

# Upravljanje ljudskim potencijalima u promjenjivom poslovnom okruženju

---

**Filipović, Kristina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**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:129:257196>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**

*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**  
**Zaprešić**

**Stručni prijediplomski studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**KRISTINA FILIPOVIĆ**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PROMJENJIVOM**  
**POSLOVNOM OKRUŽENJU**

**ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Stručni prijediplomski studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

**ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U**  
**PROMJENJIVOM POSLOVNOM OKRUŽENJU**

**Mentorica:**  
**dr.sc. Sendi Deželić, prof.struč.stud.**

**Naziv kolegija:**  
**MENADŽMENT**

**Studentica:**  
**Kristina Filipović**

**JMBAG studenta:**  
**0010134202**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>4</b>
1.1    Cilj rada .....	5
1.2    Metode istraživanja.....	5
1.3    Struktura rada .....	6
<b>2. O MENADŽMENTU I LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....</b>	<b>7</b>
2.1. Povijesni razvoj menadžmenta .....	7
2.2. Menadžerske funkcije.....	9
2.3. Važnost funkcije upravljanja ljudskim potencijalima .....	13
2.3.1. Planiranje ljudskih potencijala.....	14
2.3.2. Upravljanje karijerom.....	15
2.3.3. Motivacija, materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika .....	17
<b>3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PROMJENJIVOM POSLOVNOM OKRUŽENJU.....</b>	<b>19</b>
3.1. Trendovi na tržištu rada .....	21
3.2. Upravljanja ljudskim potencijalima u velikim poduzećima .....	22
3.3. Upravljanja ljudskim potencijalima u mikro, malim i srednjim poduzećima .....	23
3.4. Psihološki aspekt kod zaposlenika o (ne)prihvaćanju promjena u organizaciji .....	24
<b>4. PRIMJERI IZ PRAKSE.....</b>	<b>27</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>31</b>
<b>6. IZJAVA .....</b>	<b>33</b>
<b>7. POPIS LITERATURE.....</b>	<b>34</b>
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>37</b>

## SAŽETAK

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja ključnu funkciju menadžmenta koja se neprestano prilagođava dinamičnim promjenama u poslovnom okruženju. U današnjem poslovnom svijetu, obilježenom brzim tehnološkim napretkom, globalizacijom i društvenim promjenama, organizacije su suočene s izazovima koji zahtijevaju inovativne i agilne pristupe upravljanju ljudskim resursima.

Promjenjivo poslovno okruženje stvara potrebu za kontinuiranim prilagodbama u načinu upravljanja ljudskim potencijalima. Tradicionalni modeli su zamijenjeni novim strategijama koje ističu važnost fleksibilnosti, adaptacije i brze reakcije. Ključno je razumjeti da su ljudski potencijali, kao najvažniji resurs organizacije, ključni čimbenik u postizanju konkurentske prednosti.

U takvom okruženju, primjeri iz prakse pokazuju raznovrsne pristupe. Tvrtka Google ističe se poticanjem kreativnosti zaposlenika, dopuštajući im da provode dio radnog vremena na vlastitim projektima. Ovakav pristup potiče inovacije i osnažuje zaposlenike. Patagonia, tvrtka za proizvodnju odjeće, promovira ravnotežu između posla i privatnog života, čime održava zadovoljstvo i angažman zaposlenika. Tvrtka Netflix se ističe pristupom temeljenim na slobodi i odgovornosti. Njihova politika fleksibilnog radnog vremena i naglasak na postizanju rezultata stvaraju poticajno radno okruženje. Buffer prakticira transparentnost i otvorenu komunikaciju, omogućujući zaposlenicima pristup informacijama o poslovnom stanju tvrtke i potičući njihovo aktivno sudjelovanje. I domaća poduzeća ulažu napore kako bi slijedili trendove na inozemnom tržištu uvođenjem niza noviteta koji potiču zadovoljstvo zaposlenika.

Upravljanje ljudskim potencijalima u promjenjivom okruženju zahtijeva usklađenost s trendovima na tržištu rada, raznolikošću organizacija te specifičnostima mikro, malih i srednjih poduzeća. Postignuta ravnoteža između inovacija, motivacije, transparentnosti i prilagodbe omogućuje organizacijama da se uspješno nose s dinamičkim izazovima današnjeg poslovnog svijeta. U konačnici, uspješno upravljanje ljudskim potencijalima u promjenjivom poslovnom okruženju osigurava trajnu konkurentsku prednost i održiv rast organizacije.

**Ključne riječi:** upravljanje ljudskim potencijalima, promjenjivo poslovno okruženje, menadžment.

## **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN A CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT**

### **ABSTRACT**

Human resources management is a key management function that constantly adapts to dynamic changes in the business environment. In today's business world, characterised by rapid technological progress, globalisation and social change, organisations face challenges that require innovative and agile approaches to human resource management.

The changing business environment creates the need for continuous adaptations in the way human resources are managed. Traditional models have been replaced by new strategies that highlight the importance of flexibility, adaptation and rapid reaction. It is crucial to understand that human resources, as the organisation's most important resource, are a key factor in achieving a competitive advantage.

In such an environment, examples of practice show diverse approaches. Google stands out by encouraging the creativity of employees, allowing them to spend part of their working hours on their own projects. This approach fosters innovation and empowers employees. Patagonia, a clothing company, promotes work-life balance, maintaining employee satisfaction and engagement. Netflix stands out with a free and accountable approach. Their flexible working time policy and focus on delivering results create an enabling work environment. Buffer practices transparency and open communication, allowing employees to access and encourage active participation in company business information. Domestic companies are also making efforts to follow foreign market's trends by introducing series of novelties that promote employee satisfaction.

