

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomska politika i regionalni razvitak

Lea Mioč

**ULOGA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U
POSLOVANJU PODUZEĆA**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomska politika i regionalni razvitak

Lea Mioč

**ULOGA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U
POSLOVANJU PODUZEĆA**

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

JMBAG: 0010226400

e-mail: lmio@efos.hr

Mentor: Prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
Undergraduate study Economic policy and regional development

Lea Mioč

**THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN
BUSINESS OPERATIONS OF THE COMPANY**

Final paper

Osijek, 2024.

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/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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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 studentice: Lea Mioč

JMBAG: 0010226400

OIB: 64304788643

e-mail za kontakt: mioclea@gmail.com

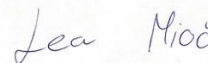
Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomska politika i regionalni razvitak

Naslov rada: Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u poslovanju poduzeća

Mentor/mentorica rada: Prof.dr.sc.Sanja Pfeifer

U Osijeku, 2024.godine

Potpis



SAŽETAK

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima su trostruki: pribavljanje, razvijanje i zadržavanje zaposlenika koji svojim znanjima i vještinama odgovaraju poslu organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima postaje neizostavni dio poslovanja, a svojim ciljevima, aktivnostima i ulogama utječe na poduzeće te u skladu s njim teži ostvarenju postavljenih poslovnih ciljeva. Uloge ULJP objašnjavaju kakav doprinos ljudski potencijali imaju na organizaciju, njezine performance i zadaće koje obavlja odjel za ljudske resurse. Ciljevi ovog završnog rada su prikazati razvoj ljudskih potencijala kroz povijest, objasniti njihova glavna obilježja te njihov utjecaj na poslovanje poduzeća. Rezultati sekundarnog istraživanja provedenog za potrebe ovog rada pokazuju značaj ljudskih resursa, kao i važnost strateške uloge ULJP. Sinteza rezultata ukazuje na slabu razvijenost uloge ljudskih potencijala u Hrvatskoj.

Ključne riječi

Ljudski potencijali, strateška uloga upravljanja ljudskim potencijalima, indikatori upravljanja ljudskim potencijalima

ABSTRACT

The function of human resources management can be defined as acquiring, developing and retaining employees whose knowledge and skills match to the work of the organization, and today it is considered indispensable in business. With its goals, activities and functions, it influences on the company and, in accordance with it, strives to achieve the set goals. The roles of HRM explain what contribution human resources have to the organization, ie what tasks are performed by the human resources department. The goals of this final paper show the development of human resources throughout history, explain their main characteristics and their impact on the company's operations. The results of the secondary research conducted for the purposes of this paper show the importance of human resources, as well as the importance of the strategic role of HRM. The synthesis of the results indicates a weak development of the role of human resources in Croatia.

Keywords

Human resources, strategic role of human resource management, human resource management indicators

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Metodologija rada	2
2.1. Ciljevi rada.....	2
2.2. Predmet analize	2
2.3. Informacijska i metodološka osnova rada.....	2
2.4. Struktura rada	3
3. KLJUČNE ODREDNICE LJUDSKIH POTENCIJALA	4
3.1. Povijesni razvoj upravljanja ljudskim potencijalima	4
3.2. Pojam upravljanja ljudskim potencijalima.....	4
3.3. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima	5
3.4. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima.....	6
4. ULOGA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POSLOVANJU PODUZEĆA .	9
4.1. Administrativna uloga.....	9
4.2. Potporna uloga.....	10
4.3. Savjetodavna uloga.....	10
4.4. Strateška uloga.....	11
5. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA – VALORIZIRANJE ULOGA I VAŽNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U HRVATSKOJ.....	14
6. PROCJENA UČINKOVITOSTI FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....	15
7. UČINCI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....	17
8. RASPRAVA.....	19
9. ZAKLJUČAK	20

1. Uvod

Poduzeća na različite načine mogu mjeriti svoju radnu uspješnost, međutim svima je primarni cilj biti u prednosti s obzirom na konkurenciju na tržištu. Ljudski potencijali predstavljaju jedan od najvažnijih čimbenika pri stjecanju konkurentske prednosti u poslovanju te se smatraju ključnim za ostvarivanje radne uspješnosti. Tijekom povijesti se, u sve većoj mjeri, priznavao značaj ljudskih potencijala u poslovanju poduzeća što je dovelo do njihova razvoja. Poduzeća su uvidjela da je razvoj ljudskih resursa ključan za napredak te da je, za početak, potrebno zaposliti prave ljude i postaviti ih na prava mjesta. Odgovarajućim razvojem ljudskih potencijala i njihovih uloga, poduzeća postaju sve uspješnija i naprednija u odnosu na konkurenciju.

U novije vrijeme se najveći značaj pridaje razvoju ljudskih potencijala kao ključnoj komponenti razvoja samoga poduzeća. Uz pribavljanje i zapošljavanje, naglašava se važnost zadržavanja zaposlenika te njihov rast i razvoj kako bi poduzeća mogla kontinuirano napredovati. Ljudi svojim znanjem i vještinama nastoje pokazati kako su ključni resurs na tržištu bez kojega niti jedno poduzeće ne bi moglo opstati. S obzirom na to da svaki aspekt poslovanja neprestano napreduje, nužno je pratiti promjene te se njima prilagođavati, kako na području tehnološkog napretka, tako i na području razvoja ljudskih potencijala. Stoga se u ovom radu stavlja naglasak na uloge odjela za upravljanje ljudskim potencijalima koje s tradicionalno administrativnih uloga prelaze na strateške uloge u poslovanju poduzeća.

U svrhu povećanja učinkovitosti odjela za ljudske potencijale, potrebno je pojasniti mehanizme za mjerenje njihovih uloga. Kao što je spomenuto, ljudski potencijali sudjeluju u stvaranju konkurentske prednosti zbog čega je od iznimne važnosti utvrditi koji su zapravo njihovi ciljevi te na koji način utječu na poslovanje poduzeća.

