

# Strategijski menadžment ljudskih potencijala na primjeru odabranog poduzeća

---

**Matišić, Ana-Marija**

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

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:930380>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-27**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zagreb**

**Stručni diplomski studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**ANA- MARIJA MATIŠIĆ**

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**  
**NA PRIMJERU ODABRANOG PODUZEĆA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zagreb**

**Stručni diplomski studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**DIPLOMSKI RAD**

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**  
**NA PRIMJERU ODABRANOG PODUZEĆA**

**Mentor:**  
**dr. sc. Pave Ivić, prof. v. š.**

**Naziv kolegija:**  
**STRATEGIJSKI MENADŽMENT**

**Studentica:**  
**Ana-Marija Matišić**

**JMBAG studenta:**  
**006611167**

# SADRŽAJ

SAŽETAK .....	1
ABSTRACT .....	2
1. UVOD.....	3
2. POJAM I DEFINICIJA STRATEGIJE I STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA .....	4
2.1. Definiranje pojma strategije .....	4
2.2. Definicija strateškog menadžmenta .....	5
2.3. Uloga i korist strategijskog menadžmenta.....	8
3. PROCES STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA .....	10
3.1. Strateška analiza okoline .....	10
3.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja .....	11
3.3. Formuliranje strategije.....	13
3.4. Implementacija strategije .....	14
3.5. Kontrola i evaluacija strategije.....	16
4. STRATEŠKI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA .....	19
4.1. Važnost menadžmenta ljudskih potencijala .....	19
4.2. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala.....	20
4.3. Temeljna obilježja strateškog menadžmenta ljudskih potencijala .....	22
4.4. Povezanost poslovne strategije i menadžmenta ljudskih potencijala .....	23
4.4.1. Administrativna povezanost .....	23
4.4.2. Jednosmjerna povezanost .....	24
4.4.3. Dvosmjerna povezanost.....	24
4.4.4. Integrativna povezanost .....	24
4.5. Povezanost poslovne strategije i strategije ljudskih potencijala .....	25
4.6. Misija ljudskih potencijala u organizaciji.....	27
4.7. Vizija ljudskih potencijala u organizaciji.....	28
4.8. Strategije poduzeća i planiranje ljudskih potencijala .....	28
4.8.1. Planiranje ljudskih potencijala za strategiju status quo.....	29
4.8.2. Planiranje ljudskih potencijala za razvojnu strategiju koncentracije.....	29
4.8.3. Planiranje ljudskih potencijala za razvojnu strategiju ekspanzije .....	30

4.8.4. Planiranje ljudskih potencijala za razvojnu strategiju diverzifikacije.....	30
4.8.5. Planiranje ljudskih potencijala za razvojnu strategiju okomite integracije .....	31
4.9. Strateški instrumenti i analiza ljudskih potencijala.....	31
4.9.1. Strateška analiza okoline .....	31
4.9.2. Analiza strateških snaga i doprinos ljudskih potencijala.....	32
4.9.3. Portfolijska analiza ljudskih potencijala .....	33
4.9.4. Strateške mape ljudskih potencijala .....	35
5. STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA ERICSSON NIKOLA TESLA D.D. ....	38
5.1. Općenito o poduzeću .....	38
5.2. Misija .....	39
5.3. Vizija i poslovna strategija.....	39
5.4. Organizacijska struktura.....	40
5.5. Analiza eksterne okoline .....	43
5.6. Analiza interne okoline .....	45
5.7. Ljudski resursi u poduzeću Ericsson Nikola Tesla.....	48
6. ZAKLJUČAK .....	51
7. IZJAVA .....	53
8. POPIS LITERATURE .....	54
8.1. Knjige i radovi:.....	54
8.2. Internetski izvori .....	55
9. POPIS SLIKA .....	57
ŽIVOTOPIS .....	58

## **SAŽETAK**

Strategijski menadžment ljudskih potencijala pomaže organizacijama u ostvarivanju zadanih ciljeva. Ljudski resursi su ključni resursi organizacije i organizacije moraju uključiti u proces razvoja strategije i menadžment ljudskih resursa kako bi se poduzeće osiguralo da se ljudski potencijali koriste za postizanje organizacijskih ciljeva. Proces stvaranja organizacijske strategije je vrlo složen zadatak te obuhvaća različite procese opisane u radu. U suvremenom ekonomskom okruženju na poduzeća djeluju vanjski i unutarnji čimbenici te je potrebno analizirati prilike i prijetnje iz vanjske okoline te unutarnje snage i slabosti poduzeća kako bi se primijenila najoptimalnija strategija. U suvremenom poslovanju sve se više vrednuje važnost menadžmenta ljudskih potencijala koji je ključan za razvoj i implementaciju organizacijske strategije. Na primjeru poduzeća Nikola Tesla d.d. prikazano je kako je uspješno poduzeće ono koje upravlja znanjem svojih zaposlenika kako bi osiguralo da organizacijsko znanje ostane unutar organizacije i koristi se za postizanje ciljeva. Organizacije moraju izabrati strategiju upravljanja ljudskim potencijalima koje najbolje odgovara njihovim ciljevima i okruženju.

**Ključne riječi:** strategija, ljudski resursi, strategijski menadžment ljudskih potencijala

## **STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CASE STUDY OF A SELECTED COMPANY**

### **ABSTRACT**

Strategic management of human resources helps organizations achieve their goals. Human resources are the key assets of an organization, and organizations need to include the management of human resources in the process of strategy development to ensure that they are effectively utilized in achieving organizational goals. The process of creating an organizational strategy is a complex task that involves various processes described in this work. In the contemporary business environment, companies are influenced by both external and internal factors. It is important to analyze the opportunities and threats from the external environment, as well as the internal strengths and weaknesses of the company, in order to apply the best strategy. In contemporary business, the value of human resources management is increasing as it plays a crucial role in the development and implementation of the organizational strategy. The example of Nikola Tesla Ltd. illustrates that a successful company is one that effectively manages the knowledge of its employees, ensuring that organizational knowledge remains within the company and is utilized to achieve goals. Organizations need to choose a human resources management strategy that best suits their goals and environment.

**Key words:** strategy, human resources, strategic management of human resources

## 1. UVOD

Predmet ovog istraživanja strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima kako bi se ukazala važnost koju ovaj segment ima u poduzeću. Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima u vrijeme promjena u globaliziranom poslovnom okruženju omogućuje organizaciji konkurentnost na tržištu i pomaže u ostvarivanju ciljeva organizacije. Ljudi i njihovi potencijali su sve više u suvremenom poslovanju prepoznati kao dragocjeni resurs organizacije, odnosno poduzeća. Menadžment ljudskih potencijala postaje ključni strateški čimbenik i dobiva iznimnu stratešku važnost. Upravljanje nematerijalnom imovinom, odnosno ljudskim resursima postaje važan čimbenik suvremenog menadžmenta. U radu će se definirati strategija i strategijski menadžment kako bi se pokazala važnost dobro isplanirane strategije koja je ključna za razvoj poduzeća, te usmjerava organizaciju na uspješno postizanje zadanih ciljeva, u skladu sa vizijom i misijom poduzeća. Kako bi razumjeli ulogu strategije u poduzeću potrebno je opisati proces strategijskog menadžmenta i pojasniti ulogu strateške analize radi uspješnog provođenja strategije. Naglasak ovog rada je pojasniti ulogu strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala u postizanju ciljeva organizacije i provođenju implementirane strategije. Menadžment ljudskih potencijala dobiva sve veću stratešku važnost i postaje strateški čimbenik. Suvremeno poslovanje mijenja ulogu ljudskih potencijala koji više nemaju ulogu servisa menadžmenta već dobivaju ključnu stratešku ulogu u poduzeću. Strateška uloga menadžmenta ljudskih potencijala je u osiguranju i razvoju potrebnih kompetencija zaposlenika, privlačenje i zadržavanje potrebnih talenata u poduzeću te ulaganje u znanje zaposlenika kao sredstvom konkuriranja u suvremenim poslovnim okolnostima i stvaranju vrijednosti organizacije. Ključna uloga menadžmenta ljudskih potencijala je sudjelovanje u strateškom planiranju i provedba strategije koja ovisi o iskustvu, znanju i sposobnosti svojih zaposlenika.

U radu će biti prikazana uloga menadžmenta ljudskih potencijala u strateškom razvoju kompanije Ericsson Nikola Tesla koja poslovni uspjeh i rast temelji na inovativnosti, znanju i vještinama svojih zaposlenika koji doprinose ciljevima kompanije i ključan su dio poslovne strategije. Kompanija je svojim ulaganjem u ljudske potencijale pokazala bit rada, a to je važnost strateškog menadžmenta ljudskih potencijala, međusobna povezanost poslovne i strategije ljudskih potencijala kako bi zadržala vodeću ulogu na tržištu.



## **2. POJAM I DEFINICIJA STRATEGIJE I STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA**

U suvremenom poslovanju strategijski menadžment je postao važan jer pomaže organizaciji da razumije svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje, te omogućava da se pripremi za budućnost na način koji će omogućiti uspjeh u dinamičnom poslovnom okruženju. U nastavku će biti opisani pojam strategije i definicija strategijskog menadžmenta.

### **2.1. Definiranje pojma strategije**

Pojam „strategija“ se prema povijesnim izvorima spominje u Ateni oko 508-507. godine prije Krista odnoseći se na atensko ratno vijeće sa velikom političkom i vojnom moći. Pojam strategija moglo bi se gledati kao središnja kategorija strateškog menadžmenta. Etimološki, stratos odnosno vojska i agein koji znači voditi zapravo znače umijeće vođenja vojske. (Buble i sur., 2005:3). Prema Menceru nazivi strategija i strateški menadžment u korištenju u poslovnoj politici bi se trebali koristiti kao sinonimi. Termin strategija je najvjerojatnije prethodio terminu strateški menadžment te se termin strateški menadžment počeo javljati između dvaju svjetskih ratova te nakon Drugog svjetskog rata u kompleksnijim okolnostima poslovanja osobito pojavom prvih knjiga o poslovnim oblicima primjena u američkim poduzećima. (Mencer, 2012:106). Sredinom druge polovice 18. stoljeća, termin strategija najuže se povezuje uz vojnu i političku vještinu organiziranja i vođenja ratova te način osvajanja i zadržavanja na vlasti. Odnosno, strategija se definira kao vještina predviđanja i usmjeravanja vođenja vojnih i političkih događaja. Istodobno, strategija podrazumijeva i umjetnost upravljanja, rukovođenja i vođenja korisnih aktivnosti, dakle aktivnosti koje su prožete:

- Osobnošću
- Kreativnošću
- Intelektualnošću i
- Inovativnošću. (Mencer, 2012:106-107).

Iz navedenog dolazi se do zaključka kako se povijesni termin strategija povezuje sa državnom politikom, u okviru koje trebaju biti izraženi ciljevi koji ovise o mjerljivim i nemjerljivim utjecajima te konkurentima i njihovim mogućim reakcijama (Mencer, 2012:107). Dolazi se do zaključka kako se poslovanje poduzeća ne može više oslanjati samo na proizvodne mogućnosti

već se treba osvrnuti i na uvjete iz okruženja, poput konkurentnih poduzeća te makroekonomskih politika države. Odnosno, najviše posloводство kreiranje razvoja poduzeća mora temeljiti na utjecaju:

- Poslovne okoline i
- Mogućnosti plasmana (Mencer, 2012:109).

Strategija bi se mogla definirati kao širok i općenit plan stvoren sa ciljem postizanja organizacijskih ciljeva na dugoročnoj bazi te je ona zapravo konačni rezultat strateškog planiranja. Strategija treba biti usklađena sa organizacijskim ciljevima, organizacijski ciljevi trebaju biti u skladu sa organizacijskom svrhom. . (Certo S. i Certo T., 2008: 178).

„Strateško planiranje podrazumijeva implementiranje postavljene strategije u konkretne planove, a koji dalje omogućavaju ostvarenje ukupne vizije i misije organizacije (...)skup odluka i aktivnosti usmjerenih na ostvarenje ciljeva jedne organizacije, pri čemu su njene sposobnosti i raspoloživi resursi usklađeni ( podudaraju se) sa šansama i opasnostima u njenom neposrednom okruženju. Stoga, strateško planiranje treba biti u potpunosti svjesno šansi, ali i opasnosti koje stoje pred njim, te imati razrađenu taktiku njihova iskorištavanja, odnosno efikasnog i pravovremenog prevazilaženja.“ (Kuka, 2012: 48).

## **2.2.Definicija strateškog menadžmenta**

„Strateški menadžment je proces kojim se organizaciji jamči postojanje i korist od korištenja odgovarajuće organizacijske strategije. U ovoj definiciji je odgovarajuća strategija ona koja najviše odgovara potrebama organizacije u određeno vrijeme. Proces strateškog menadžmenta sastoji se od pet uzastopnih i kontinuiranih koraka:

- Analiza okoline,
- Formiranje organizacijskog usmjerenja
- Formulacija strategije
- Provedba strategije
- Strateška kontrola“ (Certo S. i Certo T., 2008: 178-179).

Slikoviti prikaz koraka u procesu strateškog menadžmenta prikazan je na slici.



Slika 1. Koraci u procesu strateškog menadžmenta  
Izvor: Izrada autora prema Certo i sur., 2008:179

Za strateški menadžment bi se moglo reći da se sastoji od različitih aktivnosti koje neprestano traju te je to neprekidan proces koji zahtjeva konstantnu pažnju menadžera na neke od aspekata strateškog menadžmenta. Sastoji se od nekoliko etapa koje započinju analizom okoline, postavljanjem organizacijskog usmjerenja, formuliranjem i implementacijom strategije te se nastavlja na sve do kontrole i evaluacije strategije. Poduzeće se treba organizirati kao bi pravilno reagirao u vremenima promjenjive okoline te se to ostvaruje kroz strateški menadžment radi u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća. Strateški menadžment je u pravilu iterativan jer započinje sa prvom etapom, završava sa zadnjom te se etape ciklično ponavljaju (Buble i sur., 2005:5).

„S druge strane menadžment strategije ili strateški menadžment je centralna menadžerska funkcija koja prethodi ostalim funkcijama menadžmenta. Uloga strateškog menadžmenta je da u procesu strateškog promišljanja osmisli organizacijsku viziju, artikulira poslovnu misiju, te oblikuje poslovnu strategiju kao obrazac poslovnog ponašanja koji bi trebao rezultirati ostvarenjem poslovne misije i vizije.“ (Kuka, 2012:48).

Pregledom temeljnih zadataka strateških menadžera možemo doći do zaključka kako je stvarna implementacija strateškog menadžmenta u poduzećima veoma komplicirana iako se sama definicija strateškog menadžmenta ne čini tako. Zadaci koji su potrebni za implementaciju strateškog menadžmenta su:

- Utvrđivanje misije- odlučivanje o poslu na kojem će se poduzeće angažirati te drugim temeljima na kojima će biti vođeno. Misija je obično trajna i vremenski neograničena,
- Formuliranje filozofije poduzeća- utvrđivanje vjerovanja, nepisanih smjernica i stavova
- Utvrđivanje politika- odlučivanje o planovima akcija kao bi se provele glavne aktivnosti u skladu sa strategijom te filozofijom poduzeća,
- Postavljanje ciljeva- odlučivanje o provedbi zadataka u okviru definiranog vremena, služe kao pomoć za izvođenje planova u skladu sa strategijom,
- Razvoj strategije- razvoj koncepata, ideja i planova za uspješno ostvarenje ciljeva,
- Planiranje organizacijske strukture- razvoj plana, organizacije i aktivnosti koje pomaže ljudima da rade zajedno na ostvarivanju aktivnosti koje se odnose na strategiju, u skladu sa filozofijom poduzeća,
- Osiguranje osoblja- regrutiranje, selekcija i razvoj ljudi kako bi popunili radna mjesta u organizacijskom planu,
- Utvrđivanje procedura- određivanje za provedbu aktivnosti,
- Osiguranje opreme- osiguranje opreme i ljudi potrebnih za obavljanje posla,
- Osiguranje kapitala- za obavljanje posla potreban je novac i kredit,
- Postavljanje standarda- utvrđivanje mjerila performansi kako bi se posao obavljao najbolje u odnosu prema postavljenim ciljevima,
- Utvrđivanje menadžerskog programa i operacionalnih planova- razvoj programa i planova upravljačkih aktivnosti i korištenja resursa,
- Osiguranje kontrolnih informacija- za mjerenje cjelokupnih performansi poduzeća u odnosu prema postavljenom planu i standardima, kao pomoć ljudima slijediti strategiju,
- Aktiviranje ljudi- motiviranje i zapovijedanje ljudima prema planovima i filozofiji poduzeća. (Buble i sur., 2005:5-6).

