EFOS, materijali kolegija Upravljanje ljudskim resursima, 2018./2019.



Oglašavanje može biti:

- \* Eksterno – mediji (elektronički ili tiskani), tisak, profesionalne agencije
- \* Interno – oglasna ploča poduzeća, interna sredstva obavještanja, elektronska pošta, telefon i sl.
- \* Formalno – zakup medija, sindikati
- \* Neformalno – marketing „od usta do usta“

Oglašavanje je samo jedna od tehnika privlačenja ljudskih resursa. U praksi se često upotrebljavaju preporuke, usluge zavoda za zapošljavanje, razne agencije (tzv. head-hunting agencije), sajmovi (najčešće povezani sa sveučilištima) ili razni elektronski mediji (elektronske burze, baze poslova i slično).

### 5.1. UNUTARNJI (INTERNI) IZVORI PRIBAVLJANJA

Svrha korištenja internih izvora regrutiranja je pružiti mogućnost zaposlenicima da promijene posao ili dođu na poslove za koje se smatraju kvalificiranima i zainteresiranima. Tri su načina pribavljanja kandidata internim izvorima (Bahtijarević-Šiber, 1999:298):

- \* Oglašavanje – oglašavanje novih radnih mjesta i otvorenih pozicija je najčešće korišten izvor kod internog pribavljanja. Koriste se interna sredstva obavještanja, oglasna ploča poduzeća, specifični bilteni i slično.
- \* Preporuke neposrednih menadžera – prate uspješnost zaposlenika, motiviraju te daju preporuke za kompleksnije poslove.
- \* Informacije i preporuke odjela ljudskih potencijala – analiziraju i pretražuju informacijski sustav ljudskih potencijala i identificiraju one koji po svojim sposobnostima, znanjima i interesima udovoljavaju njihovim zahtjevima (Bahtijarević-Šiber, 1999:298).

Unutarnji izvori pribavljanja se odvijaju unutar poduzeća te se uglavnom radi o motiviranim zaposlenicima koji žele promaknuće, premještaj i slično. Prednost kod unutarnje metode pribavljanja je brzina i niski troškovi, poznavanje kandidata dok ujedno kandidat poznaje okolinu te je potrebno malo vremena za prilagodbu. Potiče ugodnu radnu atmosferu i motivira druge zaposlenike na razvoj i usavršavanje. Neke od negativnih strana su mogući konflikti, manjak inovativnosti te slabije promjene u poduzeću.

## 5.2. VANJSKI (EKSTERNI) IZVORI PRIBAVLJANJA

Pribavljanje ljudskih potencijala vanjskim izvorima se najčešće odvija putem medija. Mediji mogu biti elektronički (Internet, radio, televizija) i tiskani (novine, časopisi, plakati). Također se često koriste razne agencije, od Zavoda za zapošljavanje, neprofitnih organizacija, sve do headhunting agencija. Eksterni izvori pribavljanja isključivo ciljaju na djelatnike izvan organizacije, a oni mogu biti i zaposlenici iz konkurentskih poduzeća, bivši zaposlenici i sl. Prednost eksterne metode jest u tome što na raspolaganju imamo veći izbor ljudi, u poduzeće uvodimo 'svježu' osobu, s drugačijim idejama i načinima razmišljanja, a time se potiču i promjene. Nedostatak je pak u većoj količini utrošenog vremena i energije, kako za pronalazak, tako za prilagodbu nove osobe. Također se može stvoriti negativna energija među postojećim zaposlenicima koji smatraju da zaslužuju određeni posao.

## 6. ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih resursa strateški se bavi postizanjem ciljeva poduzeća uz kvalitetno i stručno osoblje. Kao jedna od organizacijskih funkcija poduzeća, svrha joj je ostvariti postavljene organizacijske ciljeve. Menadžment ljudskih resursa planira i pribavlja ljudske potencijale, obučava ih, prati razvoj njihovih kompetencija, motivira ih raznim nagradama, usmjerava, plaća i otpušta. Sama potreba za uspješnim menadžmentom ljudskih resursa je veća što je poduzeće veće, a time raste kompleksnost, specifičnost i dinamičnost kako MLJR-a, tako i cijelog poduzeća. U Hrvatskoj se još nije u potpunosti prepoznala važnost i nužnost menadžmenta ljudskih resursa, a u mnogim firmama nedostaje kadrovska služba i sposobno osoblje spremno voditi ljude ka ostvarivanju rezultata. U uvjetima neizvjesnosti i promjenjivosti koji vladaju na tržištu, MLJR ima zadatak unaprijed isplanirati potrebne ljudske potencijale kako bi se osiguralo dovoljno vremena za pribavljanje istih.