2. Metodologija rada

2.1. Ciljevi rada

Cilj završnog rada je analizirati svrhu upravljanja ljudskim potencijalima u poslovanju poduzeća, objasniti povijesni razvoj te utvrditi koliki značaj imaju ljudski potencijali u poslovanju, tj. koje uloge upravljanja postoje i kako se njima koristiti. Ujedno, u ovom će se radu sistematizirati saznanja o ulozi i važnosti ljudskih potencijala u kontekstu RH, te ukazati na ključne trendove u razvijanju indikatora kojima se općenito mjeri učinkovitost i doprinos ljudskih potencijala. Pri tome, posebna će se pozornost staviti na indikatore utjecaja na razvoj zaposlenika i njihovu uspješnost.

2.2. Predmet analize

Upravo jer ljudski potencijali imaju značajnu ulogu u današnjem poslovnom svijetu, ovim radom će se analizirati teorijski ključne komponente upravljanja ljudskim potencijalima, te istaknuti njihovi ciljevi, ključne aktivnosti, uloge i trendovi u mjerenju učinkovitosti upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima.

2.3. Informacijska i metodološka osnova rada

Za potrebe ovog rada korišteni su dostupni sekundarni izvori informacija te je fokus na znanstvenim i stručnim radovima te udžbenicima koji su fokusirani na teme vezane uz upravljanje ljudskim potencijalima u kontekstu RH. S obzirom na metodološki pristup, riječ je o kvalitativom pristupu koji je prema mišljenju Tkalac Verčić i dr. (2010) “po svojoj logici i prirodi otvoren te mu je svrha dublji uvid i razumijevanje istraživnog problema.” U radu su primarno korištene metode analize i sinteze, metoda kompilacije i metoda dedukcije. Kao primarni izvori literature, korištena su temeljna te najznačajnija djela iz područja upravljanja ljudskim potencijalima. Rad se temelji na pouzdanim izvorima iz baze podataka te znanstvenim radovima navedenim unutar teksta.

2.4. Struktura rada

Rad se sastoji od devet glavnih poglavlja uz koje se nalaze i pomoćni dijelovi. Prvi dio rada se odnosi na uvod gdje se predstavlja tema, odnosno služi kao podloga za ostatak rada. Treće poglavlje obuhvaća temeljne karakteristike ljudskih potencijala, od povijesnog razvoja, pojma ljudskih potencijala i ciljeva do aktivnosti koje se koriste te njihove najznačajnije karakteristike. Nadalje, četvrti dio rada objašnjava koje uloge upravljanja ljudskim potencijalima postoje u poslovanju poduzeća i koje poslove obuhvaćaju u poslovanju poduzeća. Peto poglavlje sadrži kvantitativne podatke iz istraživanja vezanih za upravljanje ljudskim potencijalima u Hrvatskoj. Šesto poglavlje predstavlja procjenu učinkovitosti upravljanja ljudskim potencijalima, dok su u sedmom poglavlju objašnjeni efekti, odnosno učinci upravljanja ljudskim potencijalima. U osmom poglavlju, odnosno raspravi interpretirani su rezultati te su navedene preporuke za daljnje poslovanje. Zaključak predstavlja sintezu svega iznesenoga u radu, te ističe ograničenja i implikacije rezultata ovog istraživanja u odnosu na postavljene ciljeve rada.

3. KLJUČNE ODREDNICE LJUDSKIH POTENCIJALA

Kako bi se mogle utvrditi ključne karakteristike ljudskih potencijala i njihov značaj, potrebno je pobliže objasniti kako se njihova uloga razvijala kroz povijest te od kojih područja se danas sastoji, odnosno koje se aktivnosti u poslovanju poduzeća odnose na zadaće ljudskih potencijala.

3.1. Povijesni razvoj upravljanja ljudskim potencijalima

Pojam ljudskih potencijala je u današnjem svijetu prisutan u svim područjima poslovanja. Nemoguće je zamisliti poduzeće bez odjela za ljudske resurse jer su upravo oni jedna od najvažnijih komponenti poslovanja organizacije. Međutim, utjecaj i značaj upravljanja ljudskim potencijalima se postepeno razvijao kroz povijest. Tijekom prvih oblika proizvodnje i razmjene, čovjek se nije smatrao značajnim za uspješnost te je bio podređen stroju. Nije imao nikakva prava niti uvjete rada, međutim kroz povijest se uvidjelo da je ljudski potencijal sa svojim sposobnostima i vještinama nužan za uspjeh poduzeća i poslovanja. Noe i dr. (2006) smatraju da je veliki utjecaj na razvoj ljudskih potencijala imao Elton Mayo koji je 1924. godine napravio prekretnicu u poimanju ljudskog rada, odnosno zalagao se za mišljenja da na uspješnost rada utječu međuljudski odnosi te uvjeti rada. Također, zalagao se za sindikalni pokret te se 1932. godine prvi puta pojavljuje legalizacija sindikata. Prema Pfeifer (2018) godina 1946. se označava kao iznimno važna jer nastaju prvi personalni odjeli, a 10 godina kasnije se proširuje funkcija personalne službe. Pojam ljudskih potencijala se prvi puta spominje 1970. godine kada se dolazi do spoznaje da su znanja i vještine čovjeka ključne u proizvodnji i poslovanju. U Hrvatskoj se pojam ljudskih resursa i ljudskih potencijala u poslovnoj praksi u obliku zasebne funkcije počinje uvoditi od 1990-ih godina te se počelo isticati da kadrovsku funkciju treba zamijeniti funkcija ljudskih potencijala. Tijekom godina, ljudski potencijali su napredovali i tako dobivali sve veći značaj te su danas temelj svake organizacije.

3.2. Pojam upravljanja ljudskim potencijalima

Ljudski potencijali predstavljaju vrlo opširan pojam čije se značenje ne može obuhvatiti jednom definicijom, ali se prema mišljenju autora može promatrati kao „pribavljanje, razvoj i zadržavanje najkvalitetnijih djelatnika i njihove posvećenosti organizacijskim ciljevima.“(Pfeifer, 2018) .