Navedeni primjeri pokazuju kako je proces strateškog menadžmenta složen sustav koji zahtjeva napor svih zaposlenika.

### 2.3. Uloga i korist strategijskog menadžmenta

Prema Menceru sadržaji poslovne politike fokusiraju se na savladavanje i ovladavanje sadržajima o mogućnosti proizvodnje te se dakle oni vezuju za unutrašnje utjecaje, snage i slabosti. Strateški menadžment ne opterećuje se mogućnostima proizvodnje već u kontekstu strateškog menadžmenta orijentira se na proizvode koji se uspješno prodaju, uz težnju daljnjeg rasta proizvodnje. U tom kontekstu unutrašnji se uvjeti moraju vezati za vanjske. (Mencer, 2012:120-121). Iako je povezivanje unutarnjih i vanjskih uvjeta najbolje vidljivo kroz SWOT analizu i matrice ono nije uvijek uvjet za uspješno poslovanje. SWOT analiza služi kao metoda koja olakšava određivanje strategije. Primjer SWOT analize i strateških alternativa prikazano je na slici 2.

Eksterni elementi	Interni elementi	
	Snage	Slabosti
Prilike	strategija koncentracije, diverzifikacije, vertikalne integracije	strategija koncentracije, pripajanje - merger, diverzifikacija
Prijetnje	strategija koncentracije, vertikalna integracija, diverzifikacija, akvizicije	strategija strategija stabilizacije, napuštanje

*Slika 2. SWOT matrica i strateške alternative*  
Izvor: Izrada autora prema Buble, 2005: 69

Strateški menadžment nudi financijske i nefinancijske koristi. Prema istraživanjima poduzeća koja koriste koncept strateškog menadžmenta ostvaruju veću prodaju, proizvodnost i veću dobit u odnosu na poduzeća koja ne koriste aktivnosti planiranja. Poduzeća koja koriste planiranje svoje odluke donose na temelju utjecaja činjenica te time anticipiraju kratkoročne i dugoročne utjecaje. Nefinancijske koristi su vidljive kroz poticanje menadžmenta i zaposlenika disciplini te time

Ana-Marija Matišić: *Strategijski menadžment ljudskih potencijala na primjeru odabranog poduzeća* (specijalistički diplomski rad)

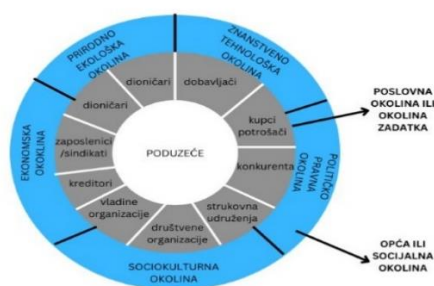
efikasnosti i efektivnosti. Strateški menadžment djeluje na način da promjene promatra kao prilike, a ne kao problem. (Mencer, 2012:121.)

### 3. PROCES STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

#### 3.1. Strateška analiza okoline

Stratešku analizu okoline možemo promatrati kao proces koji obuhvaća monitoring i evaluiranje informacija iz eksterne i interne okoline te se obično naziva i skeniranje okoline. Svrha je identificirati strateške faktore, odnosno interne i eksterne elemente poduzeća. Ova evaluacija se najbolje vidi kroz SWOT tablicu gdje se analiza eksterne okoline prikazuje kroz prilike i prijetnje, a unutarnje kroz snage i slabosti.

Eksternu okolinu čine faktori koji nisu pod utjecajem menadžmenta, odnosno one su izvan poduzeća. Mogu biti opće snage i trendovi u socijalnoj okolini ili specifični faktori koji djeluju u specifičnoj okolini zadatka organizacije, odnosno okolina zadatka. Eksterna okolina karakteristična je po brzim i neočekivanim promjenama te je determinirana brojem faktora i komponenata u okolini poduzeća te njihovom povezanosti kao što se može slikovito vidjeti na slici.



Slika 3. Prikaz eksterne okoline poduzeća  
Izvor: Izrada autora prema Buble, 2005:18

Okolina utječe na poduzeće te ono preko svoje organizacijske strukture prima te utjecaje doživljavajući ih kao opasnosti i prijetnje, ali i kao prilike te mora na njih brzo i djelotvorno odgovoriti.

Interna okolina poduzeća se sastoji od faktora unutar poduzeća i na nju menadžment može utjecati. Te varijable su organizacijska struktura, kultura i resursi poduzeća koje poduzeće koristi radi ostvarenja konkurentske prednosti. (Buble i sur, 2005:9). Analiza interne okoline je usredotočena na utvrđivanje snaga i slabosti poduzeća te evaluaciju broja snaga i slabosti koje mogu imati ključni utjecaj na poslovanje poduzeća. Najpoznatiji pristupi utvrđivanja komponenata interne okoline su:

- Funkcijski ili dimenzijski pristup- u ovom pristupu se razlikuju tri dimenzije kao što su organizacijska struktura. Organizacijska kultura i organizacijski resursi,
- Faktorski pristup- uključuju brojne faktore koji se pojavljuju kroz pet glavnih aspekata kao što su organizacijski, personalni, marketinški, proizvodni i financijski aspekti,
- Resursni pristup- ovaj pristup u okviru interne okoline poduzeća razlikuje šest skupina resursa kao što su ljudski, fizički i financijski resursi, organizacijska i menadžmentska struktura te sposobnosti poduzeća (Buble i sur, 2005:25.)

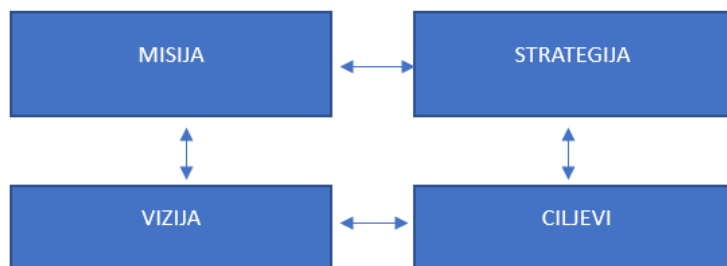
Uloga interne okoline u poduzeću ima veliko značenje jer se u njoj odvijaju svi ključni procesi neophodni za opstanak i razvoj poduzeća te je od ključne važnosti analizirati procese koji se odvijaju u internoj okolini. Kroz već spomenutu SWOT analizu snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeće može procijeniti svoje aktualno stanje te takva analiza postaje važan instrument tekućeg poslovanja.

### **3.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja**

Drugi korak u procesu strateškog menadžmenta je postavljanje organizacijskog usmjerenja kroz tri glavna indikatora u kojima se organizacija kreće: vizija, misija i ciljevi organizacije. (Buble i sur, 2005:9). Povezanost i međuovisnost vizije, misije i ciljeva povezuje se u jednu namjeru pod nazivom „strateška namjera“ (strategic intent). ( Buble i sur:2005, 85). Misija i vizija međusobno utječu jedna na drugu te bi se trebale komplementarno razvijati. Nakon što su vizija i misija



postavljene može se utvrđivati ciljevi poduzeća te razvijanje strategije. Međuovisnost vizije, misije i ciljeva vidljiva je na slici.



*Slika 4. Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije*  
*Izvor: Izrada autora prema Buble, 2005:85*

Viziju definiramo kao zamisao nekog budućeg stanja ili događaja, odnosno u kontekstu menadžmenta ona označuje sliku budućeg stanja poduzeća, poželjne budućnosti koja je realna. Odgovara na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti te na taj način usmjerava zaposlenike. Kako bi se oblikovala uspješna i snažna vizija treba se osloniti na dvije osnovne komponente kao što su temeljna ideologija i vizionarska budućnost. Temeljna ideologija definira zašto poduzeće postoji te kakve su njegove trajne značajke dok je vizionarska budućnost druga komponenta vizije koja čini željeno stanje u budućnosti vezano za dugoročne tržišne ciljeve ili željenu konkurentsku prednost. (Buble i sur, 2005:87-88.)

Misija je najvažniji element strateškog menadžmenta jer se preko nje objašnjava uloga poduzeća u društvu. Smatra se da je misija sredstvo strategije te početni korak u strateškom menadžmentu. Također misija utječe na ponašanje ljudi u poduzeću, njihov zajednički rad te praćenje organizacijskih ciljeva. (Buble i sur, 2005:91).

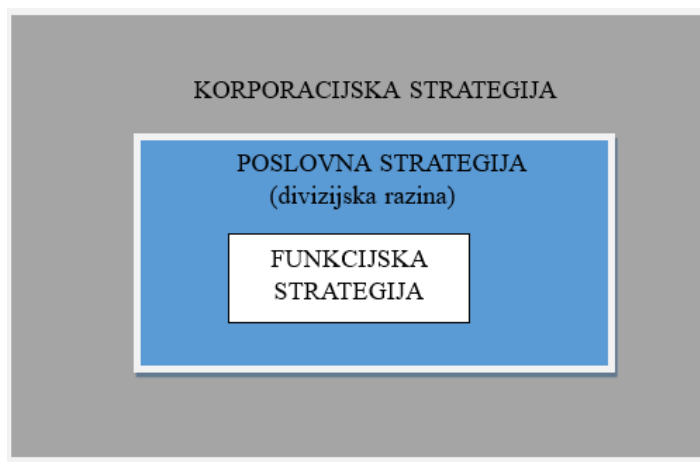
Nakon utvrđivanja misije postavljaju se dugoročni ciljevi čija je svrha da usmjere menadžerske zadate i akcije prema specifičnim rezultatima. Dugoročni ciljevi su neophodni za postizanje uspjeha u poduzeću (Buble i sur, 2005:96). Prema Bubleu ciljevi su konačni rezultati planskih aktivnosti te trebaju biti kvantificirani kako bi se mogli mjeriti. Ciljevi iskazuju što poduzeće treba ostvariti u kojem vremenskom razdoblju te u kojem opsegu (Buble, 2009:86). Definirana vizija, misija i ciljevi omogućuju stvaranje strateškog menadžmenta kako bi poduzeće našlo najbolje načine kojim metodama i resursima ostvariti svoje ciljeve.

### 3.3. Formuliranje strategije

Formuliranje strategije je proces transformacije zamišljene vizije u misiju, ciljeve, strategiju i politike, odnosno transformacija strateškog promišljanja u stratešku akciju. (Mencer, 2012:286). Također možemo definirati na način da je formuliranje strategije proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Strategija poduzeća formira opsežan master plan postavljen tako da ono ostvari svoju viziju, misiju i ciljeve.(...) Poduzeće obično razmatra tri tipa strategija.

- Korporacijska strategija- opisuje cjelokupno usmjerenje poduzeća u smislu njegova općeg stava prema rastu i upravljanju različitim poslovima i proizvodnim linijama,
- Poslovna strategija- usredotočuje se na poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda te razmatra unapređenje konkurentske pozicije proizvoda ili usluge poduzeća u specifičnoj industriji ili tržišnom segmentu,
- Funkcijska strategija- ova strategija se promatra kao pristup koji uzima područje funkcije za ostvarenje ciljeva poduzeća i poslovnih jedinica kao i za ostvarenje njihovih strategija pomoću maksimiziranja proizvodnosti resursa.

Poduzeća rabe sva tri pristupa strategija simultano; formira se hijerarhija strategija po organizacijskim razinama(...)(Buble i sur., 2005:11). U nastavku je prikaz hijerarhija strategije po organizacijskim razinama kao što je prikazano na slici.



Slika 5. Hijerarhija strategije  
Izvor: Izrada autora prema Buble, 2005:11

Prema Bubleu (2005.) temeljne podaktivnosti poduzeća su

- Identifikacija prilika i prijetnji u okolini poduzeća,
- Procjena rizika za razabrane alternative,
- Pronalaženje tzv. ekonomske strategije kao strateške alternative koja rezultira sukobljavanjem prilika i mogućnosti na prihvatljivoj razini.

Skeniranje okoline i analiza poslovne okoline temelji se na identificiranju čimbenika koji su direktno relevantni, odnosno na usmjeravanje pozornosti na čimbenike koji su važni za razliku od onih koji su manje važni za strateško planiranje. Svrha strateške analize nije u davanju odgovora već u pomoći razumijevanja kritičkih čimbenika u vanjskoj i unutarnjoj okolini. (Buble, 2005:107).

### **3.4. Implementacija strategije**

Prema Menceru (2012: 286-287.) implementacija strategije je proces koji slijedi formuliranje strategije te podrazumijeva proces uspostavljanja odnosa koji se do neke naredne promjene strategije neprekidno ponavljaju (...)Sposobnosti i spremnosti za uvođenjem zamišljenog, održavanjem uvedenog i iniciranje unapređenja prema boljem, odnosno efikasnijem i time konkurentnijem. S aspekta strateškog menadžmenta važno je napomenuti da katkada i manje dobre ideje uspiju postići određeni poslovni uspjeh ukoliko poduzećem rukovodi, za tu svrhu dobra osoba dok istovremeno i najbolje ideje ne uspijevaju zbog utjecaja lošeg posloводства. Implementacija strategije je proces kojim se označuje aktiviranje unaprijed definiranog strateškog plana (...) U fazi implementacije strategije najvažnije je znati organizirati, odnosno uskladiti sve faktore procesa proizvodnje, a to su rad i imovina. Smatra se da implementacija strategije ponajprije ovisi o kulturi poduzeća te vrhovni menadžment treba stvarati sustav vrijednosti i održavati ga.

Bit procesa implementacije je strateška promjena. Implementacija je u biti zamjena stare strategije novom koja bi poduzeće trebala učiniti uspješnijim spram ostalih poduzeća iz iste djelatnosti, što ovisi o dva ključna čimbenika:

- Mogućnosti da se novi strateški plan razvije do trenutka stvaranja bolje pozicije za poduzeće i
- Sposobnosti poduzeća da izvodi potrebne promjene koje će dovesti do uspješno implementirane strategije. (Buble i sur., 2005:157).

Moglo bi se zaključiti kako uspješna poduzeća svoj uspjeh zahvaljuju uspješno provedenoj implementaciji koje ovisi i o vrhovnom menadžmentu koji je može uspješno provoditi upravljanjem svojih zaposlenika. Uspješna organizacijska kultura je preduvjet dobro implementirane strategije jer se postiže uključenost menadžmenta i svih zaposlenika u ostvarivanje prihvaćenih zadataka.

Najviše posloводство je i nadalje najodgovornije za implementaciju strategije jer se još u fazi formuliranja strategije treba misliti o njenoj implementaciji. To podrazumijeva da:

- se strategija mora prevesti u smjernice za dnevne aktivnosti za zaposlenike poduzeća
- strategija i poduzeće moraju postati homogen sustav, odnosno, strategija mora odražavati način organiziranja aktivnosti u poduzeću i usvojene vrijednosti, vjerovanja i načine komunikacija i
- rukovodstvo poduzeća mora usmjeravati i kontrolirati aktivnosti i rezultate tih aktivnosti i prilagođavati promjenama. (Mencer, 2012:289).

Prema Menceru (2012:291) proces implementacije strategije trebao bi se koncentrirati na određivanje:

- programa- svrha izrade programa je usmjeriti u načelu nove poslovne aktivnosti kako bi se formuliranja strategija uspješno uvela u život poduzeća
- budžetiranje- ono je posljednja stvarna provjera opravdanosti izabrane strategije, odnosno ima li je smisla implementirati ili odbaciti
- procedure- određivanjem procedura započinje krajnji moment priprema za implementaciju jer time stvarno započinje proces implementacije strategije.

Implementacija je veoma važna etapa strateškog menadžmenta jer je praktična aktivnost koja se odigrava u životu poduzeća, postulat koji najbolje opisuje važnost strategije glasi „ne formulirati, ukoliko se ne može implementirati.“

### 3.5. Kontrola i evaluacija strategije

Kontrola i evaluacija strategije su završne etape strateškog menadžmenta te mogu utvrditi slabosti prethodnih etapa te omogućiti da se one otklone u novom ciklusu strateškog menadžmenta. Koriste se u svrhu osiguranja potpune funkcionalnosti strateškog menadžmenta i daljnjeg unapređenja, a ovakav sustav kontrole je usmjeren na monitoring i evaluaciju procesa. (Buble i sur., 2005:12).