Human resource management in a changing environment requires coherence with labour market trends, the diversity of organisations and the specificities of micro, small and medium-sized enterprises. The balance struck between innovation, motivation, transparency and adaptation allows organisations to successfully tackle the dynamic challenges of today's business world. Ultimately, successful human resource management in a changing business environment ensures a lasting competitive advantage and sustainable growth of the organisation.

**Keywords:** human resources management, changing business environment, management.

## 1. UVOD

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja ključnu komponentu uspješnog menadžmenta. Ljudski resursi čine vitalnu osnovu svake organizacije, pružajući joj konkurentske prednosti na tržištu. Stoga je izuzetno važno da poduzeća pridaju visoku važnost razvoju ljudskih potencijala, jer to će rezultirati rastom i napretkom samog poduzeća, što će na kraju utjecati na uspješnost njegova poslovanja.

U današnjem dinamičnom okruženju, gdje smo svjedoci čestih promjena ekonomske, političke, sociokulturne prirode i drugih, poduzeća se suočavaju s nepredvidivim čimbenicima koji imaju utjecaj na upravljanje ljudskim potencijalima. Unatoč činjenici da vodstvo organizacije ne može direktno kontrolirati vanjske promjene, ono ima sposobnost prilagodbe kako bi se odgovorilo na nove izazove. Ovaj pristup može rezultirati unutarnjim promjenama unutar organizacije, uključujući filozofiju upravljanja, kvalitetu rada i druge aspekte.

Vitalno je da vodstvo organizacije učinkovito upravlja procesima promjena kako bi prevladalo otpore te postiglo zadovoljstvo među zaposlenicima. U skladu s tim, poduzeća trebaju izgraditi sustav motivacije, nagrađivanja, obrazovanja te razvoja karijere za svoje zaposlenike. Ovaj pristup ne samo da će oblikovati organizacijsku kulturu, već će i potaknuti pozitivno organizacijsko ponašanje.

Ključno je da se upravljanje ljudskim potencijalima ne shvaća odvojeno od procesa uvođenja promjena u organizaciji. Menadžment treba uravnotežiti promjene koje se uvode, bilo da se radi o modernizaciji, racionalizaciji ili slično, sa upravljanjem ljudskim potencijalima. Oba aspekta su od iznimne važnosti u postizanju poslovne izvrsnosti. Filozofija upravljanja trebala bi biti usmjerena prema zadovoljstvu zaposlenika. Kada su zaposlenici zadovoljni, to će se pozitivno odraziti na zadovoljstvo klijenata, vlasnika, menadžera te cijele društvene zajednice u kojoj poduzeće posluje.

S obzirom na dinamičnost poslovnog okruženja, donošenje odluka vezanih uz ljudske potencijale zahtijeva posebnu pažnju. Fluktuacije radne snage, izazovi u privlačenju kvalificiranog kadra te pojava odljeva stručnjaka postavljaju izazove pred menadžment. Stoga je ključno usvojiti pažljiv pristup pri donošenju strategija vezanih za ljudske potencijale kako bi organizacija bila spremna suočiti se s izazovima i ostvariti svoje ciljeve u konkurentskom poslovnom svijetu.



## **1.1 Cilj rada**

Glavni cilj ovog istraživanja je duboko analizirati i interpretirati informacije kako bi se stekao uvid u relevantne spoznaje, što će poslužiti kao temelj za donošenje preciznih preporuka o upravljanju ljudskim potencijalima s obzirom na promjene koje dolaze iz okruženja, ali i unutar poduzeća. Ovaj rad usredotočuje se na pravilno razumijevanje utjecaja vanjskih i unutarnjih faktora koji oblikuju organizacijsko okruženje te kako oni mijenjaju dinamiku upravljanja ljudskim resursima.

S obzirom na navedeno, ključni fokus istraživanja jest pronaći inovativna rješenja koja će omogućiti vodstvu organizacije da učinkovito nosi s otporima na promjene te da uspostavi visokokvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima prilikom uvođenja tih promjena u strukturu poduzeća. Kroz duboku analizu, istraživanje će identificirati ključne aspekte i metode koje vodstvo može primijeniti kako bi minimiziralo otpore te osiguralo uspješnu tranziciju i prihvaćanje novih strategija.

S obzirom na navedene ciljeve, istraživanje će također istražiti mogućnosti za unapređenje djelovanja u dijelu funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u uvjetima promjena. Analizirati će se kako se može poboljšati proces educiranja i razvoja zaposlenika, kako efikasno motivirati i nagrađivati zaposlenike te kako poticati njihov profesionalni rast i napredak kroz razvoj karijere. Na kraju istraživanja, prikazan je zaključak koji će pružiti jasne smjernice za unapređenje djelovanja poduzeća u segmentu upravljanja ljudskim potencijalima pri uvođenju promjena.

## **1.2 Metode istraživanja**

Za potrebe ovog istraživanja, prikupljanje sekundarnih podataka će se temeljiti na relevantnoj domaćoj i stranoj literaturi, uključujući knjige, udžbenike, znanstvene časopise te internet izvore koji se odnose na područje menadžmenta i upravljanja ljudskim potencijalima. Osim toga, ova studija će koristiti opće znanstvene metode kako bi postigla dubinsku analizu i razumijevanje teme. Metode analize, sinteze, deskripcije i kompilacije će se primijeniti kako bi se osigurao sveobuhvatan pristup istraživanju.