Tijekom povijesti su se pojavljivale brojne definicije upravljanja ljudskim potencijalima od strane velikog broja teoreticara, povjesničara i psihologa.

Bahtijarević-Šiber (1999) smatra da se upravljanje ljudskim potencijalima može objasniti kroz 4 različita značenja: znanstvena disciplina, menadžerska funkcija, poslovna funkcija te specifična filozofija menadžmenta. ULJP se naziva posebnom znanstvenom disciplinom jer se u povijesti pojavljivala kao dio drugih znanosti, a tek kasnije postaje samostalna te zauzima zasebno mjesto u poduzeću te dobiva značaj u cjelokupnom procesu poslovanja kao menadžerska ili poslovna funkcija.

Općenito, uloga upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji znači da mora obuhvaćati sljedeće aktivnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- Zadovoljavanje potreba zaposlenika
- Poboljšanje socijalnog i ekonomskog položaja
- Osiguranje povoljnih uvjeta i kvalitete rada
- Osiguranje dobrih međuljudskih odnosa
- Briga za psihičko i fizičko zdravlje djelatnika.

Na provođenje aktivnosti upravljanja utječu brojni faktori te ih Bahtijarević-Šiber (1999) dijeli na unutarnje i vanjske. Unutarnji faktori obuhvaćaju sljedeće čimbenike: upravljanje, veličina organizacije, vrsta djelatnosti, faza razvoja organizacije i organizacijska kultura, dok vanjski obuhvaćaju: ekonomski sustav, institucionalne faktore, tržište rada i kultura društva. Svaki od navedenih faktora doprinosi načinu upravljanja ljudskim potencijalima iz čega proizlaze aktivnosti i ciljevi koje poduzeće koristi u ovoj funkciji.

3.3. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima

Upravo jer ljudski potencijali imaju značajnu ulogu u poslovanju te cjelokupnoj organizaciji, njihovi ciljevi moraju biti međusobno usklađeni. Drugim riječima, management ljudskih potencijala mora ostvariti svoje ciljeve kako bi pomogao u ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima se mogu podijeliti u 3 osnovne skupine (Marušić, 2006):

- Poslovni i ekonomski ciljevi
- Socijalni ciljevi
- Ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena.

Kod poslovnih i ekonomskih ciljeva upravljanja ljudskim potencijalima, kao primarni cilj može se izdvojiti ostvarivanje profita, odnosno povećanje produktivnosti pomoću koje se i ostvaruje profit organizacije. Također, nastoje se sniziti ukupni troškovi proizvodnje i osigurati konkurentska prednost kako bi organizacija bila što uspješnija. Sve navedeno se odnosi i na osnovne ciljeve poslovanja gdje se nastoji postići najviši mogući stupanj efikasnosti, efektivnosti te fleksibilnosti. Iako ponekad zanemareni, socijalni ciljevi imaju značajnu ulogu u postizanju uspješnosti poslovanja. Oni se odnose na cjelokupnu brigu o zaposlenicima, odnosno nastoje zadovoljiti potrebe i interese zaposlenih, poboljšati socijalni položaj te osigurati kvalitetne uvjete rada za sve sudionike. Osim toga, socijalni ciljevi se odnose na stvaranje jakih međuljudskih odnosa kao i osiguranje potrebne zdravstvene brige za zaposlenike. Kao što i sam naziv govori, ciljevi fleksibilnosti i promjena se odnose na stvaranje fleksibilnog potencijala svih zaposlenika gdje se nastoji postići određena tolerancija na promjene u organizaciji. Navedeni ciljevi stvaraju potrebu za proširenjem znanja kako bi zaposlenici i cjelokupna organizacija bili u prednosti te kako bi se mogli nositi sa stalnim promjenama u tehnologiji i poslovanju.

3.4. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima svojim mnogobrojnim aktivnostima utječe na poduzeće te pomoću njih ostvaruje zadane organizacijske ciljeve. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima se mogu podijeliti u 5 skupina (Noe i dr., 2006):

- Analiza i oblikovanje posla
- Planiranje potrebnog broja zaposlenika
- Rekrutiranje i selekcija
- Obuka, obrazovanje i napredovanje zaposlenika
- Upravljanje sustavom nagrađivanja i drugim kompenzacijama.

3.4.1. ANALIZA I OBLIKOVANJE POSLA

Prije nego što poduzeće započne proces zapošljavanja, trebalo bi obaviti analizu i oblikovanje posla. Analiza posla je postupak kojim se određuje opis posla i prikupljaju informacije o načinu

izvršavanja posla. Osim postupka obavljanja posla, analiza bi trebala pojasniti tko ga zapravo obavlja te na koji način. Na temelju analize posla, prikupljaju se informacije o potrebnim znanjima i vještinama koje zaposlenik mora posjedovati kako bi posao bio uspješno obavljen. Oblikovanje posla služi kako bi se skup aktivnosti i zadataka podijelio u određene skupine poslova. Na temelju podjele zadataka, određuju se potrebni materijali i oprema za izvršenje posla.

3.4.2. PLANIRANJE POTREBNOG BROJA ZAPOSLENIKA

Na temelju analize i oblikovanja posla se određuje potreban broj ljudi za obavljanje zadataka. Upravo iz toga razloga, nužno je da opis posla i potrebni resursi budu točno definirani kako bi se daljnje aktivnosti u procesu upravljanja ljudskim potencijalima mogle nesmetano odvijati.

3.4.3. REGRUTIRANJE I SELEKCIJA

Regrutiranje se može objasniti kao postupak privlačenja kandidata za određeni posao. Osim što potencijalni zaposlenici moraju imati želju, nužno je da posjeduju odgovarajuće vještine, znanja i kompetencije kako bi mogli obavljati zadane poslove. Ponovno, dolazi do izražaja važnost kvalitetne analize posla koja postavlja uvjete za rad te se na temelju nje popunjavaju radna mjesta. Načini, odnosno izvori regrutiranja se dijele u 2 skupine: unutarnji i vanjski (Buble, 2000).

Unutarnji, odnosno interni izvori nalaze se unutar poduzeća te mogu biti:

- Oglašavanje
- Preporuke menadžera
- Preporuke postojećih zaposlenika.