S obzirom na činjenicu da promatranje, odnosno evaluacija u kontekstu strateškog menadžmenta mora pridonijeti poslovnoj odluci o nesmetanom ili korigiranom nastavljanju poslovnih aktivnosti, ukoliko se prati logika istraživanja zbog usporedbe ostvarenog i planiranog, dolazi se do činjenice da se evaluacija odvija u dvije faze:

- mjerenje i
- procjena. (Mencer, 2012:329.)

Mjerenjem se ustanovljuje da li promjene zadovoljavaju zacrtane ciljeve dok je procjena evaluacije bitna jer je poveznica dosadašnjih i budućih poslovnih aktivnosti.

Strateška kontrola se pojavljuje kao povratna veza kojom se utvrđuje jesu li sve etape procesa strateškog menadžmenta primjereno izvedene te kako funkcioniraju. Rezultati procesa strateškog menadžmenta ogledaju se u ocjeni okoline poduzeća, uspostavljanju vizije, misije i ciljeva, razvoju načina na koji će poduzeće ostvariti svoju viziju, misiju i ciljeve, te na provođenju strategije u akcije. Primjer modela strateške kontrole može se vidjeti u nastavku:



Slika 6. Model procesa kontrole  
Izvor: Izrada autora prema Buble, 2005:241

Sve navedene etape imaju podjednak utjecaj na uspješnost sustava kontrole te se svim etapama treba posvetiti podjednaka pozornost. Četiri su temeljna razloga zbog kojih se provodi strateška kontrola:

- promjena okoline- poduzeće ima malu ili nikakvu kontrolu nad brojnim faktorima okoline te je kontrola potrebna radi mogućih utjecaja tih promjena na poduzeće,
- delegiranje- problemi delegiranja utječu na efikasnost ljudskih resursa te je kontrola potrebna radi pokretanja odgovornosti za ostvarenje ciljeva,
- kompleksnost poduzeća- kompleksnost organizacijske strukture može pridonositi štetnim utjecajima za uspješno ostvarenje ciljeva
- menadžerske pogreške- pogreške mišljenja ili određenih odluka mogu biti proizvod faza strateškog menadžmenta, analize, planiranja ili implementacije te je kontrola neophodna za identifikaciju i korekciju tih pogrešaka. ( Buble i sur., 2005:242.)

Svrhsihodnost evaluacije kao posljedične faze formuliranja i implementacije strategije leži u tome jer tokom formuliranja strateškog menadžmenta razina spoznaje je na razini dotadašnjeg iskustva, međutim novo iskustvo donosi i nova promišljanja te donosi želje za promjenama. Promjenama dolazimo do povećanja efikasnosti poslovanja, odnosno konkurencije poduzeća. Evaluacija strategije tijekom vremena postaje sve više otežana zbog utjecaja mnogih razloga:

- rastuća nestabilnost svjetske i mnogih domaćih ekonomija,
- sve kraći životni vijek proizvoda,
- brzina promjena,
- porast broja konkurenata,
- sve jači utjecaj inozemnih poduzeća na domaćem tržištu i
- sve manja reguliranost mnogih industrija. (Mencer, 2012:333).

Zaključujemo kako evaluacija mora biti racionalna te pružati činjenice za korektivne akcije. Evaluacija strategije mora se izvesti što jednostavnije kako bi menadžeri brzo mogli korigirati svoje planove ukoliko dođe do potrebe za promjenama. Također je potrebno stvarati klimu značaja utjecaja evaluacije kao bitnom elementu strateškog menadžmenta.

## Provedba strategije i strateška kontrola

Prema Stacey (1997: 65). menadžeri u praksi provode velik dio svog vremena na provedbi, a ne u oblikovanju strategije, odnosno smatra da se zbog teškoća u provođenju strategije može dogoditi propast strategije. Uspješna provedba proizlazi iz uvođenja velikog broja ključnih elemenata organizacije. Da bi oblikovane strategije uspješno proveli menadžeri moraju:

- Dizajnirati hijerarhijsku strukturu izvještavanja primjerenu oblikovanoj strategiji,
- Uvesti i operacionalizirati upravljački informacijski i kontrolni sustav koji će menadžerima omogućiti da održavaju organizaciju na planiranom putu,
- Uvesti i operacionalizirati sustav nagrađivanja radnika koji će radnicima osigurati novčane poticaje za provedbu strategije,
- Promijeniti kulturu ili sustav uvjerenja ljudi u organizaciji kako bi se osigurala nenovčana motivacija zaposlenika,
- Razviti odgovarajuće društveno i političko ponašanje koje neće sprječavati provedbu strategije.

#### **4. STRATEŠKI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**

Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima može se opisati kao obrazac planiranih raspoređivanja ljudskih potencijala i aktivnosti koje bi trebale osposobiti organizaciju da ostvari svoje ciljeve. (Noe i sur, 2006: 43). Menadžment ljudskih potencijala možemo definirati kao strategije, poslove i aktivnosti koje se kreiraju i bave zaposlenicima u organizaciji, njihovom učinkovitosti, proizvodnosti, motivaciji i stavovima. Strateški menadžment ljudskih potencijala postaje važan element strategije organizacije u kojoj ona teži povećanju produktivnosti zaposlenika usmjeravanjem zaposlenikovih stavova i uvjerenja prema organizacijskoj kulturi organizacije (Obradović i sur., 2015:15).

„Poduzeće mora biti sposobno stalno iznova izgrađivati svoju konkurentsku prednost, identificirajući i unutarnje i vanjske sposobnosti. Izgrađujući konkurentsku prednost, uspješno poduzeće znat će odgovoriti na izazove te ga ritam događaja neće dočekati nespremnog. S obzirom na to da zaposlenici unutar poduzeća predstavljaju neopipljivu imovinu i svakako su veliki potencijal, nužno je njihova znanja i kompetencije razvijati kako ne bi bilo stagnacije. Znanje se smatra sastavnim dijelom nematerijalne imovine, odnosno “intelektualnog kapitala.” (Buterin, Katavić, 2018:40).

##### **4.1. Važnost menadžmenta ljudskih potencijala**

Djelovanje menadžmenta ljudskih potencijala postavljanjem strategije ljudskih potencijala u organizaciji, obavljanjem poslova rukovođenja ljudskim potencijalima i utjecaj na organizacijsku strukturu i kulturu od iznimnog je značaja za zaposlenike i organizaciju, njihovo mikro- okruženje, a posljedično i za cjelokupnu ekonomiju i društvo. Važnost menadžmenta ljudskih potencijala bi trebala biti izjednačena sa drugim odjelima u poduzeću jer se uspješno provođenje strategije temelji na stručnim i djelotvornim zaposlenicima te je od velike važnosti za razvoj i uspjeh poduzeća. Važnost menadžmenta ljudskih potencijala unutar organizacije je od velikog značaja i za zaposlenike jer njihov rad je direktna posljedica rukovođenja ljudskim potencijalima. Organizacija putem menadžmenta ljudskih potencijala stvara obrazovane i motivirane zaposlenike te osigurava provođenje zadanih strateških ciljeva. (Obradović i sur., 2015:17).



„U novoj globalnoj informacijskoj ekonomiji znanje dobiva ulogu veću nego ikada prije. Ono postaje presudan strateški čimbenik razvitka. Pojedinci, poduzeća i države koje u njega intenzivno ulažu, koji se njime koriste i na odgovarajući način vrednuju, postaju globalni dobitnici. I obratno, svi koji ga marginaliziraju, zaostaju i gube „veliku trku“. (...) Sve brže i neizvjesnije promjene u poslovnom okruženju poduzeća natjerale su poduzeća da razmisle na čemu će zasnovati svoju konkurentsku prednost i kako će se oduprijeti konkurenciji. Ubrzo su shvatile da prednost njihova poduzeća ovisi o tome što ono zna i kako brzo može naučiti nešto novo. (Sundać, Fatur, 2004:86-87).

#### **4.2. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala**

Prema Obradoviću menadžment ljudskih potencijala utječe na proizvodnost i konkurentnost organizacije cijelim nizom aktivnosti te kad se govori o funkcijama menadžmenta ljudskih potencijala, govori se o aktivnostima za koje je odjel za ljudske potencijale zadužen u organizaciji. Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala mogu se podijeliti u tri grupe:

- Prva grupa funkcija menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se na suradnju 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. Uključuje i aktivnosti vezane uz promjenu statusa organizacije u smislu pripajanja s drugim organizacijama te eksternaliziranje (outsourcing),
- Druga grupa funkcija menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se na odnos sa zaposlenicima tijekom životnog ciklusa zaposlenika, poput pribavljanja i selekcije, razvoj i održavanje sustava kompenzacije, obuka i razvoj zaposlenika te održavanje i ažuriranje podataka o zaposlenicima. Odjel za ljudske potencijale odgovoran je i za praćenje novih pravilnika i zakona vezanih uz ljudske potencijale i djelatnost u kojoj poduzeće konkurrira te odnose sa širom okolinom organizacije. Briga oko discipline i ponašanja u organizaciji provodi se u cilju prevencije spolne, rasne i vjerske netrpeljivosti te određivanja smjernica za pravilno ponašanje zaposlenika u organizaciji. U domenu menadžmenta ljudskih potencijala spada i briga o zdravom radnom okruženju i zaštiti na radu zaposlenika.
- Treća grupa funkcija menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se na kreiranje zdravog odnosa organizacije sa zaposlenicima, brige za njihovu motivaciju i produktivan rad te pripreme

za promjene. Odjel za ljudske potencijale izvršava aktivnosti poput kreiranja sustava nagrađivanja zaposlenika i menadžmenta, pružanje podrške zaposlenicima te praćenje radne uspješnosti poput suradnje s obrazovnim institucijama u svrhu pružanja mogućnosti cjeloživotnog učenja te druge aktivnosti vezane uz obuku i razvoj zaposlenika. (Obradović i sur., 2015:21).

U nastavku je slikoviti prikaz funkcija menadžmenta ljudskih potencijala.

<p><b>Odnos menadžmenta ljudskih potencijala i organizacije</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strateški menadžment ljudskih potencijala</li> <li>- planiranje ljudskih potencijala</li> <li>- rukovođenje promjenama u organizacijskoj strukturi i kulturi</li> </ul>
<p><b>Odnos menadžmenta ljudskih potencijala i zaposlenika</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pribavljanje</li> <li>- selekcija</li> <li>- obuka i razvoj zaposlenika</li> <li>- sustav kompenzacija</li> <li>- pravni poslovi vezani uz ljudske potencijale</li> <li>- baze podataka zaposlenika</li> <li>- pravila ponašanja i briga o disciplini zaposlenika</li> <li>- zaštita na radu, briga o zdravlju zaposlenika</li> </ul>
<p><b>Medijacija u odnosu organizacije i zaposlenika</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osiguravanje zdravog odnosa organizacije i zaposlenika</li> <li>- sustav nagrađivanja zaposlenika</li> <li>- briga o motivaciji zaposlenika</li> <li>- praćenje radne uspješnosti zaposlenika</li> <li>- suradnja na izradi i održavanju sustava napredovanja</li> <li>- pomoć pri premještanju zaposlenika</li> <li>- provedba promjena u organizaciji</li> </ul>

*Slika 7. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala*  
Izvor: Izrada autora prema Obradović i sur., 2015:20

### **4.3. Temeljna obilježja strateškog menadžmenta ljudskih potencijala**

Strateški menadžment ljudskih potencijala se odnosi na raspon organizacijskih problema vezanih uz promjene u strukturi i kulturi, organizacijskoj djelotvornosti i uspješnosti, usklađivanjem resursa sa budućim zahtjevima, razvoju sposobnosti, upravljanju znanjem i promjenama, zahtjevima za ljudskim kapitalom i razvoju procesnih sposobnosti. Može se reći da je menadžment ljudskih potencijala strateški pristup upravljanju ljudskim potencijalima organizacije te se odnosi na sve organizacijske aktivnosti koje utječu na ponašanje pojedinaca u njihovom naporu da formuliraju i primjene planirane strategije koje će pomoći organizaciji da postigne poslovne ciljeve. Moglo bi se promatrati i kao odnos i povezanost između strateškog menadžmenta organizacije i menadžmenta ljudskih potencijala. ( Bahtijarević- Šiber, 2014:48).

„Strateški menadžment ljudskih resursa jest uzorak planiranih razvoja i aktivnosti ljudskih potencijala namijenjenih omogućavanju organizaciji da postigne svoje ciljeve, dok se menadžment ljudskih resursa odnosi na politike, prakse i sustave koji utječu na ponašanje zaposlenika, njihove stavove i radnu uspješnost.“(Križmarić, 2014:49).

Strateški menadžment ljudskih potencijala odnosi se na korištenje zaposlenika da se dobije ili poveća konkurentska prednost, odnosno promatra zaposlenike kao strateški resurs i implicira da su oni važne investicije u uspješnosti organizacije. Temelji se na tri pretpostavke:

- Ljudski kapital je glavni izvor konkurentske prednosti
- Ljudi provode strategiju
- Treba usvojiti sustavan pristup određivanju gdje organizacija želi ići i kako onamo stići.

Cilj menadžmenta ljudskih potencijala je promicanje održive konkurentske prednosti razvojem ljudskog kapitala, a ne samo usklađivanje ljudskih potencijala s postojećim strateškim ciljevima. ( Bahtijarević- Šiber, 2014:48).

Primjer temeljne orijentacije strateškog menadžmenta ljudskih potencijala je prikazan na slici.



Slika 8. Temeljna orijentacija strateškog MLJP-a  
Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, 2014:49

#### 4.4. Povezanost poslovne strategije i menadžmenta ljudskih potencijala

Strateški menadžment ljudskih potencijala odnosi se na planiranje ljudskih potencijala i aktivnosti vezanih uz ljudske potencijale radi postizanja strateških ciljeva organizacije. Moglo bi se reći da je uloga menadžmenta ljudskih potencijala višestruka i da se proteže kroz sve elemente ključne za uspješno formuliranje i provedbu strategije organizacije dok istovremeno funkcija ljudskih potencijala nije uvijek zastupljena u formulaciji i provedbi poslovne strategije organizacije. Četiri su moguće poveznice između ljudskih potencijala i poslovne strategije organizacije, a to su administrativna, jednosmjerna, dvosmjerna i integrativna povezanost. (Obradović i sur., 2015:25).

##### 4.4.1. Administrativna povezanost

Administrativna povezanost predstavlja najnižu razinu integracije, odjel ili osoba zadužena za ljudske potencijale bavi se svakodnevnim aktivnostima vezanim uz ljudske potencijale neovisno o poslovima strateškog menadžmenta, formulacije i provedbe strateškog plana. (Obradović i sur.,2015:25). Na ovoj razini odjel ljudskih resursa se jednostavno bavi administracijom te je potpuno odvojen od svih procesa strateškog menadžmenta.

#### **4.4.2. Jednosmjerna povezanost**

Povezanost odjela za ljudske potencijale i strateškog menadžmenta je ona gdje strateški tim razvija poslovnu strategiju bez inputa koji daje odjel za ljudske potencijale, ali prepoznaje važnost ljudskih potencijala u provedbi te time funkcija ljudskih potencijala postaje sredstvo provedbe strateškog plana. (Obradović i sur.,2015:25).

Nakon razvijanja strateškog plana o njemu se obavještavaju ljudski resursi, što pokazuje uključenost ljudskih resursa u strateški razvoj kroz oblikovanje sustava i resursa koji e provoditi strateški plan. Veliki nedostatak je što ljudski resursi ne sudjeluju u razvoju strategije te postoji mogućnost da strateški planovi neće moći biti uspješno provedeni. (Križmarić, 2014:50).

#### **4.4.3. Dvosmjerna povezanost**

Karakterizira uključenje odjela za ljudske potencijale u process formulacije poslovne strategije. Strateški tim kreira nekoliko poslovnih strategija koje potom odjel za ljudske potencijale analizira u kontekstu ljudskih potencijala te izvještava strateški tim o rezultatima. Strateški tim donosi odluku o implementaciji određene poslovne strategije te nalaže odjelu za ljudske potencijale razvijanje sustava provedbe. U ovoj strategiji iako organizacija prepoznaje važnost funkcije ljudskih potencijala u kontekstu formulacije i provedbe poslovne strategije, ljudski potencijali još nisu izdvojeni kao jedna od ključnih formulacija. (Obradović i sur.,2015:25-26).