Kroz ovu studiju, biti će analiziran praktični slučaj kako razvijati i optimalno koristiti ljudske potencijale u uvjetima promjena. Proučavanje primjera iz prakse omogućit će bolje

razumijevanje izazova s kojima se poduzeća susreću pri upravljanju ljudskim potencijalima u dinamičnom poslovnom okruženju. Također, bit će izvršena komparacija upravljanja ljudskim potencijalima između srednjeg i velikog poduzeća kako bi se istaknule razlike u pristupu i rezultatima.

Sakupljeni podaci će poslužiti kao temelj za donošenje zaključaka koji će obuhvatiti dobre prakse upravljanja ljudskim potencijalima u promjenjivim uvjetima. Osim zaključaka, ova studija će ponuditi konkretno usmjerene preporuke vodstvu poduzeća kako efikasno upravljati ljudskim potencijalima u uvjetima promjena kojima su izloženi. Ovakve preporuke imat će za cilj pomoći u minimiziranju otpora te olakšavanju tranzicije pri uvođenju promjena.

Kroz ovaj rad, također će se naglasiti važnost izgradnje organizacijske kulture koja potiče pozitivno organizacijsko ponašanje prilikom uvođenja promjena. Navedene spoznaje bit će korisne za široki krug ljudi koji žele produbiti svoje razumijevanje strategija uvođenja promjena te kako se uspješno nositi s izazovima otpora i prilagodbe. Kroz ovu studiju, bit će naglašeno kako promjene ne moraju predstavljati samo izazov, već i priliku za izgradnju jačih organizacija i angažiranijih zaposlenika.

### **1.3 Struktura rada**

U prvom poglavlju naziva „Uvod“ predstavljani su ciljevi rada, metode istraživanja i struktura rada. U drugom poglavlju naziva „O menadžmentu i ljudskim potencijalima“ predstavljani su naslovi povijesni razvoj menadžmenta, menadžerske funkcije, planiranje ljudskih potencijala, upravljanje karijerom, važnost funkcije upravljanja ljudskim potencijalima i motivacija, materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika. U trećem poglavlju koje se zove „Upravljanje ljudskim potencijalima u promjenjivom poslovnom okruženju“ predstavljani su naslovi trendovi na tržištu rada, upravljanja ljudskim potencijalima u velikim poduzećima, upravljanja ljudskim potencijalima u mikro, malim i srednjim poduzećima i psihološki aspekt kod zaposlenika o (ne)prihvatanju promjena u organizaciji. U četvrtom poglavlju dani su primjeri iz prakse kroz prikaz poslovanja četiri inozemna i jednog domaćeg poduzeća. U petom poglavlju prikazan je zaključak koji prikazuje najinteresantnije spoznaje završnog rada.

## 2. O MENADŽMENTU I LJUDSKIM POTENCIJALIMA

### 2.1. Povijesni razvoj menadžmenta

Menadžment, kao znanost i praksa upravljanja organizacijama i resursima, doživio je značajnu evoluciju tijekom vremena. Ova evolucija predstavlja ključnu osnovu za razumijevanje suvremenih pristupa i strategija u upravljanju. Klasični i bihevioralni pristupi menadžmentu su izdvojeni kao ključne točke u razvoju menadžmentske teorije. Klasični pristupi menadžmentu, koji datiraju iz ranog 20. stoljeća, predstavljaju temelje modernih menadžerskih koncepta. Ovi pristupi fokusiraju se na strukturiranje organizacija i stvaranje učinkovitih sustava upravljanja (Sikavica i sur., 2008a:14).

Menadžment se nameće kao neizostavan dio šire priče o ljudskoj organizaciji, čime se bavi već stoljećima unazad. Iako se njegova znanstvena struktura oblikovala u suvremenom kontekstu, njegovi korijeni žive u prošlosti i u raznim aspektima ljudskih društava. Osvrt na prošle civilizacije, poput starih Egipćana, Sumerana, Grka, Rimljana i drugih, otkriva da je organizacija rada i upravljanje bilo prisutno kroz potrebu za strukturiranim planiranjem, koordinacijom i nadzorom (Sikavica i sur., 2008b:23). Osim toga, vojne organizacije iz prošlosti igrale su značajnu ulogu u razvoju principa upravljanja.

S porastom industrijske proizvodnje i potrebom za efikasnošću, menadžment postaje sve važniji. Teorijski pristupi poput znanstvenog menadžmenta Fredericka Taylora, načela administracije Henrija Fayola te koncepta birokracije Maxa Webera, oblikovali su temelje modernog menadžmenta. Međutim u sredini 20. stoljeća menadžment počinje doživljavati sistematičan i znanstveni pristup, kako ističe Peter Drucker, ocijenjen kao otac suvremenog menadžmenta (Jurina, 2012:23). On razlikuje suvremeni menadžment od ranijih oblika vladanja, prepoznajući ga kao interdisciplinarni napor mnogih učitelja, filozofa i praktičara.

Ovaj evolucijski put donosi uočavanje važnosti koju menadžment ima u suočavanju sa složenim izazovima. Iz Biblijskog primjera Mojsija, pa do suvremenih tvrtki poput Googlea, Netflix-a i Patagonie, temeljno je suočavanje sa složenošću. Društvene promjene, tehnološka dostignuća i dinamičnost tržišta zahtijevaju fleksibilan pristup upravljanju ljudskim potencijalima. Menadžment se prepleće s ljudskom organizacijom kroz povijest. On je evoluirao iz temelja vojnih organizacija i potrebe za strukturom, te se oblikovao s industrijalizacijom i modernim

konceptima (Balog, 2019:34). Dug put koji seže u prošlost svjedoči o njegovoj vitalnoj ulozi u postizanju ciljeva, donošenju odluka i savladavanju izazova. Suvremeni menadžment je produkt široke interdisciplinarnе suradnje, sposoban prilagoditi se promjenama, a njegova uloga ostaje temeljna u različitim sferama ljudskog djelovanja.