Vanjski, odnosno eksterni izvori nalaze se izvan poduzeća te mogu biti:

- Obrazovne institucije
- Mediji za oglašavanje
- Izravna pošta
- Hrvatski zavod za zapošljavanje ili druge agencije za zapošljavanje.

Iz navedenih izvora, poduzeće od prijavljenih kandidata bira najbolje prema kriterijima za obavljanje posla što se naziva selekcijom. Poduzeću je u cilju da ima veliki broj prijavljenih kandidata kako bi moglo izabrati prave ljude za određeni posao. Također, pravovremenim odabirom najboljih ljudi, poduzeće si osigurava uspješno izvršavanje zadataka bez dodatnih troškova.

Neke od metoda selekcije koje se koriste su:

- Intervju
- Reference i životopis
- Testovi fizičke sposobnosti
- Psihološki testovi
- Testovi osobnosti.

3.4.4. OBUKA, OBRAZOVANJE I NAPREDOVANJE ZAPOSLENIKA

Obuka se odnosi na pripremanje zaposlenika na kvalitetnije obavljanje zadataka. Poduzeća nastoje izabrati najbolje moguće djelatnike te kontinuirano razvijati njihove sposobnosti zbog utjecaja tehnoloških promjena, neizvjesnosti okoline te većih zahtjeva na tržištu rada. Upravo jer je ljudski kapital neizostavan čimbenik organizacijske strukture, nužno je ulagati u obrazovanje zaposlenika kako bi i sama organizacija bila uspješna. Poduzeće i njeno osoblje bi se trebali kretati zajedno, odnosno kako raste ljudski potencijal, tako raste i cjelokupna organizacija.

Najčešće korištene metode obuke su:

- Dodjeljivanje zamjenika
- Rotacija
- Lateralni transfer
- Prisustvovanje sjednicama
- Obuka u košari
- Grupne diskusije.

3.4.5. UPRAVLJANJE SUSTAVOM NAGRAĐIVANJA I DRUGIM KOMPENZACIJAMA

Općenito, pod pojmom kompenzacija se smatraju naknade zaposlenicima za posao koji obavljaju. One mogu biti materijalne i nematerijalne, a najznačajnija kompenzacija je plaća djelatnika. Poduzeće kroz određeno vremensko razdoblje prati i ocjenjuje svoje zaposlenike te na temelju rezultata daje određene nagrade i beneficije. Osim materijalnih, ljudski resursi u poduzeću zahtjevaju i nematerijalne naknade, odnosno poduzeće mora voditi brigu i o psihološkom stanju svojih djelatnika. Kroz analizu zaposlenika i odrađenih poslova, poduzeće odlučuje o načinu poslovanja, odnosno odlučuje o svojoj budućnosti.

4. ULOGA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POSLOVANJU PODUZEĆA

Proces upravljanja ljudskim potencijalima karakterizira veliki broj ciljeva, aktivnosti i funkcija koje služe za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, uz ostale čimbenike poduzeća. Također, ULJP ima različite uloge kojima doprinosi poslovanju poduzeća te se one prema Noi i dr.(2006) dijele na administrativnu, potpurnu, savjetodavnu i stratešku ulogu. U nastavku su objašnjene pojedine uloge te njihove značajke.

4.1. Administrativna uloga

S obzirom na opseg i vrstu posla, ali i hijerarhiju, svako poduzeće na drugačiji način objašnjava administrativnu ulogu upravljanja ljudskim potencijalima. U suštini, ona usklađuje aktivnosti poduzeća sa pravnim i zakonskim odredbama, vodi arhivu o svojim zaposlenicima te ima ulogu nadzora. Administracija ljudskih potencijala ima ključnu ulogu u poslovanju jer osigurava prijenos informacija između poduzeća i zaposlenika. Na temelju te povezanosti, svaki sudionik poslovnog procesa ima uvid u točne zadatke i smjernice koje prati u izvršenju svojega zadatka. Svaka osoba koja sudjeluje u administraciji ljudskih potencijala mora posjedovati određen skup znanja i vještina kako bi mogla obavljati poslove vezane uz administrativnu funkciju. Najvažnije, administrativna uloga upravljanja ljudskim potencijalima uvijek ima na umu dobrobit svih djelatnika, ali i dobrobit cjelokupne organizacije u svrhu ostvarivanja uspjeha na zakonit i valjan način. Neke od zadaća koje obavlja administrativna uloga su:

- Voditi evidenciju osoblja
- Unositi i ažurirati podatke o zaposlenicima
- Proučavati i pregledavati pravila poduzeća
- Pripremati dokumente; vodiče za zapošljavanje, ugovore o radu, popise naknada i dr.
- Pomagati drugom osoblju ljudskih potencijala u regrutiranju novih zaposlenika i sličnim aktivnostima
- Biti u kontaktu s vanjskim partnerima u svrhu poštivanja zakon prilikom poslovanja
- Pomoći zaposlenicima rješavati probleme vezane uz ljudske resurse

- Prenositi osoblju rezultate mjerenja uspješnosti
- Pratiti informacije o svojim zaposlenicima; bolovanja, dopusti, prekovremeni rad, raspored rada.

4.2. Potporna uloga

Potporna uloga, za razliku od administrativne, nema direktan utjecaj na zaposlenike već pomaže drugim ulogama u određenim poslovima. Velika zadaća koju obavlja potporna uloga je osiguravanje razvoja zaposlenika kroz razne programe razvoja. Poduzeću je u cilju da njegovi djelatnici u što većoj mjeri razvijaju svoje sposobnosti kako bi s vremenom mogli obavljati složenije zadatke. Ukoliko se postojeći zaposlenici razvijaju, organizacija nije prisiljena zapošljavati novu radnu snagu, a zaposlenici dobivaju određene nagrade za svoj napredak. Osim toga, potporna uloga upravljanja ljudskim potencijalima posreduje u pregovorima tijekom planiranja poslovanja te sudjeluje u provođenju promjena u organizaciji. Često se za nju govori da ubrzava proces uvođenja promjena jer svojim aktivnostima potiče na razvoj i suradnju. Općenito u poslovnom procesu, potporni sustavi omogućuju nesmetanu provedbu temeljnih i upravljačkih aktivnosti, odnosno pružaju oslonac cjelokupnom poduzeću.