Dvosmjerna povezanost provodi se u tri koraka u kojem tim za strateško planiranje obavještava ljudske resurse o planiranim strategijama. Potom menadžeri ljudskih resursa analiziraju strategije u odnosu na ljudske resurse te rezultate šalju natrag timu za strateški menadžment. Na temelju rezultata utjecaja strategije na ljudske resurse, strateški tim se odlučuje za strategiju te menadžeri ljudskih resursa razvijaju programe za primjenu. (Križmarić, 2014:50).

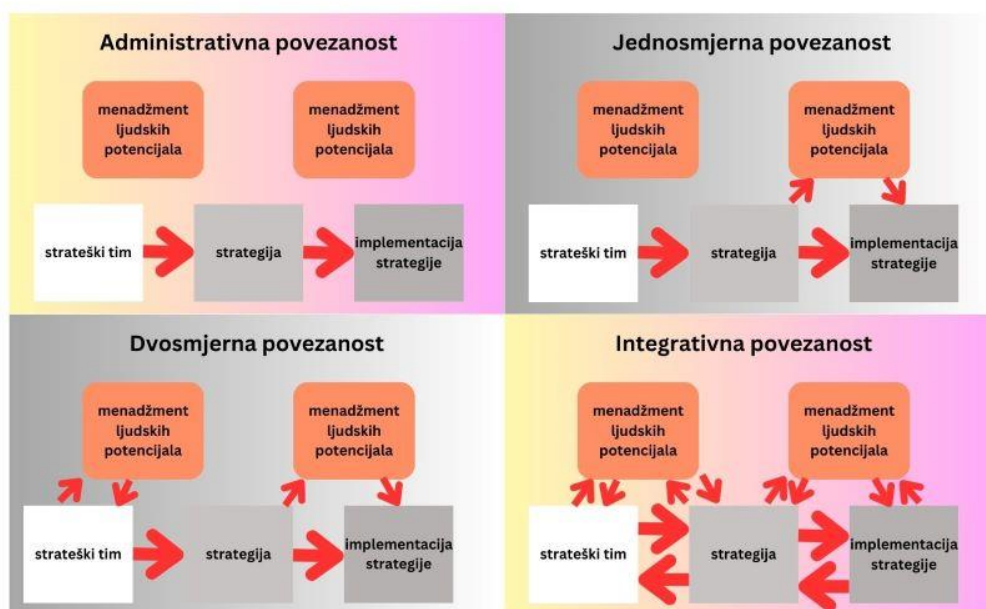
#### **4.4.4. Integrativna povezanost**

U ovoj razini povezanosti ljudskih potencijala i strateškog menadžmenta, ljudski potencijali prepoznati su kao ključni element u formulaciji i provedbi poslovne strategije. Funkcija ljudskih potencijala prisutna je i u strateškom timu s menadžerom ljudskih potencijala kao ravnopravnim

članom tima. Ovakva povezanost strateškom timu omogućuje pravodoban uvid u slabosti i snage zaposlenika organizacije, mogućnostima rokova obuke i razvoja zaposlenika, selekcije novih zaposlenika te ostalih funkcija ljudskih potencijala. (Obradović i sur.,2015:26).

Menadžer ljudskih resursa je i član tima viših menadžera te daje podatke o sposobnostima ljudskih resursa koji pomažu u odabiru najbolje strategije. Funkcija ljudskih resursa u ovoj razini povezanosti je sastavni dio formulacije strategije. Nakon odabira strateškog usmjerenja uloga menadžmenta ljudskih resursa je osigurati najbolje zaposlenike za provedbu strategije, odnosno potaknuti djelovanje zaposlenika u poduzeću. (Križmarić, 2014:50).

Prikaz četiri razine povezanosti ljudskih potencijala i strateškog menadžmenta vidljiv je na slici.



Slika 9. Četiri razine povezanosti ljudskih potencijala i strateškog menadžmenta  
Izvor: Izrada autora prema Obradović i sur., 2015:25

#### 4.5. Povezanost poslovne strategije i strategije ljudskih potencijala

Uspješna primjena menadžmenta ljudskih potencijala u organizacijama temelji se na kvalitetnom kreiranju i provođenju organizacijskih strategija te ostvarivanju svih poslovnih i strateških ciljeva.

Procesi strateškog menadžmenta i menadžmenta ljudskih potencijala su međuovisni i interaktivni procesi koji međusobno utječu jedni na druge te su ljudski potencijali čimbenik u formuliranju poslovne strategije. Iz tog razloga treba razviti strategije ljudskih potencijala koje su kompatibilne s izabranim strategijama na svim organizacijskim razinama te koje daju važan doprinos ostvarivanju strateških ciljeva i uspješnosti. (Bahtijarević- Šiber, 2014:68).

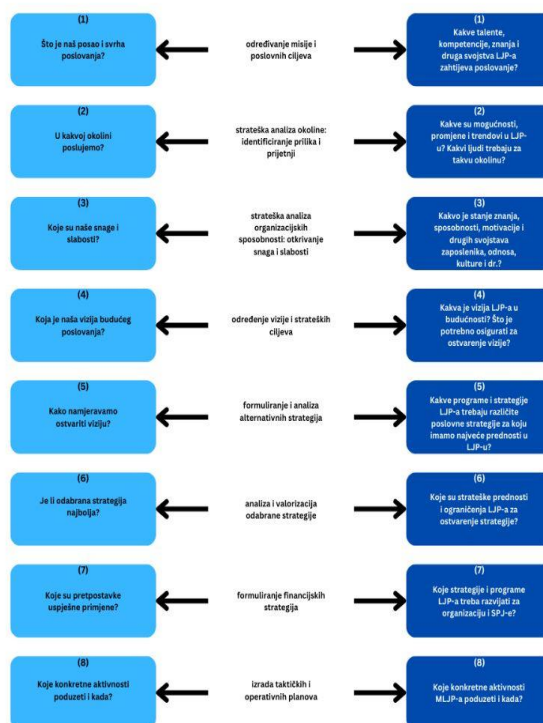
“Temeljna značajka primjene strategije je da organizacija može izabrati između različitih struktura i organizacijskih procesa prilikom primjene strategije i da ovaj izbor ima ekonomske posljedice. . Pet važnih varijabli određuju uspješnost primjene strategije: organizacijska struktura; oblikovanje zadatka; selekcija; obuka i razvoj ljudi; sustav nagrađivanja; vrste informacija i informacijski sustav. (...) menadžment ljudskih resursa primarno odgovara za tri od pet varijabli primjene: strukturu, informaciju i procese odlučivanja.” (Križmarić, 2014:51).

Strateški menadžment i menadžment ljudskih potencijala je međupovezan iz više razloga:

- Ljudi su ključan čimbenik strategije te svaka organizacijska i poslovna strategija uključuje zaposlenike stoga menadžeri ljudskih potencijala trebaju biti u strateškom timu vrhovnog menadžmenta, neovisno odnosi li se to na cijelu organizaciju ili na svaku stratešku jedinicu. U promjenjivim poslovnim vremenima izražena je povezanost između izbora strategije i ljudskih potencijala,
- SWOT analiza, odnosno situacijska analiza koja je ključan dio procesa formuliranja i izbora strategije pokazuje važnost analize ljudskih potencijala i trendova. Analiza prilika i prijetnji u okolini te unutarnjih snaga i slabosti odnosno prednosti naziva se i analizom konkurentske sposobnosti organizacije,
- Ljudski potencijali su međuovisni o poslovnoj strategiji jer utječu na izbor strategije poslovnog subjekta, odnosno različite strategije zahtijevaju različite ljude i ponašanja koji mogu odgovoriti na potrebe poslovne strategije . Mogućnost primjene i uspješnost realizacije poslovnih strategija zahtijeva različite strategije menadžmenta ljudskih potencijala,
- Određivanje funkcijskih strategija je sastavni dio organizacijske strategije te tako i strategije ljudskih potencijala. Strategija ljudskih potencijala se mora odrediti za cijelu organizaciju i svaku stratešku poslovnu jedinicu iz razloga što se menadžment ljudskih potencijala ne može ograničiti na jednu funkciju,

- Uspješna primjena poslovne strategije uvelike ovisi o zaposlenicima te organizacije, odnosno kako je menadžment ljudskih potencijala osigurao potrebne promjene u ljudima, njihovim znanjima, vještinama i motivacije te organizacijskoj kulturi i ostalim elementima potrebnim za uspješnu implementaciju strategije. (Bahtijarević- Šiber, 2014:69).

Uloga funkcije ljudskih potencijala u svakoj fazi strateškog menadžmenta pokazuje važnost uključenosti menadžera ljudskih potencijala u strateški menadžerski tim što je vidljivo na slici.



Slika 10. Faze procesa strateškog menadžmenta i uloga MLJP-a  
Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević- Šiber, 2014:70

#### 4.6. Misija ljudskih potencijala u organizaciji

Misija organizacije ima svrhu usmjeravanja i motiviranja zaposlenika prema strateški postavljenim ciljevima, ona stvara osjećaj korisnosti zaposlenika kroz doprinose zajedničkom cilju zajednice i



strateškom cilju organizacije. U sklopu misije potrebno je definirati i ljudski kapital. Misija ljudskih potencijala može se pronaći kroz tri osnovna elementa, a to su:

- Svrha- daje odgovore na pitanja zašto poduzeće postoji, radi kupaca proizvoda ili usluga, šire zajednice, vlasničkih interesa
- Vrijednost- definira se na uvjerenjima i moralnim načelima zaposlenih koja čine kulturu organizacije
- Standard ponašanja- sadrže znanja koja zaposlenici imaju ili žele imati kako bi bili napredniji u poslu. (Gutić i sur., 2018:58-59).

#### **4.7. Vizija ljudskih potencijala u organizaciji**

Dobra vizija je ona koja usmjerava energiju zaposlenih u jednom pravcu, odnosno trebala bi zadovoljavati sljedeće karakteristike:

- Treba biti što preciznije vremenski determinirana,
- Treba biti iznad stanja u kojem se organizacija trenutačno nalazi, ali ne smije biti nerealna,
- Mora biti izazovna kako bi izazvala poticaj kod zaposlenika,
- Imati ugrađenu motivacijsku dimenziju za sve zaposlene te se zaposlenici trebaju moći identificirati sa vizijom organizacije,
- Treba zainteresirati sve zaposlenike,
- Ako je dobro sročena jača vjerovanje zaposlenih u bolju budućnost. (Gutić i sur., 2018:60).

#### **4.8. Strategije poduzeća i planiranje ljudskih potencijala**

Strategija poduzeća i strategija ljudskih potencijala omogućuju poduzeću izabrati smjer u sve neizvjesnijim tržišnim promjenama i utjecajima iz okoline. Strategija poduzeća omogućuje poduzeću biranje smjera dok menadžment ljudskih potencijala brine o najvažnijim resursima poduzeća. Njihovom interakcijom omogućuje se uspješnije provođenje strategije. Analizom pojedinih funkcija menadžmenta ljudskih potencijala mogu se utvrditi najprikladnije metode i

tehnike menadžmenta ljudskih potencijala za svaku strategiju. Kroz strategiju status quo i razvojne strategije pokazat će se međuovisno djelovanje strategijskog menadžmenta i menadžmenta ljudskih potencijala. (Pintarić, 2010).

#### **4.8.1. Planiranje ljudskih potencijala za strategiju status quo**

Strategija status quo je strategija u kojoj je poduzeće zadovoljno trenutnim stanjem i ne želi poduzeti velike promjene u svom poslovanju. Ovakvu strategiju obilježava planiranje u stabilnoj okolini sa malim promjenama stoga je planiranje dugoročno, obično u roku do tri godine. Potrebna je analiza posla koju obavlja menadžment ljudskih potencijala te je takva analiza potrebna u svakom poduzeću kako bi se na temelju analize posla moglo uspješnije provesti selekciju i nagrađivanje. Pribavljanje i selekcija ljudi u poduzećima status quo je od velike važnosti jer pomoću njih poduzeće održava svoj položaj na tržištu, omogućuju stabiliziranje status quo organizacije ili pridonose njegovom razvoju. Poduzeće se može koristiti unutarnjim izvorom zaposlenika jer oni već poznaju stanje na tržištu iako postoji potreba pribavljanja ljudi izvana jer ova strategija zahtjeva tehnološki i procesni razvoj. Strategija status quo nije idealna za ambiciozne zaposlenike te je ovdje kriterij uspješnosti poduzeća održavanje postojećeg stanja. (Pintarić, 2010).

#### **4.8.2. Planiranje ljudskih potencijala za razvojnu strategiju koncentracije**

Strategije koncentracije zahtijevaju održavanje postojećih vještina u organizaciji kroz programe edukacije zaposlenika. U ovoj strategiji okruženje je sigurnije te se uspješnost poduzeća temelji kroz ponašanje zaposlenika, odnosno njihovim iskustvom (Noe i sur., 2006:59).

Strategija koncentracije se naziva i strategijom tržišne penetracije u kojoj poduzeće pokušava ostvariti što bolje rezultate sa postojećim tržištima i postojećim proizvodima, odnosno povećanje tržišnog udjela na temelju stvaranja održivih konkurencijskih prednosti. Planiranje ljudskih potencijala u ovoj strategiji je srednjoročno te poduzeća koja biraju ovu strategiju egzistiraju u relativno stabilnom okruženju. Iako poduzeće djeluje sa postojećim resursima ono naginje razvoju i rastu. U ovoj strategiji analiza posla se mora voditi idejom da poduzeće želi poslovati jače i bolje. Kod pribavljanja ljudskih potencijala poduzeće koristi oba izvora pribavljanja, unutarnje zaposlenike koje edukacijom i motivacijom čini boljima te vanjske potencijalne zaposlenike, visokoobrazovanu vanjsku snagu. Kod selekcije birat će se kandidati verbalne sposobnosti i kandidate koji pokazuju kreativnost. Kod praćenja radne uspješnosti cilj je zauzimanje većeg tržišnog udjela metodom uspoređivanja. Motivacija je bitna u ovoj strategiji jer se motivirani

zaposlenici duže zadržavaju u poduzećima te s obzirom da ovakva strategija ne podrazumijeva razvoj poduzeća proizvodno i tržišno nije sama po sebi motivirajuća. Ovdje menadžment ljudskih potencijala ima zadatak održavati motivaciju. Kod razvojnih strategija obrazovanje ima veliku ulogu te je nedovoljno obrazovanje uzrok gubljenja tržišnih udjela. Ovu razvojnu strategiju obilježava stabilnost radnog mjesta, obrazovanje te od zaposlenika traži da ono što radi, radi još bolje. (Pintarić, 2010).

#### **4.8.3. Planiranje ljudskih potencijala za razvojnu strategiju ekspanzije**

Ova strateška opcija je ona u kojoj poduzeće raste, širi se. „Planiranje ljudskih potencijala kod strategije ekspanzije bit će kratkoročno. Ekspanzija predstavlja „izlet“ u nešto novo ili s nečim novim te je potrebno zadržati fleksibilnost i osjetljivost na promjene upotrebom kratkoročnog planiranja. S druge strane, kod nečeg tako važnog kao širenje na nova tržišta ili uvođenje novih proizvoda, potrebno je što manje stvari prepustiti slučaju. Metode koje MLJP može koristiti za predviđanje potreba mogu biti kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih metoda s naglaskom na kvalitativne (...) Kvalitativne metode bit će korištene i zbog nepostojanja prijašnjih podataka za nove proizvode i nova tržišta.“ (Pintarić, 2010:6).

Proizvodna i tržišna ekspanzija zahtjeva otvaranje novih radnih mjesta ili preraspodjelu postojećih, moguće je zapošljavanje unutarnjih kadrova kod proizvodne ekspanzije dok je kod tržišne potreba za zapošljavanjem vanjskih kadrova sve sa ciljem ostvarenja novih poslovnih ciljeva. Strategija ekspanzije nudi nove izazove, nova tržišta i nove proizvode te kod selekcije kandidata treba birati one kandidate koji vole izazove i nove prilike te je za njih takva strategija poduzeća motivator. (Pintarić, 2010).