Frederick Taylor je bio pionir znanstvenog menadžmenta, koji je postavio osnove za racionalizaciju i efikasnost u industrijskim procesima. Njegova teorija temelji se na detaljnom proučavanju radnih zadataka i primjeni znanstvenih metoda kako bi se identificirali najučinkovitiji načini izvršavanja tih zadataka. Taylor je zagovarao princip "znanstvenog izbora" gdje bi se svaki aspekt posla temeljio na preciznim istraživanjima, čime bi se postigla maksimalna produktivnost (Rupčić, 2018:13).

Henri Fayol naglasak je stavio na opće principe upravljanja. Njegova teorija o 14 načela upravljanja, kao što su jedinstvo zapovijedanja, autoriteta i odgovornosti, te koordinacija, postavila je temelje za organiziranje ljudskih i materijalnih resursa unutar organizacija. Fayol je također pridonio konceptu "PODCCA" (Planiranje, Organiziranje, Dijeljenje, Koordiniranje, Kontroliranje, i Aktivnosti), koji i danas predstavlja okvir za razumijevanje menadžerskih funkcija (Belak, 2014:36).

Max Weber je razvio koncept birokracije kao idealnog oblika organizacije. Prema njegovoj teoriji, birokracija se temelji na jasnim pravilima, hijerarhijskoj strukturi i precizno definiranim dužnostima. Ovaj pristup osigurava dosljednost, predvidljivost i učinkovito upravljanje. Weber je istaknuo važnost profesionalnosti i kompetencije u birokratskim organizacijama (Galetić, 2016). Bihevioralni pristup menadžmentu, koji se razvio nakon klasičnih pristupa, usmjeren je na ljudske aspekte organizacija. Ova perspektiva priznaje važnost motivacije, ponašanja i interpersonalnih odnosa u postizanju uspješnosti organizacije.

Mary Parker Follett bila je pionirka u integraciji socijalnih i humanističkih aspekata u menadžmentu. Njena teorija naglašava važnost suradnje, konflikta i interakcije unutar organizacija. Follett je promovirala koncept "integriranja", gdje se snage i resursi različitih osoba spajaju kako bi se postigla veća produktivnost (Bock, 2018:36). Mayo i Roethlisberger proveli su Hawthorne eksperimente, koji su istraživali utjecaj socijalnih faktora na produktivnost radnika. Njihovi nalazi naglašavaju važnost timskog rada, zadovoljstva radnika i komunikacije u postizanju efikasnosti (Sikavica i sur. 2008a). Ovi eksperimenti su potaknuli

interes za proučavanje ljudskog ponašanja na radnom mjestu i otvorili vrata novim perspektivama u menadžmentu.

Douglas McGregor je dao značajan doprinos razumijevanju motivacije radnika putem teorija X i Y. Teorija X pretpostavlja da su ljudi prirodno lijeni, izbjegavaju odgovornosti i trebaju strog nadzor, dok teorija Y pretpostavlja da ljudi imaju intrinzičnu motivaciju, žele preuzeti odgovornost i mogu sami upravljati svojim zadacima. McGregor je naglasio važnost menadžerskih očekivanja u oblikovanju ponašanja radnika (Sikavica i sur., 38).

Klasični i bihevioralni pristupi menadžmentu predstavljaju temelje moderne menadžerske teorije. Klasični pristupi su postavili osnove za organizacijsku strukturu i efikasnost, dok su bihevioralni pristupi istaknuli ulogu motivacije, interpersonalnih odnosa i ljudskih aspekata u upravljanju. Ovi pristupi zajedno su obogatili razumijevanje menadžmenta kao dinamične znanstvene discipline koja se kontinuirano prilagođava promjenama u poslovnom okruženju.

## **2.2. Menadžerske funkcije**

Pozicija i usmjerenost menadžmenta poduzeća u novije vrijeme dobiva potpuno novu dimenziju. Menadžment poduzeća suočen je s brojnim izazovima modernog doba, pri čemu sve veće značenje dobiva održivi razvoj, promatran ne samo kao nužnost u vremenu kada je potrebno očuvati prirodne resurse i smanjiti štetan utjecaj na okolinu već i kao značajna pomoć u usavršavanju i razvijanju sposobnosti djelovanja prema van i ostvarivanju boljih rezultata poslovanja. Ovo se ne odnosi samo na rukovodstva nego i na cjelokupnost svih onih koji su tu da bi menadžment poduzeća ispunio sve norme poslovanja utemeljenog na principima održivog razvoja.

Nadalje, važno je navesti i određene definicije kako bismo jasnije shvatili važnost i ulogu menadžmenta u poslovanju poduzeća. Stoga, „menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. U poduzeću se definira kao sustav stvaranja, usmjeravanja i usklađivanja svih činitelja koji utječu na oblikovanje poslovne ponude.“ (Pavia, 2006:132).

Prema autoru Ceroviću “menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci rade zajedno, u kojem se ostvaruju ciljevi pomoću ljudskih i materijalnih resursa. Obuhvaća funkciju planiranja, organiziranja, kadrovanja, vođenja i kontroliranja“ (Cerović,

2003:73). Općenito govoreći, menadžment, također, predstavlja „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“ (Wehrich i Koontz, 1994:4).