4.3. Savjetodavna uloga

Savjetodavna uloga upravljanja ljudskim potencijalima, kao što i sam naziv govori, ima zadaću savjetovanja prilikom donošenja određenih odluka. Jedna od glavnih zadaća je savjetovanje nadležnih u vezi upravljanja i razvoja ljudskih potencijala koji sudjeluju u postizanju organizacijskih ciljeva. Naravno, osoba koja sudjeluje u provođenju savjetodavne uloge mora posjedovati znanja o poslu kako bi mogla pripomoći u donošenju odluka. Neke od zadaća koje obavlja savjetodavna uloga su:

- Interveniranje u konfliktima između zaposlenika
- Sudjelovanje u obuci prilikom popunjavanja radnog mjesta
- Daje svoj doprinos pri procjenama i beneficijama zaposlenika
- Savjetovanje menadžera ili voditelja odjela.

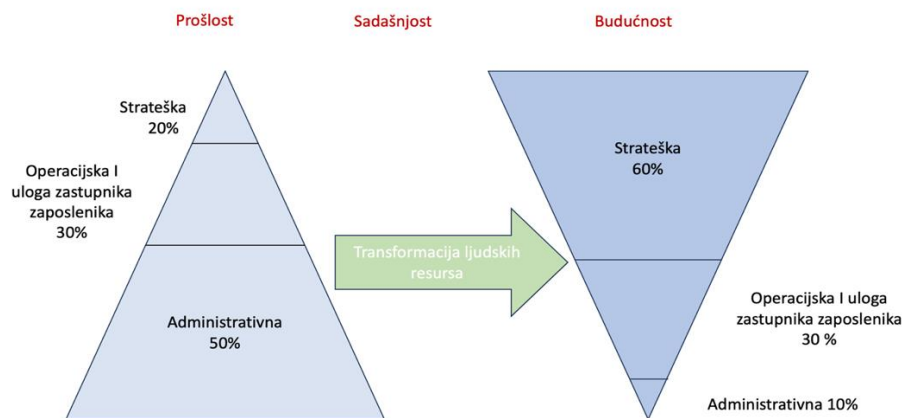
4.4. Strateška uloga

Dok pojam ljudski potencijali nije dobio veći značaj, smatralo se da ono obavlja samo administrativnu funkciju na području ljudskih resursa u organizaciji. Danas se zaposlenici i ljudski rad tumače kao ključ uspješnosti u poslovanju te se smatra da utječu na efektivnost i efikasnost. Strateška uloga upravljanja ljudskim potencijalima ima zadaću usklađivanja plana potreba sa strateškim planom poduzeća, odnosno minimizira greške u provođenju strateškog plana, ali i usklađuje plan potreba sa mogućim eksternim trendovima koji utječu na poslovanje. Također, strateška uloga pomaže menadžerima u prenošenju aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima na sve aspekte poslovanja. Upravo iz tog razloga, smatra se da ljudski potencijali sudjeluju u osmišljavanju strategije, ali i njezinoj provedbi.

Neki od poslova koje strateška uloga može obavljati su:

- Planiranje radne snage u cilju predviđanja umirovljenja i proširenja
- Sudjelovanje u odabiru mjesta za nove objekte
- Prenosjenje poslova na vanjska poduzeća i pojedince
- Upravljanje ljudskim resursima korištenjem novih tehnologija
- Sudjelovanje u planiranju naknada i poticaja.

Tranzicija važnosti uloga u upravljanju ljudskim potencijalima predstavljena je slikom 1.



Slika 1 Transformacija uloga u upravljanju ljudskim potencijalima

Izvor: prilagođeno prema Lussier, R.N. i Hendon, J.R. (2010)

Kao što slika 1. predstavlja, strateška uloga je u novije vrijeme preuzela glavne zadaće upravljanja ljudskim resursima. Mathis i Jackson (2016) smatraju da ljudski potencijalni pružaju strateški doprinos na različitim područjima poslovanja zbog čega je nemoguće da poduzeće ostvari zadane ciljeve bez djelovanja ljudskih resursa.

S obzirom da poduzeća u prošlosti nisu davala veliki značaj funkciji ljudskih resursa, tako se nisu priznavali ni teorijski modeli ULJP. Jedan od takvih modela je model Davea Ulricha (1997) koji danas koriste poduzeća širom svijeta. Dave Ulrich, koji se smatra jednom od najznačajnijih osoba na području ULJP, svoj je model ljudskih resursa prvi puta predstavio 1995. godine te je njegova uloga bila da pruži pomoć pri raspodjeli zadataka i odgovornosti među odjelima ljudskih resursa. Ulrich (1997) je podijelio funkciju ljudskih resursa na četiri uloge: strateški partner, agent promjena, administrativni stručnjak i prvak zaposlenika. Kod uloge strateškog partnera, nastoje se uskladiti aktivnosti ljudskih resursa sa strategijom organizacije, odnosno želi se postići da ljudski potencijali doprinose prilikom ostvarivanja postavljenih ciljeva. Uloga agenta promjena se odnosi na provođenje promjena u poduzeću kako se postizali bolji rezultati. Prilikom obavljanja ovakvih zadataka, nužno je da ljudi na poziciji strateškog partnera posjeduju odgovarajuće vještine kako bi mogli doprinjeti stvaranju promjena, odnosno uspjeha. Administrativni stručnjak je uloga koju Ulrich smatra odgovornom za područje zapošljavanja, naknada te odnosa sa zaposlenicima. Korisna je organizaciji jer nastoji pružiti efikasne i efektivne usluge ljudskih resursa. Kao posljednja, navodi se uloga prvaka zaposlenika gdje se odgovorne osobe zalažu za dobrobit zaposlenika. U konačnici je cilj osigurati kvalitetne uvjete za rad koji vode prema ostvarenju zadovoljstva zaposlenika.