#### **4.8.4. Planiranje ljudskih potencijala za razvojnu strategiju diverzifikacije**

Primjenom ove strategije poduzeće se odlučuje na potpuno nove djelatnosti proizvoda ili usluga. Planiranje ljudskih potencijala kod strategije diverzifikacije ovisi o načinu na koji će poduzeće provesti odabranu strategiju. Moguće su dvije opcije, opcija unutarnjeg rasta kod kojeg poduzeće samostalno ulazi u nove djelatnosti te je ovdje planiranje kratkoročno te opcija spajanja drugog poduzeća kod kojeg je planiranje izrazito kratkoročno. Analiza posla kod ove strategije je izazovna za menadžment ljudskih potencijala jer se radi o analizi posla drugačijoj od sadašnje. Strategija diverzifikacije znači ulazak u nove poslove za poduzeće te se traže vanjski kadrovi sa novim znanjima i sposobnostima i poduzeće ih u kratkom vremenskom roku treba pribaviti. Kod procesa

selekcije bitnu ulogu igra analiza posla jer se traže kandidati sa specifičnim znanjima. Praćenje radne uspješnosti je u ovom slučaju izazov jer ne postoje prijašnji podaci za usporedbu te se trebaju ustvrditi standardi uspješnosti i temeljni ciljevi koji se žele postići. (Pintarić, 2010).

#### **4.8.5. Planiranje ljudskih potencijala za razvojnu strategiju okomite integracije**

Planiranje ljudskih potencijala u strategiji integracije ponajviše ovisi o industriji i djelatnosti kojom se poduzeće bavi. Čimbenik s najviše utjecaja su promjene u okolini i turbulentnost industrije. Cilj integracije je povećanje kontrole te je stoga i planiranje ljudskih potencijala dugoročnije. Planiranje ljudskih potencijala ovisi o načinu provođenja strategije u poduzeću. U slučaju spajanja i akvizicije poduzeće će dobiti već postojeće kadrove dok kod internog rasta i samostalnog ulaska u poslovanje nastaje potreba za vanjskim kadrovima. Analiza posla može biti ili analiza postojećih poslova ili se kod internog rasta nekom od metoda radi vlastita analiza posla. Pribavljanje ljudskih potencijala se radi iz vanjskih izvora te također i unutarnjeg, obrazovanjem se zaposlenici preraspodijele na nova zaduženja. Ciljeve koji se žele postići strategijom integracije prati se kroz sustav koji pokazuje koliko su ljudi uspješni u obavljanju niza operacija potrebnih za konstantnu raspoloživost inputa jer kod strategije uzlazne integracije poduzeće želi izbjeći ovisnost o jednom dobavljaču ključnih inputa. Potrebno je stvarati klimu jedinstva poduzeća između okomito pripojenih djelatnosti i osnovnih djelatnosti kako bi se motivirali zaposlenici. Za one zaposlenike koji su prije radili na poslovima koje poduzeće sad integrira je prilika za razvoj karijere. Obrazovanje je potrebno za nove tehnologije i procese potrebne i korisne u integraciji poduzeća te su kod internog rasta obrazovne potrebe izraženije. Integracija je korisna za zaposlenike koji žele napredovati jer poduzeće kroz integraciju raste i razvija se. (Pintarić, 2010).

### **4.9. Strateški instrumenti i analiza ljudskih potencijala**

#### **4.9.1. Strateška analiza okoline**

Strateška analiza okoline u kojoj djeluje organizacija najvažniji je čimbenik kod utvrđivanja organizacijske strategije, strukture, stila menadžmenta i menadžmenta ljudskih potencijala. Kod analize okoline važno je utvrditi vanjske prilike i prijetnje te analizu unutarnje okoline organizacije kako bi se utvrdile strateške sposobnosti u odnosu prema zahtjevima vanjske okoline. SWOT omogućuje menadžmentu razvijanje strategije na temelju relevantnih informacija o organizaciji i

okolini u kojoj ona djeluje kroz snage, slabosti, prilike i prijetnje. Uloga ljudskih potencijala u stvaranju SWOT analize ogleda se u analizi ljudske dimenzije okoline i svega što se događa kao što su demografska kretanja, promjene u sustavu vrijednosti, promjene u strukturi radne snage i rada, razvoju znanja te ljudskim potencijalima u konkurenciji. Utvrđivanje strateških prilika i prijetnji sadrži relevantne informacije poput prilika u zakonskim promjenama ili prijetnji poput nepovoljne vladine politike i zakonskih mjera. Analiza unutarnjih snaga i slabosti uključuje i analizu ljudskih potencijala jer se njome ocjenjuju svi organizacijski procesi i aktivnosti. Za analizu ljudskih potencijala potrebno je nalaženje odgovora na temeljna strateška pitanja poput:

- Koja su strateška rješenja provediva,
- Što organizacija ne može napraviti,
- Koje vještine i resurse graditi u budućnosti. (Bahtijarević-Šiber, 2014: 85-87).

Analiza ljudske dimenzije vanjske i interne okoline omogućuje izbor optimalne strateške mogućnosti kako bi se najoptimalnije koristili ljudski potencijali te radilo na obrazovanju i razvoju kadrova u organizaciji radi postizanja konkurentne prednosti.

#### **4.9.2. Analiza strateških snaga i doprinos ljudskih potencijala**

Doprinos i uloga ljudskih potencijala i menadžmenta ljudskih potencijala u organizaciji odnosno njihova uloga u stvaranju konkurentne prednosti vidljiva je iz VRIO modela. Taj model je analiza vrijednosti, rijetkosti, imitacije i organizacije, to su ljudski potencijali koji imaju rijetke talente, vještine i sposobnosti koje konkurenti teško ili nikako ne mogu imitirati. VRIO model omogućuje menadžerima ljudskih potencijala evaluaciju svih aktivnosti te im pokazuje smjernice koje bi ljudski potencijali trebali zadovoljavati:

- Razumjeti ekonomsku vrijednost ljudi u organizaciji i njihovu ulogu u stvaranju konkurentne prednosti te spoznati koji ljudski potencijali najviše pridonose,
- Razumjeti koje prakse menadžmenta ljudskih potencijala doprinose konkurentskoj prednosti i stvaranju veće ekonomske vrijednosti za poduzeće,
- Ocijeniti ljudske potencijale i menadžment ljudskih potencijala u odnosu na konkurenciju kroz usporedbu sa najboljima te razvijanje strategije inovativnog menadžmenta ljudskih potencijala koji omogućuje konkurentnu prednost poduzeća,

- Razumjeti ulogu funkcije ljudskih potencijala u izgradnji ekonomske sposobnosti, analiza i utvrđivanje organizacijskih potreba radi buduće potrebe organizacije. (Bahtijarević, 2014: 90-91).

#### **4.9.3. Portfolijska analiza ljudskih potencijala**

Portfolijska analiza ljudskih potencijala razvila se iz područja financijskog menadžmenta gdje se prvobitno primjenjivala. Jedna od poznatijih i najviše primjenjivanih je BCG matrica, te je osnova za razvijanje strateških pozicija u organizaciji. BCG matricom se nastoji pozicionirati postojeće stanje u organizaciji te iz njega predvidjeti razvojne mogućnosti kroz dvije dimenzije:

- Relativno tržišno sudjelovanje organizacije
- Stopa rasta i atraktivnost djelatnosti kojima se organizacija bavi.

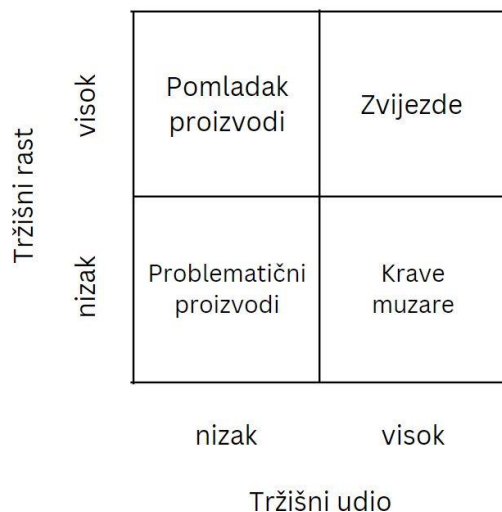
Portfolijska BCG matrica primjenjiva je i na strateško upravljanje ljudskim potencijalima tvoreći četiri polja koja imaju svoje značenje u vođenju strategija i strateških mogućnosti, a to su pomladak proizvodi i usluge, problematični proizvodi i usluge, zvijezde i krave muzare.

Pomladak proizvodi/usluge obećavaju perspektivan rast, ali imaju nizak tržišni udio, što ukazuje da su sa gledišta ljudskih potencijala potrebna ulaganja u ljudske potencijale kako bi se realizirao rast na tržištu.

Zvijezde karakterizira visoka stopa tržišnog rasta i zarade sa visokim tržišnim udjelom. Potrebna su konstantna visoka ulaganja kapitala kako se ne bi izgubila visoka pozicija radi konkurencije. Iz perspektive ljudskih potencijala potrebno je izvršiti značajne promjene u pristupu upravljanja gdje menadžeri trebaju implementirati nova rješenja i modele upravljanja ljudskim potencijalima.

Problematični proizvodi imaju nizak tržišni udio i nisku stopu tržišnog rasta te stvaraju gubitke. Potrebno je pristupiti drugačijem upravljanju ljudskim potencijalom kako bi se ostvario obrat u tržišnom repositioniranju problematične faze u organizaciji.

Krave muzare imaju visok tržišni udio sa niskom stopom rasta tržišta te ostvaruju najveće prihode što omogućuje poduzeću reinvestiranje na nova tržišta ili na nove proizvode. Ovdje je velika mogućnost stagniranja ljudskih potencijala. Menadžment ljudskih potencijala ovdje ima veliku ulogu jer je praksa pokazala kako je moguć pad u organizaciji na nivo problematičnih radi donošenja strateški loših odluka. (Gutić, 2018: 63-65).



*Slika 11. BCG matrica*

*Izvor: Izrada autora prema Gutić i sur., 2018:64*

Također važan aspekt analize strateških sposobnosti organizacije je portfolio analiza ljudskih potencijala sa dvije dimenzije: radne uspješnosti i razvojnim potencijalom koja služi za utvrđivanje razvojnih potencijala zaposlenih. Iz ove analize dobivaju se relevantne informacije o ljudskim potencijalima i njihovom razvojnom potencijalu koje pomaže organizaciji u ostvarivanju strateških ciljeva. Svrha portfolija ljudskih potencijala je:

- Utvrđivanje strateških sposobnosti i doprinosa zaposlenika,
- Identificiranje jakih i slabih razvojnih potencijala zaposlenika,
- Izbor i razrada menadžmenta ljudskih potencijala,
- Integriranje menadžmenta ljudskih potencijala u organizacijske strategije,
- Analiza informacija potrebnih za strateško odlučivanje u području ljudskih potencijala.

Primjer portfolio analize ljudskih potencijala je matrica sa dvije dimenzije, razvojnog potencijala i radne uspješnosti iz koje se dobivaju četiri dimenzije slikovitog naziva: konji za vuču, zvijezde, klade i upitnici. Svaka od ove četiri kategorije zaposlenika ima određene karakteristike te zahtijeva različite strategije maksimalnim korištenjem njihovim potencijalima.

Konji za vuču su oni zaposlenici koji čine većinu u organizacijama u kojima se obraća malo pozornosti i brige. To su ljudi koji uspješno obavljaju svoj posao, ali bez potencijala i mogućnosti dolaska na više pozicije iako istovremeno osiguravaju dobro funkcioniranje organizacije. Strategija koja bi se trebala primijeniti je stalno obrazovanje te nagrađivanje za predan rad i uspješnost.

Zvijezde su djelatnici sa visokim potencijalom i velikom radnom uspješnosti kakve organizacija najviše voli, ali da bi zadržali radnu uspješnost potrebna su velika ulaganja u takve zaposlenike. Strategija za ovakve zaposlenike je davanje izazovnijih, složenijih i odgovornijih poslova, razvoja karijere i izdašno nagrađivanje.

Klade su zaposlenici sa malom uspješnosti i malim potencijalom za razvoj te bi organizacija trebala koristiti jednu od dvije strategije kao što su podizanje radnog učinka obrazovanjem, motiviranjem ili rotacijom poslova ili druga strategija oslobađanje od takvih zaposlenika.

Upitnici ili problematični djelatnici su zaposlenici visokog potencijala i niske radne uspješnosti. Zahtijevaju strategiju obrazovanja i obučavanja za posao, mentorski rad ili strategiju motiviranja i davanje izazovnijih poslova. (Bahtijarević, 2014: 99-100).

#### **4.9.4. Strateške mape ljudskih potencijala**

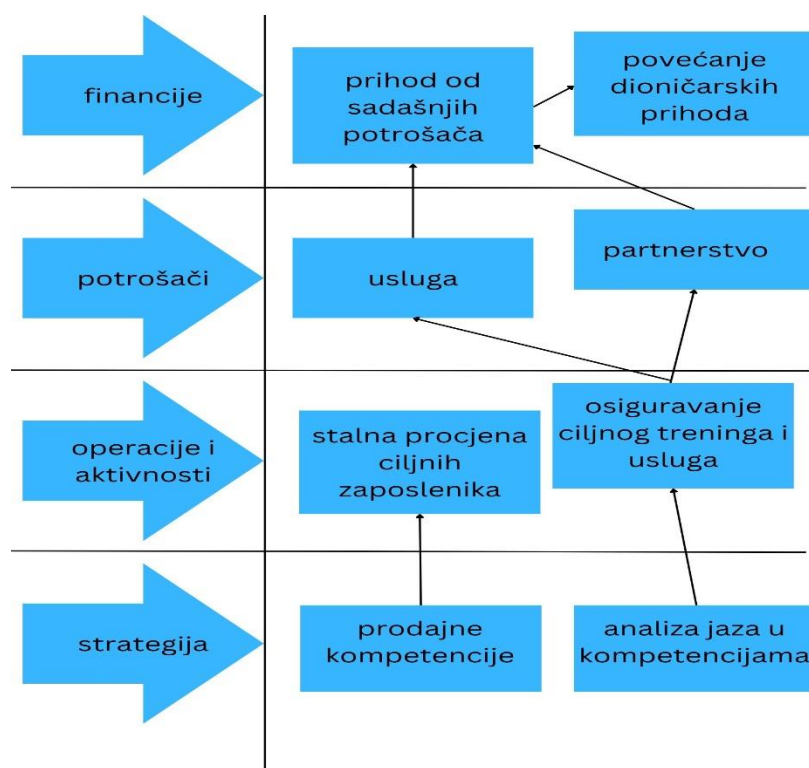
Strateške mape u kontekstu menadžmenta ljudskih potencijala koncentrirane su na aktivnosti koje će se u nekom području poduzeti za ostvarivanje strateških ciljeva, služe kao poslovni pokazatelji koja znanja i vještine su potrebne zaposlenicima kako bi se povećala efikasnost. Strateške mape su pokazatelji na temelju kojih se može pratiti uspješnost u ostvarivanju strateških ciljeva poduzeća. Sastoje se od poslovnih pokazatelja koji razrađuju četiri skupine: financijske, potrošačke, pokazatelji unutarnjih procesa i učenja i razvoja koje menadžerima omogućuje uvid u sveobuhvatnu sliku poslovanja. Prednosti strateških mapa su sljedeće:

- Pokazuju vizualno ciljeve organizacije i njihovu ključnu povezanost,
- Pomažu menadžmentu razmatranje strategije,
- Prikazuju ciljeve za rast prihoda i ciljna tržišta u kojima će rasti profitabilnost,
- Pokazuju uzročno posljedične odnose,
- Pomažu organizacijama uočiti nedostatke u pojedinim segmentima,



- Omogućuju pomoć organizacijama u pretvorbi inicijativa i resursa u vidljive rezultate i prihode, uključujući korporacijsku kulturu i znanje zaposlenika,
- Pomažu zaposlenicima dati uvid kako su njihovi poslovi uključeni u organizacijske ciljeve, zašto su njihovi zadaci važni i kako pridonose ciljevima,
- Instrument su za provođenje strategije. (Bahtijarević, 2014:101-105).

U nastavku na slici je primjer strateške mape za specifične potrebe menadžmenta ljudskih potencijala koncentriranih na aktivnosti koje će se u nekom području koristiti za ostvarivanje strateških ciljeva.



Slika 12. Strateška mapa, prikaz osiguravanja kompetencija ljudskih potencijala  
Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević, 2014: 105

Iako se u menadžmentu ljudskih potencijala najčešće koriste operativni pokazatelji poput troškova po zaposlenju, vrijeme po zaposlenju i drugi koji ističu administrativnu ulogu ljudskih potencijala, kako bi se promatrali iz perspektive strateškog partnera potrebno je fokusiranje na povrat i rast. Najvažnije mjere izazova menadžmenta ljudskih potencijala je privlačenje i zadržavanje talenata, mjerenje i nagrađivanje radne uspješnosti te kontrola troškova funkcije ljudskih potencijala. Iz

perspektive ljudskih potencijala pod mjerama rasta se smatraju razvoj vodstva, sudjelovanje i različitost. ( Bahtijarević, 2014:106).