Iz navedenih definicija jasno proizlazi da je temeljno obilježje svakog poduzeća učiniti svoje poslovanje društveno i gospodarski prihvatljivo, a to se može postići dobro usmjerenim menadžmentom poduzeća. Na taj način dobiva se dobra slika poslovanja poduzeća, koja je rezultat rada, pružanja kvalitetnih usluga i proizvodnih resursa osmišljenih od strane menadžmenta poduzeća. Također otvara se mogućnost za stvaranje prihvaćenosti, prepoznatljivosti i vrijednosti na tržištu usmjerenu prema određenoj ciljnoj skupini. Posebno je važno spomenuti menadžere. Oni igraju ključnu ulogu u poduzeću, te stoje iza cijelog menadžmenta poslovanja. Njihov utjecaj je iznimno važan jer oni vrše funkciju upravljanja poduzećem, te su odgovorni za definiranje politike poduzeća. Kroz njihov utjecaj ogleda se važnost i uloga menadžmenta poduzeća u cjelokupnom poslovanju. Svi rezultati poduzeća kojim upravljaju pripisuju se njihovoj ustrajnosti u radu. Potencijali koje posjeduje jedno poduzeće mogu samo kvalitetni menadžeri objediniti i formirati na način da osiguraju bolju tržišnu poziciju za poduzeće, veće financijske priljeve sredstava, bolju angažiranost zaposlenih i slično (Karaman i sur., 2008:21).

Osim što objedinjuju sve potencijale poslovanja, oni ih na svojevrsan način i aktiviraju i to kroz realizaciju unaprijed određenih ciljeva. Jasno je kako dominantna uloga u poslovanju pripada upravo njima kroz domenu liderstva u svrhu zadovoljavanja potreba tržišta i stvaranja lojalnosti. „Univerzalnost primjene menadžerskih koncepcija na sve gospodarske grane, moguća je samo u općem pristupu, ali eko poduzeća traže dodatne posebnosti primjene menadžmenta na koje utječu sljedeći čimbenici:“ (Cerović, 1994:63-68).

Pravne, ekonomske i društveno-političke norme, strukture kapitala, vlasništva i rada (utjecaj osobnog odnosa), posebnosti potreba i motiva turističke potražnje (turista), povijesno i kulturno nasljeđe, vjersko opredjeljenje, posebnosti utjecaja turističke ponude, različitosti turističkih resursa, struktura, veličina i kvaliteta poslovanja i poslovne ponude, struktura opće kulture, znanje i opća naobrazba djelatnika, struktura turističke, komunalne i prometne infrastrukture.

Čimbenici koji su prethodno navedeni od velikog su značaja za menadžment poduzeća. Naime, oni su ti koji određuju posebnost menadžmenta. Iz njih proizlazi potreba za potražnjom

dodatnih resursa, vještina i znanja kako bi se zadovoljile društvene norme. Dakle, jasno je da uspješan menadžer u poduzeću mora posjedovati mnoge vještine i specijalizirano znanje kako bi ostvario različite ponekad naizgled nedostižne ciljeve.

Važno je uskladiti standarde poslovanja s ostvarivanjem ciljeva poduzeća i cjelokupnog poslovanja. Autor Barjaktarović ih definira na sljedeći način: „standardima se definiraju karakteristike i zahtjevi koje proizvodi (usluge) trebaju zadovoljavati kako bi odgovorili namjeni, a nastali su iz potrebe za garancijom kvalitete. Primjenom standarda pojednostavljuje se proces rada, racionaliziraju troškovi i povećava brzina u izvršavanju zadataka, što značajno utječe na povećanje kvalitete proizvoda (usluga), a samim tim i na povećanje kvalitete upravljanja“ (Barjaktarović, 2013:43).

Standardi su upravo ono što čini specifičnim funkcioniranje modernog poduzeća, posebno u području održivog razvoja gdje menadžment poslovanja ima najveću ulogu i važnost u uspostavljanju cijelog niza procesa koji čine poslovanje standardiziranim i ekološki i gospodarski prihvatljivijim.

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, upravljanje ljudskim potencijalima iziskuje kontinuirane napore prilagodbe i inovacija. Organizacije se suočavaju s raznovrsnim izazovima, kao što su brze tehnološke promjene, globalizacija tržišta i sve veća potreba za agilnošću. U tom kontekstu, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima postaje ključan instrument za prilagodbu organizacije tim promjenama. To podrazumijeva ne samo reaktivne mjere, već i proaktivne strategije koje unaprijed prepoznaju potrebe za promjenom te razvijaju kapacitete zaposlenika kako bi se te promjene uspješno implementirale. Uspješno upravljanje ljudskim potencijalima nije samo odgovornost specifičnog odjela ili tima. To je strateški imperativ koji zahtijeva angažman svih rukovoditelja i svakog zaposlenika unutar organizacije (Karaman i sur., 2008:23). Kroz timski rad, kontinuirano usavršavanje, i podržavanje individualnih razvojnih putanja, organizacija gradi temelj svoje buduće izvrsnosti.

Dakle, upravljanje ljudskim potencijalima je složena i dinamična disciplina koja se oslanja na individualizirani pristup, strateško planiranje, i kontinuirano prilagođavanje. Suvremene organizacije prepoznaju da su ljudski resursi ključni faktor konkurentske prednosti te usmjeravaju svoje napore na stvaranje poticajnog okruženja za razvoj, rast i inovacije zaposlenika. U tom smislu, uspješno upravljanje ljudskim potencijalima postaje kamen

temeljac za održivi uspjeh organizacije u promjenjivom poslovnom okruženju (Pološki i sur., 2012:53).