Slika 2 Model uloga D. Ulrich-a

Izvor: prilagođeno prema Ulrich, D. (1997)

Model Davea Ulricha predstavljen slikom 2., smatra se jednim od najvažnijih pokazatelja uloge ljudskih potencijala u poslovanju poduzeća iz kojega se može vidjeti koliki zapravo utjecaj ima upravljanje ljudskim potencijalima na cjelokupnu uspješnost organizacije.

5. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA – VALORIZIRANJE ULOGA I VAŽNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U HRVATSKOJ

Ljudski kapital se smatra nematerijalnom imovinom poduzeća te se stoga njegova kvaliteta ne može mjeriti kvantitativnim pokazateljima. Iz toga proizlazi da se niti uloga ljudskih potencijala ne može pravodobno odrediti. Međutim, nekoliko provedenih istraživanja pokazuje da ljudski potencijali u Hrvatskoj nisu u potpunosti razvijeni te da treba puno više ulaganja. Nina Pološki Vokić (2016) objašnjava navedeno u radu pod nazivom „Petnaest godina strateške filozofije upravljanja ljudskim resursima u hrvatskim poduzećima – je li se odjel ljudskih resursa razvio u strateškog partnera?“ Autorica koristi podatke istraživanja iz 2001., 2006., 2012. i 2014. godine kako bi utvrdila stupanj napretka ljudskih potencijala u Hrvatskoj analizirajući organizacije koje broje više od 500 zaposlenih. U spomenutom radu su korišteni kvantitativni te kvalitativni pokazatelji prikupljeni 2001. i 2006. godine kao i podaci iz 2012. i 2014. godine dobiveni CRANET metodologijom koja se temelji na visoko strukturiranom anketnom upitniku s ciljem istraživanja stanja i razvijenosti upravljanja ljudskim potencijalima. Svi prikupljeni podaci obuhvaćaju informacije o statusu odjela za ljudske resurse unutar promatranih poduzeća te način njihova rada. Prvi zaključak do kojega Pološki Vokić (2016) dolazi je da se utjecaj strateškog upravljanja ljudskim resursima u navedenim organizacijama poboljšao u posljednjih petnaest godina što zaključuje iz činjenice da je 2000. godine samo trećina organizacija imala odjele za ljudske resurse dok su 2010. godine skoro sve promatrane organizacije imale navedene odjele. Također, autorica navodi kako broj organizacija u kojima je odjel za ljudske resurse dio strateškog planiranja konstantno raste od 2001. godine. Objasnjava kako bi „stručnjaci za ljudske resurse, da bi postali strateški partneri, trebali sudjelovati u procesu razvoja strategije, što bi posebno trebalo zabrinjavati hrvatske stručnjake za ljudske resurse koji još uvijek nisu integrirani u strateške organizacijske cjeline.“ Pološki Vokić (2016) u svome radu ukazuje na to kako je strateška uloga upravljanja ljudskim potencijalima ojačala s godinama, ali da je gospodarska kriza utjecala, između ostaloga, i na razvoj ljudskih potencijala što zaključuje na temelju podatka da je postotak organizacija s odjelima za ljudske resurse bio veći 2006. godine nego 2012. te kako je postotak zaposlenih u odjelu za ljudske resurse u odnosu na ukupan broj zaposlenih bio veći 2006. godine u odnosu na 2010. godinu.

6. PROCJENA UČINKOVITOSTI FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Kako bi se organizacija smatrala uspješnom, potrebno je učinkovito rukovoditi funkcijom upravljanja ljudskih potencijala jer ona predstavlja značajan čimbenik u poslovanju na način da utječe na produktivnost, profit i tržišni udio (Jambreč i Penić, 2008). Kao što je već spomenuto, ljudski resursi su temelj svakog poduzeća te ih karakteriziraju određene vještine, znanja i sposobnosti koje svakodnevno koriste u rješavanju određenih poslova i zadataka. Svaka organizacija zahtjeva različite vještine s obzirom na svoju veličinu, vrstu posla koji odrađuje te opseg posla. Upravo iz tog razloga, nužno je provoditi procjenu učinkovitosti kako bi se na vrijeme mogle ispraviti potencijalne greške koje utječu na uspjeh poslovanja.

Prema Noe i dr. (2006), postoje dvije vrste pokazatelja za mjerenje učinkovitosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima: opći i specifični komparativni pokazatelji.

Neki od općih pokazatelja su:

- Stopa fluktuacije
- Stopa odsutnosti
- Plaća po djelatniku
- Udjel plaća u troškovima poslovanja
- Troškovi udjela ULJP kao % ukupnih izdataka
- Trošak zapošljavanja novog radnika.

Kao dva najkorištenija opća pokazatelja, izdvajaju se stopa fluktuacije te stopa odsutnosti.

Stopa fluktuacije je jedan od najzastupljenijih pokazatelja učinkovitosti ULJP te se iskazuje kao proporcija zaposlenika koji su napustili poduzeće u odnosu na prosječan broj zaposlenih tijekom istog vremenskog razdoblja, većinom tijekom jedne godine. Fluktuacija zaposlenika se razlikuje u svakom poduzeću, ali se u većini slučajeva smanjuje porastom uspješnosti poduzeća.

Stopa odsutnosti, odnosno izostanaka predstavlja stopu izostanaka zaposlenika prema ukupnoj zaposlenosti s punim radnim vremenom. Visoka stopa odsutnosti govori da zaposlenici često izostaju s posla te je povezana sa visokom stopom fluktuacije.

Specifični komparativni pokazatelji su:

- Stopa stabilnosti vještina

- % menadžerskih pozicija popunjenih interno
- Vrijednost prodaje po djelatniku.

Uz stopu fluktuacije, stopa stabilnosti vještina se najviše koristi u procjeni učinkovitosti ULJP. Ona se računa kao omjer zaposlenih u poduzeću duže od godine dana i ukupnog broja zaposlenih te pokazuje odlaze li iz poduzeća više ljudi sa duljim radnim stažom ili novopridošli (Pfeifer, 2018).