„Izazov postojanja strateškog partnera i sudionika u strateškom planiranju organizacije bio je značajan za HR (Human Resources) učitelje i praktičare kao način pomaganja organizaciji postizanja konkurentske prednosti. U mnogim HR odjelima ( Odjelima za ljudske resurse) to strateško partnerstvo postalo je jedna od važnijih funkcija i služi kao izvor motivacije i, naravno u krajnjem slučaju, kao doprinos rezultatu organizacije. Ovo je karakteristika mnogih kompanija u razvijenim zemljama, ali i u zemljama u razvoju. U svojim godišnjim izvještajima mnoge organizacije ističu kako su njihovi ljudi- zaposlenici- njihova najvrjednija imovina.“(Jurčević, 2007:100).

## **5. STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA ERICSSON NIKOLA TESLA D.D.**

### **5.1. Općenito o poduzeću**

Ericsson Nikola Tesla d.d. je hrvatsko dioničko društvo, pridružena članica korporacije Ericsson, koja provodi i podržava suvremene načine komuniciranja. Djelatnost kojom se poduzeće bavi je isporuka suvremenih informacijsko- komunikacijskih proizvoda, rješenja, softvera i usluga. Predstavništva u Hrvatskoj su na četiri lokacije velikih gradova, a to su Zagreb, Split, Osijek i Rijeka. Ericsson Nikola Tesla je dioničko društvo te su dionice poduzeća uvrštene u kotaciju javnih dioničkih društava Zagrebačke burze 2003. godine. Poduzeće broji preko 2600 zaposlenika. (<https://www.ericsson.hr/podaci-o-kompaniji-ericsson-nikola-tesla-d.d.>, preuzeto 17.05.2023.)

Korporacija Ericsson osnovana je 1876. godine u predgrađu Stockholma kada je Lars Magnus Ericsson pokrenuo trgovinu za popravak telegrafске opreme. Švedska korporacija Telefonaktiebolaget LM Ericsson najveći je svjetski proizvođač opreme za izgradnju telekomunikacijskih mreža sa tržišnim udjelom od 38% te je jedna od najvećih švedskih poduzeća. Djelatnost se temelji na telekomunikacijskom opremi, podatkovno komunikacijskim sustavima te povezanim uslugama koje pokrivaju i mobilne mreže. Ericsson posluje u više od 180 zemalja te je prisutan i u Hrvatskoj, u sklopu tvrtke Ericsson Nikola Tesla. Ericsson ima važnu ulogu u području mobilnih uređaja, kableske televizije i IPTV sustava. (<https://hr.wikipedia.org/wiki/Ericsson>, preuzeto 17.05.2023.)

Tvornica telefonskih uređaja „Nikola Tesla“ osnovana je 31.10.1949. godine te počinje djelovati kao proizvodno poduzeće, uz usluge servisa, montaže i održavanja telegrafskih i telefonskih linija. Pretvorba i privatizacija poduzeća trajala je od 1992. do 1995. godine, a u ožujku 1995. godine Hrvatski fond za privatizaciju i Ericsson potpisali su ugovor o prodaji 49,07% dionica „Tesle“. (<https://www.ericsson.hr/povijest-kompanije>, preuzeto 17.05.2023.)



Slika 13. Logo Ericsson Nikola Tesla d.d.

Izvor: <https://datadomain.hr/portfolio-items/ericsson-nikola-tesla/>, preuzeto 17.05.2023.

## 5.2. Misija

Misija poduzeća je „Omogućiti punu vrijednost povezivanja za pružatelje komunikacijskih usluga te predvoditi digitalnu transformaciju u odabranim industrijskim segmentima.“ ([https://www.ericsson.hr/documents/20181/220941/GI\\_ETK\\_hr\\_2020.pdf/028494e9-4971-4b23-ae73-8765148ec027](https://www.ericsson.hr/documents/20181/220941/GI_ETK_hr_2020.pdf/028494e9-4971-4b23-ae73-8765148ec027), preuzeto 17.05.2023.)

## 5.3. Vizija i poslovna strategija

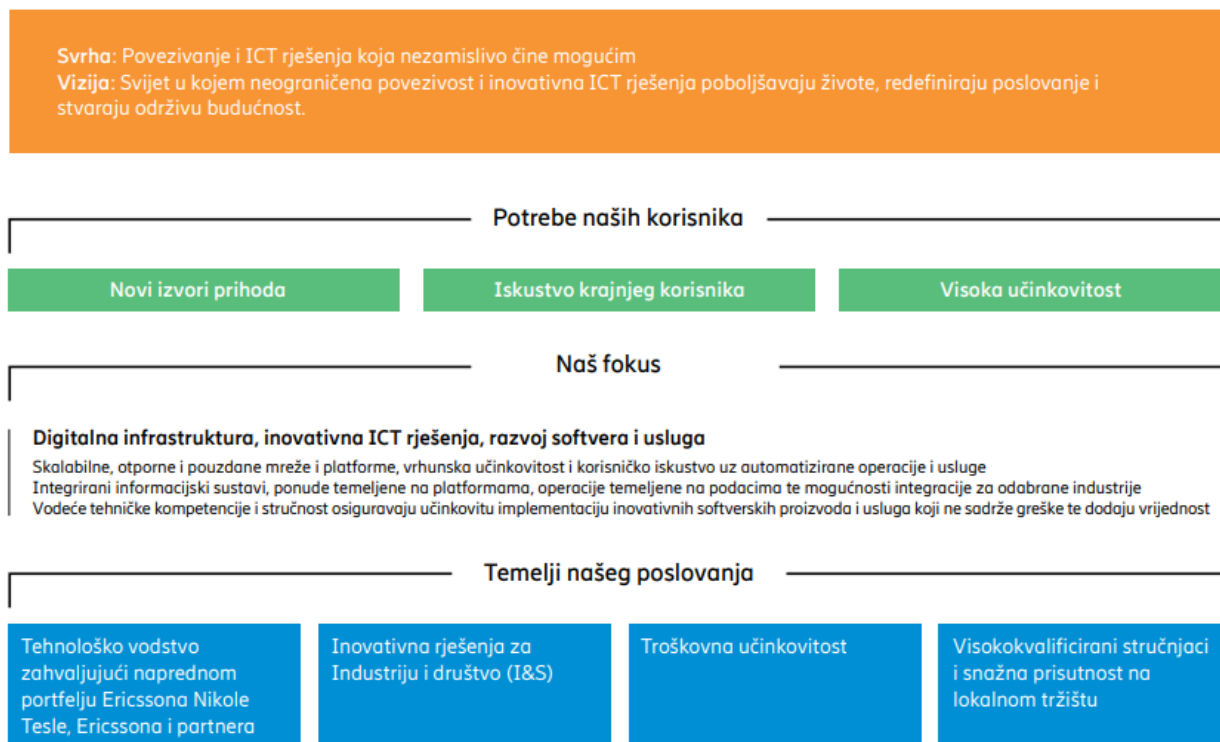
Vizija poduzeća je „Svijet u kojem neograničena povezivost i inovativna ICT rješenja poboljšavaju živote, redefinišu poslovanje i stvaraju održivu budućnost.“, a svrha poslovanja poduzeća je povezivanje i ICT rješenja koja nezamislivo čine mogućim.

Poslovna strategija poduzeća temelji se na četiri temelja:

- Tehnološkom vodstvu zahvaljujući naprednim rješenjima Ericssona Nikole Tesle, Ericssona i trećih strana(3PP),
- Inovativnim rješenjima za industriju i društvo (I&S),
- Troškovnoj učinkovitosti

- Viskokostrukčnim zaposlenicima i snažnoj prisutnosti na lokalnim tržištima ([https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock\\_trade](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock_trade), preuzeto 17.05.2023.)

#### Poslovna strategija



Slika 14. Poslovna strategija

Izvor: [https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock\\_trade](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock_trade), preuzeto 17.05.2023.

## 5.4. Organizacijska struktura

Vlasnička struktura Ericsson Nikola Tesla je prema posljednjim informacijama sa stranica društva iz 2021. godine u vlasništvu LM Ericsson sa 49,07%, ostali dioničari su u vlasništvu 50,41% te su trezorske dionice u vlasništvu Društva sa 0,52%. Uz matično društvo osnovano su i ovisna društva:

- Ericsson Nikola Tesla servisi d.o.o. koje se bavi pružanjem usluga vezanih uz nadzor, izgradnju i održavanje telekomunikacijske mrežne infrastrukture, nudi savjetodavne usluge koje uključuju projektiranje, geodetske usluge, nadzor i rješavanje imovinsko- pravnih odnosa
- Ericsson Nikola Tesla BH d.o.o. sa sjedištem u Sarajevu čija je djelatnost isporuka suvremenih informacijsko- komunikacijskih proizvoda, rješenja, softvera i usluga koje nudi Ericsson Nikola Tesla grupa
- Libratel d.o.o. sa djelatnošću isporuke usluga u telekomunikacijama; usluga instalacije, puštanja u promet i nadogradnje telekomunikacijske opreme (jezgrena i pristupna mreža) sa sjedištem u Zagrebu.
- Ericsson Nikola Tesla d.d.- podružnica Kosovo- podružnica djeluje na području Kosova te nudi proizvode i usluge Ericsson Nikola Tesla Grupe
- Ericsson Nikola Tesla BY d.o.o. – kompanija djeluje na području Bjelorusije te nudi proizvode i usluge Ericsson Nikola Tesla Grupe. (<https://www.ericsson.hr/podaci-o-kompaniji-ericsson-nikola-tesla-d.d.> , preuzeto 17.05.2023.)

U kotaciju javnih dioničkih društava Zagrebačke burze uvrštene su dionice Ericsson Nikola Tesle d.d. (ERNT) 17. srpnja 2003. Prema podacima nominalna vrijednost 13,27 EUR, a broj uvrštenih dionica iznosi 1.331.650 kom. Cijena dionice na dan 17.05.2023. iznosi 220 EUR .([https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock\\_trade](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock_trade) , preuzeto sa Zagrebačke burze na dan 17.05.2023.)

Predmet poslovanja poduzeća prema izvodu iz sudskog registra je:

1. Proizvodnja RTV i komunikacijskih aparata i opreme
2. Proizvodnja električnih strojeva i aparata
3. Proizvodnja uredskih strojeva i računala
4. Proizvodnja instrumenata i aparata za kontrolu
5. Proizvodnja opreme za kontrolu industrijskih procesa
6. Instalacijski radovi
7. Proizvodnja ostalih proizvoda od metala
8. Trgovina na veliko i posredovanje u trgovini

9. Zastupanje stranih tvrtki i posredovanje u vanjsko- trgovinskom prometu
10. Izvođenje investicijskih radova u inozemstvu
11. Prijevoz robe (tereta) cestom
12. Skladištenje robe
13. Računalne i srodne aktivnosti
14. Istraživanje i razvoj u prirodnim, tehničkim i tehnološkim znanostima
15. Arhitektonske djelatnosti i inženjerstvo te s njima povezano tehničko savjetovanje
16. Izrada i izvedba projekata, te savjetovanje iz područja elektrike, elektronike, informatike i industrije
17. Izrada tehničke dokumentacije za radijsku mrežu, te za radijsku postaju kojom se emitira radijski ili televizijski program
18. Postavljanje i održavanje objekata, tehničke opreme i instalacija, telekomunikacija i radijskih komunikacija za račun trećih
19. Obavljanje tehničkog pregleda radijskih postaja i zajedničkog antenskog sustava i kabelske televizije
20. Uvoz radijskih postaja radi daljnje prodaje ili iznajmljivanja
21. Iznajmljivanje i prodaja telekomunikacijske opreme
22. Knjigovodstveni i računovodstveni poslovi  
([https://www.ericsson.hr/documents/20181/21635/ETK\\_prospectus\\_final.pdf/f61ba32b-c174-4549-a788-68e2a10f72c7](https://www.ericsson.hr/documents/20181/21635/ETK_prospectus_final.pdf/f61ba32b-c174-4549-a788-68e2a10f72c7), preuzeto 17.05.2023.)

Najnoviji projekti su:

- 5G mreža

5G organizacijama omogućuje iskorak na nova tržišta te izgradnju novih prihoda uz radikalno nove poslovne modele i korisničke slučajeve te je temelj za širenje potencijala umreženog društva. Koristeći nove razine brzine i latencije, 5G omogućuje kontrolu nad povezanim uređajima u stvarnom vremenu, eliminirajući distancu između ljudi i tehnologije.

- Oblak

Tehnologije oblaka donose jedinstvenu agilnost, učinkovitost i pristupačnost IT okolinama u svakoj gospodarskoj grani. Strategije digitalne industrijalizacije, više nego strategije vazane samo uz oblak, ključne su za osvajanje prilika koje umreženo društvo nudi.

- IoT

Ericssonovo liderstvo u području informacijsko- komunikacijskih tehnologija donosi jedinstvenu stručnost u IoT sigurnosti i povezivosti, a uz pomoć Ericssonove IoT Accelerator platforme i profesionalnih usluga moguće je brže implementirati IoT te transformirati poslovanje. (<https://www.ericsson.hr/u-fokusu>, preuzeto 17.05.2023.)

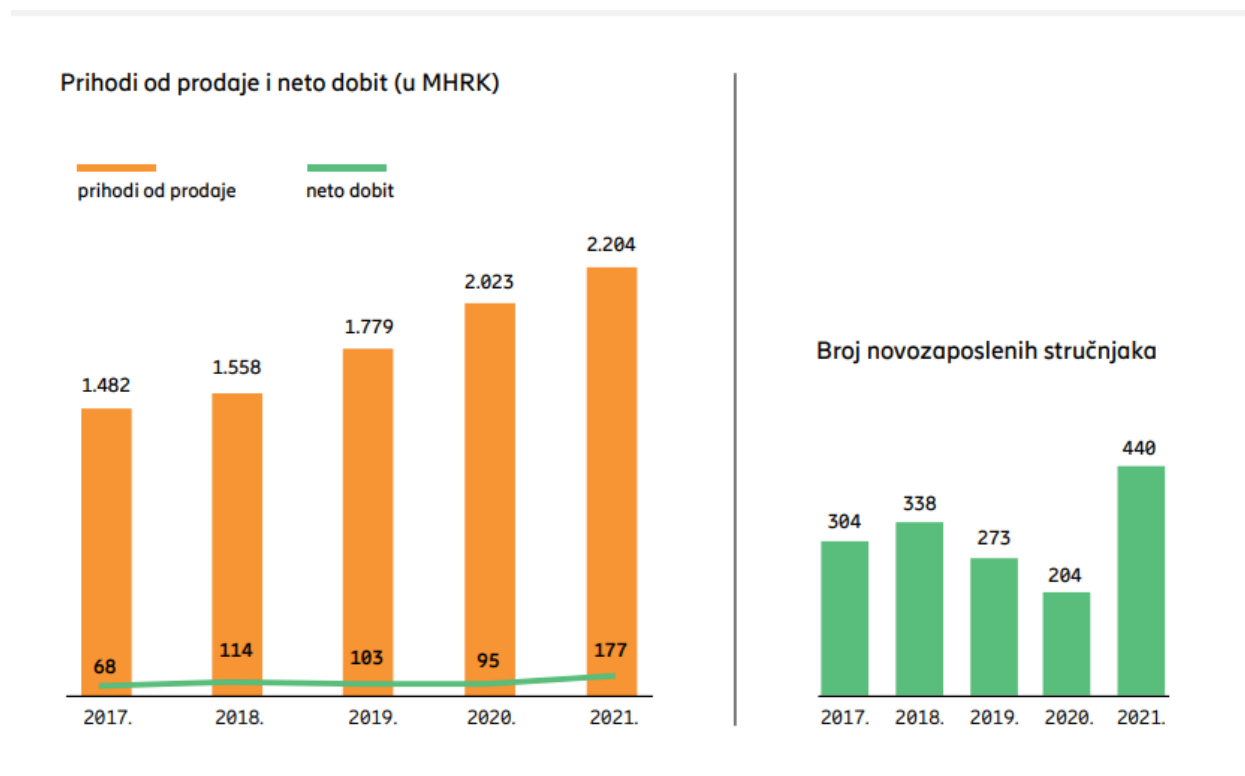
## **5.5. Analiza eksterne okoline**

U ukupnim prihodima od prodaje udio domaćeg tržišta čini 47,7%, usluge za Ericsson 40,8%, dok ostala izvozna tržišta sudjeluju s 11,5%.