Upravljanje, kao ključna komponenta poslovnog svijeta, sastoji se od različitih funkcija koje omogućuju učinkovitu organizaciju, koordinaciju i postizanje ciljeva organizacije. Ove funkcije predstavljaju okosnicu menadžmenta i usmjerene su na optimalno korištenje resursa kako bi se postigli željeni rezultati (Buble, 2006:42).

Pet je menadžerskih funkcija ( planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vodstvo i kontrola ):

1. Planiranje: Planiranje je temeljna funkcija menadžmenta koja uključuje odabir ciljeva i strategija za njihovo ostvarivanje. Menadžeri koriste planiranje kako bi definirali buduće aktivnosti, identificirali resurse potrebne za njihovu provedbu i razvili smjernice za usklađivanje sa željenim rezultatima. Planiranje pomaže usmjeriti organizaciju prema zajedničkim ciljevima te omogućava bolje upravljanje resursima, vremenom i financijama (Buble, 2006:42).
2. Organiziranje: Organiziranje je proces stvaranja strukture unutar organizacije koja će omogućiti učinkovito ostvarivanje postavljenih ciljeva. To uključuje definiranje uloga i odgovornosti, uspostavljanje hijerarhije, grupiranje poslova i resursa, te stvaranje jasnih linija komunikacije. Organiziranje osigurava da svi zaposlenici znaju što se od njih očekuje i kako njihov rad doprinosi ostvarivanju ciljeva organizacije (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:58).
3. Upravljanje ljudskim potencijalima: Upravljanje ljudskim potencijalima, ili ljudski resursi, posvećeno je angažiranju, razvoju i održavanju radne snage organizacije. To uključuje procese poput zapošljavanja, obuke, evaluacije performansi, motivacije i upravljanja konfliktima. Ova funkcija je ključna jer uspješno upravljanje ljudima direktno utječe na produktivnost i uspješnost organizacije.
4. Vodstvo: Vodstvo se odnosi na sposobnost menadžera da inspirira, usmjerava i motivira svoje zaposlenike kako bi ostvarili ciljeve organizacije. Vodstvo podrazumijeva donošenje odluka, komunikaciju, postavljanje primjera i razvoj timskog duha. Kvalitetno vodstvo je ključno za stvaranje pozitivnog radnog okruženja i postizanje izvanrednih rezultata.



5. Kontrola: Kontrola je funkcija menadžmenta koja se odnosi na praćenje i evaluaciju aktivnosti kako bi se osiguralo da se organizacijski ciljevi ostvaruju. To uključuje usporedbu stvarnih rezultata s planiranim, identifikaciju odstupanja i poduzimanje korektivnih mjera. Kontrola pomaže u održavanju usklađenosti s postavljenim standardima i osigurava efikasnost i učinkovitost procesa.

U tekstu koji slijedi bit će detaljnije razrađena funkcija upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) kako bi se istražili ključni aspekti vezani za upravljanje osobljem, zapošljavanje, obuku i razvoj, te ostali aspekti koji čine ovu funkciju vitalnom za organizacijski uspjeh.

### **2.3. Važnost funkcije upravljanja ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima je ključna dimenzija menadžmenta, prepoznata kao izuzetno važna u suvremenom poslovnom svijetu. Njeno isticanje proizlazi iz činjenice da su ljudski resursi osnovna snaga svake organizacije, svaki zaposlenik je jedinstven entitet s vlastitim osobinama i doprinosom. Stoga nema univerzalnog obrasca za rad s ljudima koji bi jamčio uspjeh (Jurina, 2011:39).

Razumijevanje važnosti ovog aspekta menadžmenta nije samo usmjereno prema samoj funkciji, već i prema stvaranju struktura koje će se temeljito posvetiti upravljanju ljudskim potencijalima. Organizacijske jedinice koje se specijaliziraju za ovo područje postaju sve važnije kako bi se nosile s nijansama i izazovima povezanim s ljudskim aspektom poslovanja.

Kroz ovu perspektivu, naglasak nije samo na menadžmentu kao konceptu, već na stvaranju okvira koji će se posvetiti pitanjima kao što su motivacija, profesionalni razvoj, zadovoljstvo zaposlenika i sveukupni ljudski potencijal. Ova dinamična sfera organizacijskog djelovanja prepoznaje različitosti među zaposlenicima i individualni doprinos svakog pojedinca. Uspješno upravljanje ljudskim potencijalima nije samo unapređenje funkcije menadžmenta, već je dublje povezano s osnivanjem specijaliziranih timova koji će se baviti ovim složenim i izazovnim zadatkom (Dessler, 2015:41).

Organizacije prepoznaju da razumijevanje, prilagodba i poticanje ljudskih resursa postaju ključni čimbenici za postizanje uspješnosti u poslovanju.

Upravljanje ljudskim potencijalima usmjereno je na angažiranje i motivaciju zaposlenika. Kroz pravilno vođenje, organizacije stvaraju inspirirano i motivirano osoblje koje je sklonije ostvarivanju visoke razine produktivnosti i učinkovitosti. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima igra ključnu ulogu u identificiranju i razvoju lidera unutar organizacije (Bakotić i Vulić, 2022:43).

Kroz treninge, mentorstvo i razvojne programe, upravljanje ljudskim potencijalima omogućava rast zaposlenika te stvaranje budućih lidera sposobnih za upravljanje timovima i organizacijskim promjenama.