Dobro planiranje ljudskih potencijala je često jedna od presudnih aktivnosti u kontekstu promjenjivosti, nestabilnosti i heterogenosti tržišta. Manjak ponude visokokvalitetnih stručnih osoba na tržištu rada i sve veća potražnja za istima zahtjeva temeljito planiranje i razmišljanje unaprijed. Od potrebe za određenim ljudskim resursima, pa do stvarnog pribavljanja i regrutiranja može proći dulje vremensko razdoblje, od nekoliko mjeseci pa sve do nekoliko godina. MLJR dobrim planiranjem ima zadatak osigurati barem nekakvu sigurnost u uvjetima neizvjesnosti, bez obzira na relativnost kratkoročnog i dugoročnog planiranja kada te promjene zaista nastupe.

Pribavljanje ljudskih resursa kreće od oglašavanja, internog ili eksternog. MLJR koristi razne metode pribavljanja, a neka poduzeća imaju politiku da prvo oglašavaju unutar svoga poduzeća, tzv. internim metodama, a tek kasnije koriste eksterne metode. Internim metodama pribavljanja potiče se pozitivna atmosfera jer zaposlenici osjećaju da je njihov rad primjećen i nagrađivan. S druge strane, eksternim metodama se privlače novi zaposlenici, s drugčijim, svježijim idejama. Ovisno o potrebi organizacije, odabire se adekvatna metoda privlačenja.

## LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
2. Frost, J., Osterlon, M., Weibel, A., (2010). "Governing Knowledge Work: Transactional and Transformational Solutions". *Organizational Dynamics*.
3. Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
4. Rajmond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: MATE.
5. Redpath, L., Hurst, D., Devine, K., (2009). "Knowledge workers, managers, and contingent employment relationships". *Personnel Review*, 74.-89.
6. Sundać, D., Švast, N., (2009). *Intelektualni kapital: Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: MINGORP.
7. Škrtić, M., Vouk, R. (2005). *Osnove poduzetništva i menadžmenta*. Zagreb: Katma.
8. Šunje, A. (2002). „Top – menadžer“. Sarajevo: Tirada.
9. Vodopija, Š. (2006). *Opća i poslovna komunikacija : priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju*. Rijeka: Naklada Žagar.
10. Žugaj M.: *O razvoju ljudskih resursa*, str. 248., 249

### Internetski izvori:

1. [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp)
2. <https://www.projectsmart.co.uk/pdf/top-10-qualities-of-a-project-manager.pdf>
3. <https://www.poslovni.hr/>
4. <http://hr.wikipedia.org/wiki/Znanje>
5. <https://www.hrleksikon.info/definicija/trziste-rada.html>
6. [http://www.efos.unios.hr/menadzment-ljudskih-resursa/wpcontent/uploads/sites/249/2019/02/Nastavni-materijali\\_Pfeifer-SanjaMLJR-2018-2019.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment-ljudskih-resursa/wpcontent/uploads/sites/249/2019/02/Nastavni-materijali_Pfeifer-SanjaMLJR-2018-2019.pdf)
7. <https://hrcak.srce.hr/>
8. <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:252/preview>
9. <https://dr.nsk.hr/islandora/object/fpz%3A608/datastream/PDF/view>

## POPIS SLIKA I TABLICA

### POPIS SLIKA

1. **Slika 1:** Glavni procesi i funkcije ljudskih resursa
2. **Slika 2:** Obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala
3. **Slika 3:** Planiranje ljudskih potencijala

### POPIS TABLICA

1. **Tablica 1:** Međugeneracijski jazovi
2. **Tablica 2:** Prednosti i nedostaci metoda privlačenja