Potpisani su strateški višegodišnji ugovori s kupcima na hrvatskim i izvoznim tržištima. U suradnji s vodećim hrvatskim operaterima( HT, A1 HR) tokom 2021. godine radilo se na modernizaciji mreže i uvođenja 5G mreže. Iako su izazovi u pandemiji stvorili mnoge ekonomske i društvene probleme, ali su ubrzali tehnološki razvoj što je omogućilo uspješno poslovanje poduzeća tokom pandemije. Na rezultate kompanije pozitivan utjecaj su imali višegodišnji strateški ugovori s kupcima na hrvatskim i izvoznim tržištima tijekom zadnje dvije godine, kvaliteta i inovativnost stručnjaka i kontinuirani fokus na transformacijske procese u kompaniji. Prateći i analizirajući sve rizike uključujući i poremećaje u globalnom opskrbnom lancu te ekonomsku i političku situaciju na pojedinim tržištima kompanija je svojim poslovnim rezultatima pokazala kako je većinu poteškoća uspjela uspješno otkloniti ili ublažiti. U usporedbi sa prethodnom godinom prihodi od prodaje bilježe rast od gotovo 9% na 2.204 milijuna kuna, sa porastom na svim segmentima, domaćem, izvoznom te prodaji usluga za Ericsson. Kompanija je jedna od najuspješnijih hrvatskih izvoznika te predvodnik u izvozu znanja sa više od milijardu kuna ostvarenih na inozemnim tržištima. Uspješno se radilo na jačanju suradnje sa strateškim partnerima, operatorima HT-u i A1 Hrvatska gdje im je u operatorskom segmentu Ericsson Nikola Tesla kao isporučitelj rješenja, opreme i usluga za 5G pružio veliku podršku. Doprinos izvrsnim rezultatima u operatorskom segmentu dala je i tvrtka kći Nikola Tesla Servisi d.o.o. koja je uspješno poslovala te ostvarila



ciljeve u izgradnji i održavanju fiksne i mobilne telekomunikacijske infrastrukture pri čemu se ističe izgradnja FTTH priključaka za više od 100.000 kućanstava. Na izvoznim tržištima nastavila se uspješna suradnja sa dugogodišnjim partnerima u operatorskom segmentu te su uspješno odrađeni poslovi na proširenju, modernizaciji i održavanju telekomunikacijskih mreža. Nastavlja se i uspješna suradnja sa Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak kako bi se dodatno osnažio izvoz na pojedina tržišta te smanjili politički i financijski rizici. Svi ključni financijski pokazatelji Ericsson Nikola Tesla bilježe značajan rast. Bruto dobit je viša za 45,9% dok je bruto marža viša za 2,9 postotna poena kao rezultat proizvodnog miksa što je utjecalo na rast operativne dobiti od 78,6%. Neto dobit porasla je za 87,6%. Glavni rizici poslovanja bili su uzrokovani pandemijom poput odgode realizacije postojećih ugovora, smanjenja ili odgađanja investicije te nestabilno ekonomsko okruženje. Ovakvo okruženje nepovoljno utječe na realizaciju ugovornih obveza, naplatu potraživanja, potražnju za proizvodima te ograničava rast. Kompanija se suočava sa nedostatkom ICT stručnjaka, rastom cijena rada i inflatornim utjecajima. Na globalnom opskrbnom lancu došlo je do povećanja cijena energenata, povećanja cijena materijala, sirovina i usluga. Izazovno globalno okruženje, konsolidacija proizvođača proizvoda i usluga te ulazak novih ICT kompanija dovodi do pojačane konkurencije i na taj način utječe na potražnju i cijene proizvoda i usluga. Radi nastavka uspješnog poslovanja primjenjuju se mjere za smanjenje rizika, odnosno kompanija se već dugi niz godina koristi integriranim sustavom upravljanja poslovnim rizicima (Entreprise Risk Management) koji olakšava sagledavanje i ublažavanje potencijalnih rizika. ([https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock\\_trade](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock_trade), preuzeto 18.05.2023.)



Slika 15. Prihodi od prodaje i broj novozaposlenih stručnjaka  
Izvor: [https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock\\_trade](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock_trade), preuzeto 19.05.2023.

## 5.6. Analiza interne okoline

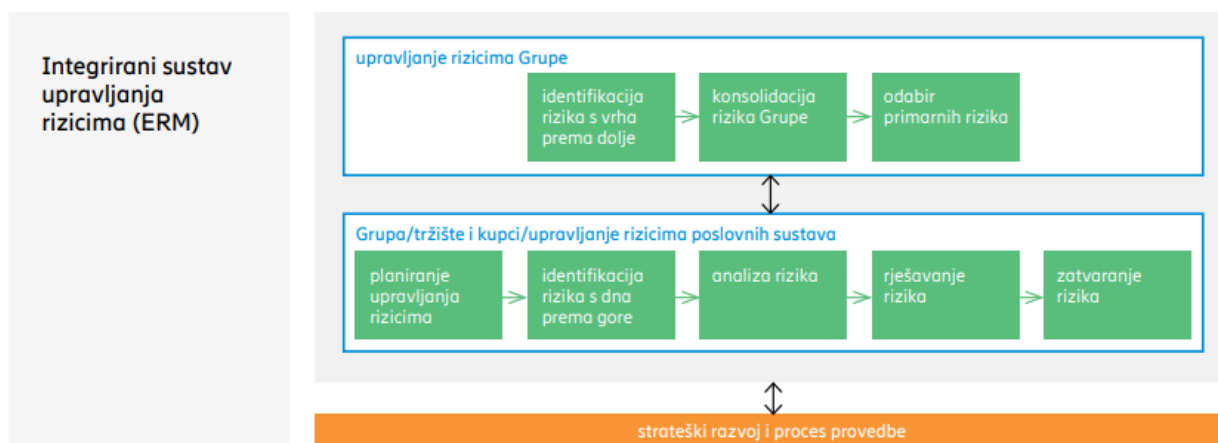
Prema izvještajima kompanija je nastavila investiranja u rješenja, proizvode i usluge, ispitnu opremu, razvoj strateških znanja, vještina i zadovoljstva zaposlenika. Kontinuirano u fokusu kompanije su digitalna transformacija, program etike i usklađenosti, upravljanje rizicima, profitabilnost i novčani tok. Gradi se reputacija društveno odgovorne kompanije vjerodostojnim poslovanjem i kvalitetnim odnosom prema svim zainteresiranim stranama; zaposlenicima, kupcima, partnerima, dobavljačima, dioničarima te široj društvenoj zajednici. Promiče se održivi razvoj s utjecajem na ekonomski, okolišni i društveni razvoj kroz razvoj rješenja i usluga koji mogu neutralizirati zahtjeve industrijskog razvoja sa zahtjevima održivog rasta i konceptima cirkularne ekonomije.

„Ericsson Nikola Tesla Grupa i svi njezini zaposlenici imaju obvezu i opredjeljenje za najvišu razinu integriteta i etičnosti u vođenju poslovanja. Integritet i etičnost sastavni su dio kompanijske

kulture i osnovno obilježje svakodnevnog načina rada 2i vođenja poslova. Poslovanje sa strogim osjećajem poštenja presudno je za zadržavanje vjerodostojnosti i povjerenja kupaca, partnera, zaposlenika, dioničara i svih drugih interesnih skupina.“

Od svih zaposlenika zahtijeva se da u svakodnevnom radu djeluju u skladu s odredbama Kodeksa poslovne etike, odgovoran pristup poslovanju proteže se od Nadzornog odbora, Uprave i svih članova izvršnog povjerenstva, na svim razinama u kompaniji. Organizacijsku kulturu definiraju temeljne vrijednosti poput poštovanja, profesionalnosti, ustrajnosti i integriteta te se na njima temelje načini međusobnog ophođenja, poslovanja i suradnje sa kupcima i partnerima.

Politike, direktive i procesi Ericsson Nikola Tesla Grupe baziraju se na odgovornoj nabavi, brizi o zdravlju, zaštiti na radu, upravljanju okolišem, antikorupciji, ljudskim pravima, trgovinskoj i prodajnoj usklađenosti odnosno na Kodeksu poslovne etike, Kodeksu ponašanja za poslovne partnere, Politike prodajne usklađenosti i Politike održivosti. Vanjske certifikacijske kuće i tim za operativne izvrsnosti i kvalitetu provjeravaju način provedba politika i direktiva, upravljanja rizicima i postizanja ciljeva.

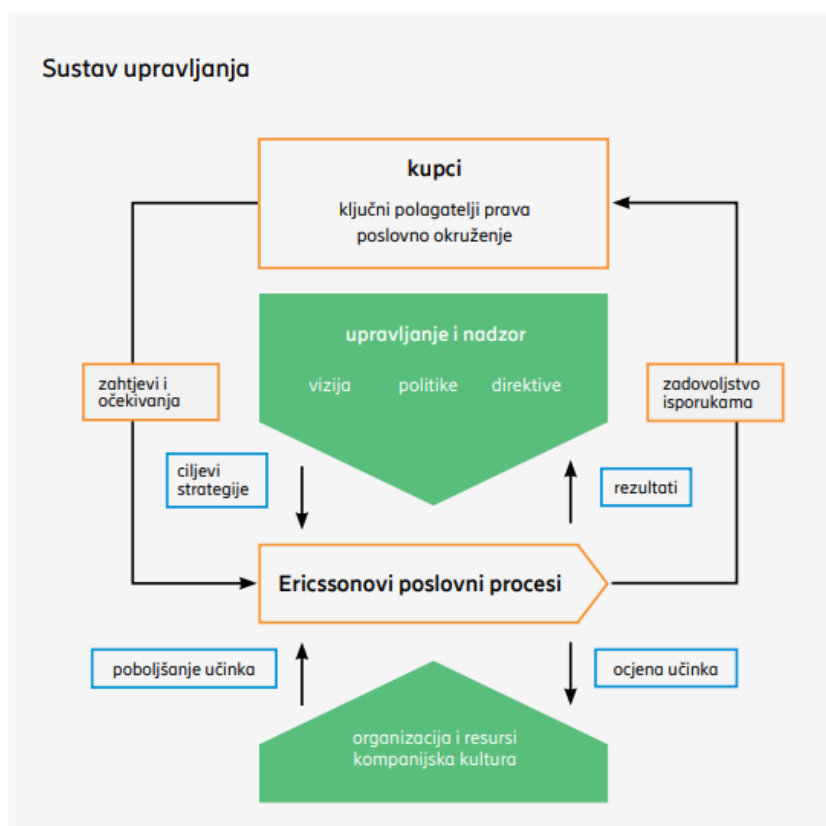


Slika 16. Integriranog sustava upravljanja rizicima (REM)

Izvor: [https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTA0000&tab=stock\\_trade](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTA0000&tab=stock_trade), preuzeto 19.05.2023.

Uprava i Nadzorni odbor Ericssona Nikola Tesla d.d. podupiru načela korporativnog upravljanja kako bi osigurali transparentno poslovanje, zaštitu prava i jednak tretman svih dioničara. Korporativno upravljanje opisuje način na koji su prava i odgovornosti podijeljeni između upravljačkih tijela sukladno primjenjivim zakonima, pravilima i internim procedurama te mu je dugoročni cilj stvaranje ekonomske vrijednosti za sve dionike. Ericsson Nikola Tesla je dioničko

društvo sa dionicama listanim na redovnom tržištu zagrebačke burze. Ericsson Nikola Tesla Grupa pridržava se UN-ovih Temeljnih načela u poslovanju i ljudskim pravima te je razvila praksu kroz vlastiti Kodeks poslovne etike za sve koji obavljaju rad za Grupu. Organizacijska kultura zagovara poštovanje i promicanje različitosti na radnom mjestu i stvaranje uključive kulture. Poštujući pravo na privatnost zaposlen je Službenik za zaštitu osobnih podataka čija je zadaća nadzirati poštovanje propisa o zaštiti osobnih podataka. Također zbog povećanih rizika cyber kriminala primjenjuju se visoki standardi zaštite kako sobnih podataka, tako i podataka kupaca i poslovnih partnera. Kao vodeće načelo kompanije uvedena je potpunu netoleranciju na korupciju te se provode sveobuhvatni skup pravila i procesa kojih se svi zaposlenici moraju pridržavati. Jedna od politika kompanije je i zaštita zdravlja i sigurnosti na radu kao prioriteta kompanije čije se provođenje vrši godišnjom provjerom usklađenosti sa zakonskim zahtjevima te kroz sjednice Odbora zaštite na radu sa predstavnicima radnika i Sindikatom. ([https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTA0000&tab=stock\\_trade](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTA0000&tab=stock_trade), preuzeto 19.05.2023.)



Slika 17. Sustav upravljanja

Izvor: [https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTA0000&tab=stock\\_trade](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTA0000&tab=stock_trade), preuzeto 19.05.2023.

## 5.7. Ljudski resursi u poduzeću Ericsson Nikola Tesla

Poslovni uspjeh i rast kompanija temelji na inovativnosti, znanju i vještinama svojih zaposlenika. Uspjeh kompanija duguje profesionalnom i odgovornom radu zaposlenika koji rade na realizaciji strateških ciljeva i kontinuirano razvijaju i stvaraju nove proizvode, rješenja i usluge. Strateški cilj kompanije je biti poželjan poslodavac te je posebna pažnja posvećena privlačenju stručnjaka, planiranju razvoja potencijala kako bi osigurali kvalitetu rada. Ključna komponenta je izgradnja employer brandinga za uspješno vođenje kompanije kroz koji su definirana potrebna znanja, vještine i osobine koje talentirani kandidati moraju posjedovati, kao i aktivnosti za privlačenje i zadržavanje najboljih stručnjaka. Usklađeni su sa vrijednostima globalne korporacije za promoviranje etičnosti, integriteta i transparentnosti u vođenju poslovanja. Model upravljanja ljudskim potencijalima temelji se na sljedećim uvjerenjima:

- U radu se daju maksimalni rezultati kada se zna što treba raditi i usklađeno je sa ciljevima i vizijom kompanije,
- Za postizanje zajedničkog uspjeha važan je doprinos svakog pojedinca,
- Najbolje se uči ako je zaposlenik motiviran i dobiva povratnu informaciju o doprinosu uspjeha tima,
- Različiti timovi pokreću inovacije stvarajući poslovnu i društvenu vrijednost,
- Lideri su pokretačka snaga poslovanja i organizacijske kulture,
- Rad ljudi se vrednuje na pravedan način kroz priznanja i nagrade za rezultate rada.

Kompanija kontinuirano radi na izgradnji motivirajućeg radnog okruženja zaposlenika, mogućnošću neprestanog učenja i usavršavanja te razvoja karijere. Ulaganjem u zaposlenike postiže se veća efikasnost rada te su dodatne pogodnosti pružaju kroz fleksibilno radno vrijeme, mogućnosti rada u globalnim timovima, brigu o psihičkom i fizičkom radu zaposlenika te poticanja inovativnosti u svim segmentima rada.

Mentorstvo je jedan od oblika razvoja ljudskih potencijala koje kompanija prakticira s obzirom da zadnjih godina zapošljava velik broj mladih visokoobrazovanih ljudi bez radnog iskustva. Mladi talenti imaju mogućnost rada pod vodstvom kvalitetnih mentora koji u svakodnevnom radu pružaju stručnu pomoć, prate osobni i profesionalni razvoj novih zaposlenika te sudjeluju u procesu planiranja njihovih karijera. Dobar mentorski odnos zasniva se na kvalitetnom

povezivanju, povjerenju i usmjerenosti na povezivanje s kompanijom, razvoju novih znanja i kompetencija. Mentorstvo pomaže mladim zaposlenicima kako bi se ubrzalo njihovo uključivanje u poslove i procese.

Praćenje angažiranosti i zadovoljstva zaposlenika provodi se putem ankete dva puta godišnje radi dobivanja mišljenja zaposlenika o različitim područjima djelovanja. Anketa je važan alat za mjerenje organizacijske klime te se koristi radi prikupljanja povratnih informacija i upravljanja promjenama. Zaposlenici zajedno s menadžerima sudjeluju u predlaganju promjena i poboljšanja u svim segmentima njihova rada i poslovanja. Iako je velika potražnja na tržištu rada u ICT sektoru kompanija zadržava mali postotak odlazaka zaposlenika u odnosu na tržište zahvaljujući analizama konkurentnosti plaća zaposlenika, osiguravanju benefita te osiguravanjem rasta u karijeri.