U današnjem konkurentskom okruženju, zadržavanje talentiranih zaposlenika postalo je iznimno važno. Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje stvaranje stimulativnog radnog okruženja, pružanje mogućnosti profesionalnog razvoja i prepoznavanje doprinosa, što pomaže u zadržavanju ključnih talenata. Organizacije se suočavaju s kontinuiranim promjenama u poslovnom okruženju (Jambreč i Penić, 2008:41). Upravljanje ljudskim potencijalima pomaže organizacijama prilagoditi se tim promjenama tako što osigurava da zaposlenici imaju potrebne kompetencije i vještine za nošenje s novim izazovima. Upravljanje ljudskim potencijalima doprinosi izgradnji pozitivne korporativne kulture. Kroz komunikaciju, suradnju i promicanje zajedničkih vrijednosti, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima potiče osjećaj pripadnosti, timskog duha i radne etike.

Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje i poštivanje zakonskih i etičkih standarda vezanih uz radne odnose. Upravljanje ljudskim potencijalima osigurava da organizacija djeluje u skladu sa zakonima, te time minimizira pravne rizike i potencijalne probleme. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima nije samo administrativna obveza, već ključna strategijska komponenta koja utječe na sve aspekte organizacije (Bakotić i Vulić, 2022:45).

Efikasno upravljanje ljudskim potencijalima pridonosi postizanju konkurentске prednosti, održivom razvoju te izgradnji pozitivne organizacijske klime.

### **2.3.1. Planiranje ljudskih potencijala**

Planiranje je osnovna funkcija upravljanja koja se odnosi na određivanje ciljeva organizacije, identificiranje resursa potrebnih za njihovo ostvarenje te razvoj strategija i taktika za postizanje tih ciljeva. U ovoj fazi definiraju se budući koraci, resursi i aktivnosti koje će organizacija

poduzeti. Učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima iznjedrilo je niz ključnih komponenata koje podupiru dugoročni razvoj organizacija. Planiranje potreba za ljudskim potencijalima igra bitnu ulogu u ovom procesu. Prikazujući složenost ovog pristupa, faze planiranja ljudskih potencijala objedinjuju analizu potreba i analizu ponude kako bi se postigla usklađenost i uspješnost organizacije. Napomena da neka znanja i vještine možda nisu dostupna interno potiče pažljivu procjenu vanjske ponude (Bakotić i Vulić, 2022:32). Pravovremeno planiranje osigurava da organizacija posjeduje kvalitetne resurse potrebne za unapređenje konkurentске pozicije na tržištu.

Plan zapošljavanja ili kadrovskeg popunjavanja postaje ključna karika u ovom lancu odluka. Njegovo ciljano izvođenje podrazumijeva preciznu analizu radnih mjesta i potreba, kako bi se donijele strateške odluke o tome kako i koga zapošljavati. Tajna leži u ravnoteži između linijskog i službenog autoriteta, gdje linijski rukovoditelji imaju ključnu ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima. Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća i aspekte savjetovanja i pružanja podrške linijskim rukovoditeljima. Kroz prizmu autoriteta, menadžeri ljudskih potencijala sudjeluju u formiranju organizacijske dinamike i suradnje (Tafra i sur., 2017:37). Ovakav pristup prepoznaje važnost komunikacije i podrške kako bi se stvorila učinkovita i usklađena radna sredina.

U osnovi, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima ima ključne ciljeve popunjavanja radnih mjesta, zadržavanja i motiviranja kvalitetnih zaposlenika te kontinuiranog usavršavanja. Akvizicija i selekcija ljudskih potencijala igraju ključnu ulogu u ovom procesu. Analizom radnih mjesta identificiraju se potrebe, a razumijevanjem vanjske i unutarnje akvizicije organizacija osigurava kvalitetan izbor zaposlenika.

### **2.3.2. Upravljanje karijerom**

Upravljanje karijerom unutar organizacije predstavlja ključni faktor motivacije. Racionalno planiranje karijere doprinosi razvoju individualnih potencijala te potiče zaposlenike da postignu svoje ciljeve. Upravljanje ljudskim potencijalima stoga nije samo proces zapošljavanja, već je strategija koja oblikuje organizacijsku izvrsnost. Osim toga, važno je naglasiti da upravljanje ljudskim potencijalima zahtijeva temeljit i individualiziran pristup svakom zaposleniku (Jambrek i Penić, 2008:64). Svaka osoba je jedinstvena, sa svojim vještinama, talentima i potrebama, što znači da ne postoji univerzalni obrazac ili pristup koji bi osigurao uspjeh.

Suvremene organizacije prepoznaju da je ljudski faktor ključna snaga koja pokreće inovacije i ostvaruje konkurentske prednosti.

Jedan od ključnih izazova upravljanja ljudskim potencijalima leži u sposobnosti organizacija da pravilno procijene interne i eksterne izvore ljudskih potencijala. Unutarnja akvizicija, tj. premještanje zaposlenika unutar organizacije, pruža fleksibilnost i omogućuje razvoj postojećih talenata (Richards i sur., 2009:17). S druge strane, vanjska akvizicija donosi svježije perspektive i vještine koje mogu oplemeniti organizacijsku kulturu. Strateško usklađivanje ovih pristupa ključno je za postizanje optimalne ravnoteže između potreba organizacije i individualnih aspiracija zaposlenika. (Jurina, 2011:23).

Karijera se može definirati kao put ili niz profesionalnih ili radnih uloga i aktivnosti koje pojedinac slijedi tijekom svog života. Ova putanja obično uključuje obrazovanje, poslovne pozicije, specijalizacije, uspon u hijerarhiji, promjene radnih mjesta i sveukupno iskustvo koje osoba stječe tijekom svoje profesionalne karijere. Tipovi karijere obuhvaćaju različite načine na koje pojedinci mogu razvijati svoje profesionalne puteve.