Kako bi se procjenila učinkovitost upravljanja ljudskim potencijalima, poduzeća mogu koristiti SWOT analizu koja predstavlja prikaz 4 karakteristike poslovanja; snage, slabosti, prilike i prijetnje. Prilikom provedbe SWOT analize, poduzeća istražuju utjecaj određenih elemenata prema navedenoj podjeli kako bi s lakoćom odredila pozitivne i negativne učinke, u ovom slučaju učinke upravljanja ljudskim potencijalima.

Ukoliko se na temelju prethodno navedenih pokazatelja utvrdi da poduzeće zaostaje s obzirom na konkurenciju, ono je dužno provesti detaljnu analizu te utvrditi izvor problema. Također, kvalitetnim regrutiranjem i selekcijom se mogu spriječiti potencijalni problemi, kao i obukom te razvojem zaposlenika. Kao što i zaposlenik ulaže svoj trud i znanje u posao, poduzeće bi trebalo ulagati u obrazovanje svojih zaposlenika. Raznim aktivnostima se može utjecati na učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima gdje se ističe motivacija koja potiče djelatnike na sudjelovanje u postizanju imenovanih ciljeva poduzeća.

7. UČINCI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Svaki element i čimbenik koji sudjeluje u procesu poslovanja pridonosi ukupnom cilju organizacije te ima utjecaj na konačne rezultate. Jedan od takvih elemenata je upravljanje ljudskim potencijalima koje oblikuje, ne samo organizaciju, već i njen uspjeh.

Na temelju pokazatelja navedenih u prethodnom naslovu, zaključuje se da upravljanje ljudskim potencijalima utječe na sve aspekte poslovanja te Jambrek i Penić (2008) smatraju da su ljudski potencijali “ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja.”

Jedan od segmenata na koji ljudski potencijali imaju ključan utjecaj je stvaranje konkurentske prednosti. “Postizanje konkurentskog uspjeha kroz ljude uključuje temeljnu procjenu načina na koji razmišljamo o radnoj snazi i radnom odnosu. To znači postići uspjeh radeći s ljudima, a ne zamjenjivati ih ili ograničavati opseg njihovih aktivnosti”(Pfeffer, 1995).

Upravo o tome govore Pološki i Vidović (2007) u svome radu “Upravljanje ljudskim resursima kao značajan faktor za postizanje konkurentnosti kroz ljude – slučaj Hrvatske.” U navedenom radu, autorice objašnjavaju rezultate dobivene empirijskim istraživanjem kako bi prikazale stupanj kvalitete upravljanja ljudskim resursima u Hrvatskoj i njihov utjecaj na stvaranje konkurentne prednosti. Kao populaciju su se promatrala poduzeća koja broje više od 200 zaposlenika, od kojih je 80 činilo uzorak u konačnici te je analizirano 55 pokazatelja, odnosno 26 kvantitativnih i 29 kvalitativnih pokazatelja. Rezultati istraživanja su pokazali da je 61,82% korištenih pokazatelja bolje za referentna poduzeća u odnosu na poduzeća u Hrvatskoj, odnosno da Hrvatska u velikoj mjeri zaostaje po pitanju upravljanja ljudskim potencijalima. Drugim riječima, autorice objašnjavaju da, s obzirom na podatke dobivene istraživanjem, hrvatska poduzeća nisu u mogućnosti stjecati konkurentsku prednost kroz ljude, tj. putem upravljanja ljudskim resursima.

Prema Jambrek i Penić (2008) “Upravljanje ljudskim potencijalima ima svrhu ispunjenja ekonomskih ciljeva, na primjer porast proizvodnje i profitabilnosti, zatim efikasnost, efektivnost i fleksibilnost poduzeća, ali također i ostvarenje socijalnih ciljeva, poput zadovoljenja interesa zaposlenika, poboljšanje njihovog socioekonomskog položaja, podizanje kvalitete života te općenito razvitak individualnih sposobnosti svakog zaposlenika. Jednostavna je formula efikasna, efektivna i ekonomična organizacija = zadovoljni zaposlenici.”

Jedan od najpoznatijih pokazatelja kojim se može mjeriti kakav točno učinak ostavlja upravljanje ljudskim potencijalima na poslovanje poduzeća je KPI, odnosno ključni pokazatelji uspjeha. Ono se može primjeniti na različite tipove poslovanja i operacija pa tako i na odjel za ljudske resurse. Neki od najčešće korištenih KPI pokazatelja su:

- Prihodi po zaposleniku
- Trošak zapošljavanja
- Fluktuacija zaposlenika
- Odsutnost
- Stopa zadovoljstva poslom
- Profit po zaposleniku
- Trošak po zaposleniku.

Svaka organizacija ima specifične potrebe te je nemoguće primjenjivati isti princip rada prilikom različitih vrsta poslovanja. Upravo zbog toga, svaka organizacija zapošljava odgovarajuće osobe za rad u odjelu ljudskih resursa kojima je potrebno upravljati na određeni način kako bi pozitivno utjecali na poslovanje. U slučaju da se upravljanje ljudskim potencijalima negativno odrazi na poduzeće i uspjeh, potrebno je preispitati sve segmente koji su utjecali na to. Svakom poduzeću je cilj izbjeći takve situacije, odnosno nastoji na što kvalitetniji način rukovoditi ljudskim potencijalima u cilju ostvarivanja očekivanih rezultata.