Briga o zaposlenicima je jedan od prioriteta kompanije. Zaposleno je novih 440 visokoobrazovanih stručnjaka te u kompaniji radi više od 3500 zaposlenika. Kroz brojne pogodnosti i kvalitetne edukativne programe zaposlenicima se pruža podrška u očuvanju mentalnog i fizičkog zdravlja. Kao dodatna nagrada zaposlenicima kupljene su trezorske dionice Ericsson Nikole Tesle te su podijeljene zaposlenicima. Raste isporuka usluga za Ericsson, a zahvaljujući znanju, inovativnosti i izvrsnim rezultatima stručnih zaposlenika R&D centar te drugi ekspertni centri nastavljaju graditi pozitivnu percepciju u globalnoj organizaciji pridonoseći rezultatima kompanije. Najveći centar za dizajn softvera u Hrvatskoj se nalazi u Ericsson Nikola Tesla i u njemu na razvoju najnovijih tehnologija radi 1700 stručnjaka s potencijalom. Kompanija u suradnji sa tehničkim i drugim fakultetima omogućuje studentima svakodnevno učenje i razvoj svojih vještina kroz sudjelovanja u razvojno- istraživačkim projektima. Rad sa studentima nastavljen je i kroz projekt Ljetni kamp, u kojem uz mentore i mnogobrojne projekte sudjeluje preko osamsto studenata.

Kako bi kompanija ostala konkurentna na tržištu te zadržala poziciju vodećeg hrvatskog izvoznika znanja potreban je kontinuiran razvoj znanja, vještina i kompetencija njenih zaposlenika. Ulaganje u stručnost u implementaciji vodećih tehnologija te poslovnih i ljudskih kompetencija zaposlenika jedan je od glavnih temelja za ostvarenje dugoročne strategije razvoja Ericsson Nikola Tesla Grupe. Kontinuirano učenje i usavršavanje jedan je od glavnih preduvjeta zadržavanja konkurentnosti što je posebno potrebno u kompaniji s obzirom na njenu djelatnost s obzirom na brzinu razvoja informacijsko- komunikacijskih tehnologija. Važnost koju kompanija pridaje učenju vidljiva je dedikiranu jedinicu matične kompanije, Edukacijskom centru Ericsson Nikola

Tesle koji djeluje kao organizacija usmjerena na isporuku širokog spektra usluga na području izobrazbe za potrebe zaposlenika, kupaca i partnera. Edukacijski centar koordinira rad internih trenera te surađuje sa obrazovnim institucijama u Hrvatskoj, inozemstvu i s platformom Ericsson Academy koja na globalnoj razini pruža izobrazbu za sve zaposlenike korporacije. Kompanija je uključena i u globalni Program upravljanja talentima i Inovacijski program. To su programi globalne korporacije koji su usmjereni na stručnjake s relevantnim znanjima i vještinama te vrhunskim intelektualnim potencijalom. Za razvoj rukovoditelja i lidera lokalno se provodi newLDP, odnosno jednogodišnji program za razvoj lidera koji se temelji na modelu rukovodnih kompetencija i uključuje različite metode učenja uz naglasak na mentorstvo viših rukovoditelja. Sukladno smjernicama poslovne strategije i postavljenih ciljeva zaposlenici sa svojim neposrednim rukovoditeljima dogovaraju plan razvoja poslovnih i tehničkih znanja te socijalnih vještina kroz proces koji je dio godišnjih planiranja (Individual Performance Management- IPM). Kroz ovaj program svaki zaposlenik ima jasno definirane razvojne ciljeve koji se sustavno prate cijelu godinu te se dobiva povratna informacija od rukovoditelja. Kompanija svojim djelovanjem, suradnjom sa Sveučilištima te razvojem vlastitih stručnjaka doprinosi konkurentnom razvoju hrvatskog gospodarstva u skladu sa EU ciljevima. ([https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTTRA0000&tab=stock\\_trade](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTTRA0000&tab=stock_trade), preuzeto 20.05.2023.)

Danas je Ericsson Nikola Tesla Grupa kao dio korporacije Ericsson vodeća u razvoju i upravljanju ljudskim potencijalima te ih koristi kao strateški resurs za postizanje ciljeva. Upravljanje ljudskim kapitalom je uz menadžment ljudskih potencijala, odgovornost i organizacijskog menadžmenta koje je prepoznalo važnost ljudi u organizaciji. Zaposlenici povećavaju vrijednost organizacije stjecanjem novog znanja te njegovom primjenom. Kompanija svoj uspjeh i uspješne poslovne rezultate može zahvaliti kvalitetnom upravljanju ljudskim potencijalima koji joj omogućuju postizanje veće tržišne vrijednosti i konkurentske prednosti.

## 6. ZAKLJUČAK

Svrha strateškog upravljanja je pomoći poduzeću u ostvarenju svojih ciljeva. Okolina u kojoj poduzeće egzistira je dinamično i neizvjesno te ima jak utjecaj na poduzeće u donošenju dugoročnih odluka. Strateški menadžment uključuje analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije te provedbu kontrole radi analiziranja svih područja u svrhu poboljšanja poslovanja.

Za razliku od menadžmenta ljudskih potencijala koji se odnosi na strategije, poslove i aktivnosti koje se bave zaposlenicima u kompaniji, strateški menadžment ljudskih potencijala pokazuje kako u dinamičnom i globaliziranom vremenu uključenost ljudskih potencijala u strateško planiranje čini veliku razliku u uspješnosti poduzeća. Menadžment ljudskih potencijala nije više zadužen samo za usmjeravanje i obuku zaposlenika radi uspješne implementacije strategije, nego je u uspješnim poduzećima aktivno uključen u proces donošenja strateških odluka kompanije uključujući sve faze strateškog menadžmenta što pridonosi ostvarenju ciljeva kompanije i konkurentnosti na tržištu. Svaka organizacija temelji svoj uspjeh na kvalitetnim zaposlenicima kao nematerijalnim resursima te oni čine najvažniji kapital organizacije.

U radu je na primjeru kompanije Ericsson Nikola Tesla d.d. prikazano kako dobra praksa upravljanja ljudskim resursima stvara imidž poželjnog poduzeća, odnosno privlačenja, zadržavanja i razvoja najboljih talenata. Strateškom analizom poduzeća prikazan je njen rast u nestabilnom ekonomskom okruženju i izazovnom pandemijskom periodu u kojem je kompanija ostvarila rast prihoda od prodaje na domaćem i inozemnom tržištu te zadržala konkurentnost inovacijama i uslugama. Ericsson Nikola Tesla Grupa prepoznala je značaj ljudskih resursa u postizanju ciljeva organizacije stoga je upravljanje ljudskim resursima dio strategije poduzeća. Kompanija se vodi idejom da su ljudi njeno ishodište i fokus te svoj poslovni uspjeh temelji na inovativnosti, znanju i vještinama svojih zaposlenika. Strateški menadžment bitan je za uspjeh kompanije te je upravljanje ljudskim resursima neizostavan dio uspješnog poduzeća. Upravljanje ljudskim resursima u kompaniji vrši se kroz vrhunski menadžment ljudskih potencijala radi privlačenja novih zaposlenika te je preko četiristo novozaposlenih u godini dana kojima se dodjeljuju mentori kako bi ih uspješno obučili za uključivanje u poslovne procese. Kompanija kroz razne benefite poput stimulativnih primanja, nagrađivanja dionicama, izdataka za obitelj te ostalih materijalnih i nematerijalnih nagrada zadržava svoje zaposlenike. Uključenjem studenata u praksu



Ana-Marija Matišić: *Strategijski menadžment ljudskih potencijala na primjeru odabranog poduzeća* (specijalistički diplomski rad)

kroz kampove i mentorstvo, zapošljavanje mladih bez iskustva i obukom pokazuje liderstvo u području razvoja ljudskih resursa. Osnivanjem i radom edukacijskog centra Ericsson Nikola Tesla te suradnjom sa domaćim i inozemnim vrši se izobrazba zaposlenika. Na primjeru Ericsson Nikola Tesla Grupe prikazano je kako investiranje u ljudske resurse povećava financijsku uspješnost i konkurentnost na tržištu.

## 7. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:** Ana- Marija Matišić

**Matični broj studenta:** 0066111672

**Naslov rada:** Strategijski menadžment ljudskih potencijala na primjeru odabranog poduzeća

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 8. POPIS LITERATURE

### 8.1. Knjige i radovi:

1. Bahtijarević- Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
2. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate d.o.o.
3. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M., (2018). *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*. Zagreb: Effectus- studij financije i pravo, visoko učilište
4. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., (2015). *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada d.o.o.
5. Bahtijarević- Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., (2008). *Suvremeni menadžment Vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
6. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D., (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
7. Mencer, I., (2012). *Strateški menadžment Upravljanje razvojem poduzeća*. Zagreb: TEB Poslovno savjetovanje d.o.o.
8. Stacey D, R., (1997). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*. Zagreb: Mate d.o.o.
9. Certo, Samuel C., Certo, S. Trevis., (2008). *Moderni menadžment* 10. izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
10. Buble, M. (2009). *Međunarodni menadžment*. Zagreb: Lares plus d.o.o.
11. Pintarić, J. (2010). *Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala*, EFZG serija članaka u nastajanju, (10- 06), 1-22.

12. Kuka, E. (2012). Obrazovanje i strateški menadžment kao konkurentske prednosti, *Praktični menadžment*, 3(4), 46-50.
13. Sundać, D., i Fatur, I. (2004). Intelektualni kapital- čimbenik stvaranja konkurentske prednosti logističkog poduzeća, *Ekonomski pregled*, 55(1-2), 85-96.
14. Križmarić, Ž. (2014). Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova, *Tehnički glasnik*, 8(1), 48-52.
15. Buterin, R., i Katavić, I. (2018). Utjecaj upravljanja znanjem na konkurentske prednosti poduzeća, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8(2), 39-55.
16. Jurčević, J., (2007). Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete, *Poslovna izvrsnost Zagreb*, 1(2), 99-109.

## **8.2. Internetski izvori**

17. Podaci o kompaniji Ericsson Nikola Tesla d.d., dostupno na:  
<https://www.ericsson.hr/podaci-o-kompaniji-ericsson-nikola-tesla-d.d.>, preuzeto 17.05.2023.
18. Povijesni podatak o razvoju Ericssona, dostupno na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Ericsson>, preuzeto 17.05.2023.
19. Povijest kompanije, dostupno na: <https://www.ericsson.hr/povijest-kompanije>, preuzeto 17.05.2023.
20. Misija kompanije dostupno na:  
[https://www.ericsson.hr/documents/20181/220941/GI\\_ETK\\_hr\\_2020.pdf/028494e9-4971-4b23-ae73-8765148ec027](https://www.ericsson.hr/documents/20181/220941/GI_ETK_hr_2020.pdf/028494e9-4971-4b23-ae73-8765148ec027), preuzeto 17.05.2023.
21. Vizija i poslovna strategija kompanije dostupno na:  
[https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock\\_trade](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock_trade), preuzeto 17.05.2023.
22. Podaci o kompaniji dostupno na: <https://www.ericsson.hr/podaci-o-kompaniji-ericsson-nikola-tesla-d.d.>, preuzeto na dan 17.05.2023.

23. Zagrebačka burza, podaci za ERNT dostupno na:

[https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock\\_trade](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock_trade) , preuzeto sa Zagrebačke burze na dan 17.05.2023.

24. Predmet poslovanja dostupno na:

[https://www.ericsson.hr/documents/20181/21635/ETK\\_prospectus\\_final.pdf/f61ba32b-c174-4549-a788-68e2a10f72c7](https://www.ericsson.hr/documents/20181/21635/ETK_prospectus_final.pdf/f61ba32b-c174-4549-a788-68e2a10f72c7), preuzeto 17.05.2023.

25. Projekti kompanije dostupno na: <https://www.ericsson.hr/u-fokusu>, preuzeto 17.05.2023.

26. Analiza okoline dostupno na:

[https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock\\_trade](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock_trade), preuzeto 18.05.2023.

27. Ljudski resursi u poduzeću, dostupno na:

[https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock\\_trade](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRERNTRA0000&tab=stock_trade), preuzeto 20.05.2023.

## 9. POPIS SLIKA

Slika 1. Koraci u procesu strateškog menadžmenta.....	6
Slika 2. SWOT matrica i strateške alternative .....	8
Slika 3. Prikaz eksterne okoline poduzeća.....	10
Slika 4. Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije.....	12
Slika 5. Hijerarhija strategije .....	13
Slika 6. Model procesa kontrole .....	16
Slika 7. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala.....	21
Slika 8. Temeljna orijentacija strateškog MLJP-a .....	23
Slika 9. Četiri razine povezanosti ljudskih potencijala i strateškog menadžmenta .....	25
Slika 10. Faze procesa strateškog menadžmenta i uloga MLJP-a .....	27
Slika 11. BCG matrica .....	34
Slika 12. Strateška mapa, prikaz osiguravanja kompetencija ljudskih potencijala.....	36
Slika 13. Logo Ericsson Nikola Tesla d.d.....	39
Slika 14. Poslovna strategija.....	40
Slika 15. Prihodi od prodaje i broj novozaposlenih stručnjaka .....	45
Slika 16. Integriranog sustava upravljanja rizicima (REM) .....	46
Slika 17. Sustav upravljanja.....	47

## ŽIVOTOPIS

### OSOBNJE INFORMACIJE

Ana-Marija Matišić

📍 Stubička slatina 201, Oroslavje, 49243, Hrvatska.

📞 095-738-0841

✉ [amatisic@gmail.com](mailto:amatisic@gmail.com)

Spol Žensko | Datum rođenja 26.veljače 1985. godine | Državljanstvo Hrvatsko

### RADNO ISKUSTVO

od 15.06.2020. do 16.01.2022

SEANTRIA J.D.O.O.  
Administrator knjigovodstva

od 19.05.2016. do 26.10.2019.

CARNIVAL CRUISE LINES  
Guest Services Associate & Group Coordinator

od 12.11.2012. do 17.05.2016.

VIK- DENTAL D.O.O.  
Asistent u računovodstvu i rad u odjelu za registracije i uvoz lijekova i medicinske opreme

### OBRAZOVANJE OSPOSOBLJAVANJE

I

od 2021.

Veleučilište Baltazar, Vladimira Novaka 23, Zaprešić  
Smjer spec. dipl. stručni studij Menadžmenta javnog sektora

od 5.2016 do 6.2016

Carnival Cruise Lines  
Certifikat za odrađeni program Customer Service

od 2006 do 2012

Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, Rijeka  
Prvostupnica ekonomije (bacc.oec.)

od 2010. do 2011.

Učilište za poslovno upravljanje, Draškovićeve 55, Zagreb  
Voditelj ljudskih potencijala

od 1999. do 2003.

Jezična Gimnazija Lucijana Vranjanina, Zagreb

### OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik

Hrvatski jezik

Ostali jezici	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski jezik	C1	C1	C1	C1	C1

Stupnjevi: A1/2: Početnik-B1/2: Samostalni korisnik – C1/2 Iskusni korisnik Zajednički europski referentni okvir za jezike

Komunikacijske vještine	Kroz internacionalno obrazovanje za Customer Service koje sam stekla smatram kako primjenjujem stečena znanja te se mogu vrlo brzo prilagoditi novonastalim situacijama. Imam dugogodišnje iskustvo u timskom radu i radu sa strankama koje je doprinijelo komunikacijskim vještinama.
Organizacijske / rukovoditeljske vještine	Smatram kako posjedujem veoma dobre organizacijske vještine, vrlo sam sistematična i kroz rad kao Koordinator grupa sam organizirala različite evente u skladu sa potrebama stranaka. Organizacijske vještine stečene su i tokom edukacije za Voditelja ljudskih potencijala.
Poslovne vještine	Ciljeve ispunjavam usredotočeno i uporno, naučila sam nositi se sa zahtjevnim i nepredviđenim poslovnim situacijama te otkloniti i rješavati probleme sustavno do zadovoljavajućeg rješenja. Odlično funkcioniram u timu ili kroz samostalan rad
Računalne vještine	Stekla sam puno iskustva kroz rad na računalu, osobito u alatima Microsoft Office™ i knjigovodstveni program Wand 4D te također u različitim programima tokom rada u inozemstvu
Vozačka dozvola	B