8. RASPRAVA

Kao što je već spomenuto, ovim radom su se nastojale pobliže objasniti uloge upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima te su predstavljene četiri glavne uloge: administrativna, potporna, savjetodavna i strateška. Prema navedenim obilježjima i karakteristikama pojedine uloge, dolazi se do zaključka kako strateška uloga predstavlja najvažniju te se njoj treba pridavati najviše pažnje. Strateška uloga upravljanja ljudskim potencijalima smanjuje greške prilikom provođenja strateškog plana čime uvelike doprinosi ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Između ostaloga, u radu su objašnjeni čimbenici kojima se procjenjuje uspješnost upravljanja ljudskim potencijalima te efekti do kojih dolazi prilikom ULJP u poslovanju čime se htjelo pokazati koliki zapravo utjecaj imaju ljudski potencijali i njihovo upravljanje na poslovanje poduzeća. Sukladno tome, kroz cijeli rad se prožima pitanje kvalitete ljudskih potencijala u hrvatskim poduzećima. Na temelju iznesenih podataka o provedenim istraživanjima, vidljivo je kako upravljanje ljudskim potencijalima nije u najvećoj mjeri razvijeno u Hrvatskoj, ali kako unazad nekoliko godina neprestano napreduje. Hrvatska poduzeća i dalje nisu u potpunosti prihvatila činjenicu da ljudski potencijali čine temelj poduzeća i njihova poslovanja te iz tog razloga nisu napredovala kao poduzeća u drugim dijelovima svijeta.

Područje na kojemu ljudski potencijali imaju veliku ulogu je oglašavanje i odnosi s javnošću čime doprinose ukupnom dojmu određenog poduzeća. Poduzeća u Hrvatskoj bi se mogla više ugledati na velika svjetska poduzeća te preuzeti njihove načine promoviranja kao što je npr. „employer branding“ koji služi za prikazivanje poduzeća u određenom svjetlu. Putem toga, poduzeća postaju poznatija te samim time uspješnija, odnosno ispunjavaju svoje ciljeve i ostvaruju profit. Stoga se preporučuje da poduzeća u Hrvatskoj trebaju detaljno analizirati i planirati svoje odjele za ljudske resurse, razvijati vještine i sposobnosti svojih zaposlenika, zadržavati što veći broj radne snage te se više oslanjati na ljudski kapital prilikom poslovanja. Također, na temelju informacija prikazanih u radu, može se dati preporuka da poduzeća što više koriste stratešku ulogu upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno da je implementiraju u svaku stavku koja je povezana za ciljevima i njihovim ostvarenjem.

9. ZAKLJUČAK

Ciljevi ovog završnog rada bili su prikazati koliki značaj ljudski potencijali imaju u poslovanju poduzeća te u kojoj su mjeri zastupljeni u Hrvatskoj. Rezultati su pokazali da uloga ljudskih potencijala nije priznata koliko bi trebala biti, odnosno da bi se trebalo puno više napredovati na tom području, posebice u Hrvatskoj. Ljudski potencijali imaju značajnu ulogu u današnjem poslovanju te doprinose ostvarivanju imenovanih organizacijskih ciljeva. Razvijali su se kroz povijest, a danas su neizostavan dio u svakom poduzeću. Upravljanje ljudskim potencijalima sadrži brojne ciljeve i aktivnostima kojima pomaže organizaciji u postizanju uspješnosti. Tema ovog završnog rada je bila objasniti uloge upravljanja ljudskim potencijalima u poslovanju poduzeća, što je i ostvareno kroz analizu četiri glavne uloge i njihovih značajki. Svrha je bila prepoznati značaj ljudskih potencijala u poslovanju te u kojoj mjeri ono utječe na uspješnost poduzeća, odnosno kako se uspješnost ocjenjuje i što sve na nju utječe.

Temeljem analizirane literature može se zaključiti da različite uloge odjela za upravljanje ljudskim potencijalima nisu jednako razvijene u hrvatskim poduzećima te bi se trebalo puno više napora ulagati u pretvaranje ULJP u stratešku prednost pri poslovanju. Poduzeća bi trebala nastojati svakodnevno razvijati ljudske resurse te ih poticati na sudjelovanje u ostvarivanju organizacijskih ciljeva jer oni čine temelj svake organizacije. Hrvatska poduzeća još uvijek nisu u potpunosti prihvatila takvo stajalište, ali se to svakako predviđa u budućnosti s obzirom na rast i razvoj koji su ostvarila tijekom posljednjih 15-20 godina.

S obzirom da su u radu korišteni sekundarni izvori podataka, postoje određena ograničenja u vezi dostupnošću šire baze empirijskih ili konceptijskih istraživanja koje posljedično rezultiraju ograničenjima u generalizaciji analizirane literature. Kako bi se djelomično minimizirala pristranost u prikazu rezultata nastojalo se analizirati podatke referirane u radovima različitih autora kako bi se zadržala objektivnost. Za očekivati je kako ovakve teme nastavljaju intrigirati znanstvenike i praktičare, te je za očekivati da će buduća istraživanja rezultirati značajnijim brojem empirijskih i teorijskih rasprava što će pogodovati sveobuhvatnijim novim uvidima i empirijskim podacima.

Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Buble, M. (2000). *Management*, Ekonomski fakultet, Split.
3. Drucker, P. F. (2006). *Practice of management*, Naklada Ljevak Zagreb.
4. Jambrek, I., Penić, I.I. (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Vol. 29. br. 2.
5. Lussier, R.N., Hendon, J.R. (2010). *Human Resource Management*, treće izdanje.
6. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, IV. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adeco, Zagreb.
7. Mathis, R., Jackson, J., Valentine, S., Meglich, P. (2016). *Human Resource Management*.
8. Noe, R.A., Hollendback, J.R., Gerhart, B. i Wright, P.M.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, MATE d.o.o., 2006.
9. Pfeffer, J. (1995). “*Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People*”, Academy of Management Executive, vol. 9, no. 1, pp. 55-69.
10. Pfeifer, S. (2018). *Interna skripta za kolegij Menadžment: Funkcije upravljanja ljudskim resursima*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
11. Pološki-Vokić, N., Vidović, M. (2007). *HRM as a significant factor for achieving competitiveness through people-The case of Croatia*. EFZG Working paper series, (1), 1-16.
12. Pološki-Vokić, N. (2016). *Fifteen years of strategic HRM philosophy in Croatian companies: Has HR department evolved into a strategic partner?* Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, 21(2).
13. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*, M.E.P. d.o.o., Zagreb.
14. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions, The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business Review Press.

Popis slika

Slika 1 Transformacija uloga u upravljanju ljudskim potencijalima..... 11
Slika 2 Model uloga D. Ulrich-a 13