Spominje se nekoliko uobičajenih tipova karijera (Dessler, 2015:36).

1. **Linearna karijera:** Linearna karijera karakterizira progresija u karijeri koja ide uspravno ili uzlazno prema višim pozicijama unutar iste industrije ili organizacije. Osoba postepeno napreduje od nižih do viših pozicija s većom odgovornošću i plaćom.
2. **Nelinearna karijera:** Nelinearna karijera obuhvaća različite faze i promjene u karijeri. Osoba može mijenjati industrije, sektore, ili čak prelaziti u potpuno različite profesije tijekom svog života. Ova vrsta karijere može biti izazovna, ali također omogućuje širi spektar iskustava.
3. **Paralelna karijera:** Paralelna karijera se događa kada osoba istovremeno razvija više različitih profesionalnih puteva ili aktivnosti. Na primjer, netko može imati glavni posao u jednoj industriji i istovremeno raditi kao slobodni pisac ili savjetnik u drugoj oblasti.
4. **Ekspertna karijera:** Ekspertna karijera se fokusira na stjecanje dubokog znanja i stručnosti u vrlo specifičkom području. Osoba postaje stručnjak u svojoj domeni i često se koncentrira na usavršavanje svojih vještina i znanja.

5. **Menadžerska karijera:** Menadžerska karijera uključuje uloge koje se odnose na upravljanje timovima, projektima ili organizacijama. Osoba se može kretati kroz različite menadžerske pozicije kao što su voditelj tima, direktor, ili izvršni direktor.
6. **Poduzetnička karijera:** Poduzetnička karijera obuhvaća pokretanje i vođenje vlastitog poslovanja ili poduzeća. Poduzetnici preuzimaju rizik i odgovornost za svoje poslovanje i mogu raditi u različitim industrijama ili sektorima.
7. **Hibridna karijera:** Hibridna karijera kombinira različite aspekte različitih tipova karijera. Osoba može, na primjer, biti ekspert u svom polju, istovremeno upravljati timom i raditi kao konzultant u drugoj industriji.
8. **Portfolio karijera:** Portfolio karijera podrazumijeva da osoba razvija portfelj različitih zanimanja ili aktivnosti koje čine njezinu karijeru. To može uključivati slobodne projekte, savjetovanje, volontiranje i druge profesionalne angažmane.

Izbor tipa karijere ovisi o individualnim interesima, ciljevima i vrijednostima, a mnogi ljudi tijekom svog života mijenjaju ili kombiniraju različite tipove karijera kako bi zadovoljili svoje potrebe i ambicije (Bakotić i Vulić, 2022:43). Upravljanje poduzećem zahtijeva uravnotežen pristup ovim funkcijama kako bi se osigurala učinkovita upotreba resursa, postizanje ciljeva i održavanje konkurentske prednosti. Ovisno o specifičnostima organizacije i njezinim ciljevima, menadžeri prilagođavaju svoj pristup i naglasak pojedinim funkcijama upravljanja.

### 2.3.3. Motivacija, materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika

Motivacija zaposlenika predstavlja ključni faktor uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama. Motivirani zaposlenici su produktivniji, angažiraniji i skloni doprinosti organizacijskom uspjehu (Erceg i Šuljug, 2016:24). U tu svrhu, organizacije koriste različite strategije motivacije, uključujući materijalno i nematerijalno nagrađivanje. Materijalno nagrađivanje obuhvaća financijske i materijalne pogodnosti koje organizacija pruža zaposlenicima kao priznanje za njihov trud i doprinos. Ovo uključuje plaće, bonusi, beneficije, povišice, dionice, bonuse na temelju rezultata i slično. Ključne prednosti materijalnog nagrađivanja su (Buntak i sur., 2013:35):

- **Financijska motivacija:** Materijalne nagrade direktno utječu na financijski aspekt zaposlenika. Poboljšane plaće i dodatne financijske pogodnosti motiviraju zaposlenike da postižu bolje rezultate i ostvaruju ciljeve.
- **Jasna vrijednost:** Materijalne nagrade imaju konkretne i mjerljive vrijednosti, što olakšava zaposlenicima da shvate koliko se cijeni njihov doprinos.
- **Konkurentska prednost:** Organizacije koje nude atraktivne materijalne nagrade često privlače talentirane zaposlenike i zadržavaju ih, stvarajući konkurentske prednosti na tržištu rada.

Nematerijalno nagrađivanje fokusira se na zadovoljstvo i emocionalnu satisfakciju zaposlenika. Ovo uključuje priznanje, pohvale, prilike za profesionalni razvoj, rad u poticajnom okruženju, fleksibilnost i slično. Ključne prednosti nematerijalnog nagrađivanja su: (Buntak i sur., 2013:42).

- **Intrinzička motivacija:** Nematerijalne nagrade pomažu zaposlenicima da se osjećaju zadovoljno i postignuće dolazi iznutra, što potiče intrinzičku motivaciju.
- **Kreiranje pozitivne radne klime:** Nematerijalno nagrađivanje pomaže stvaranju pozitivne radne klime gdje se cijeni suradnja, podrška i timski rad.
- **Razvoj karijere:** Pružanje prilika za profesionalni rast, edukaciju i mentorstvo potiče zaposlenike da unapređuju svoje vještine i napreduju u karijeri.

Upravljanje motivacijom i nagrađivanjem zahtijeva balansiran pristup. Kombiniranje materijalnih i nematerijalnih elemenata omogućuje organizacijama da motiviraju različite tipove zaposlenika, uzimajući u obzir individualne preferencije i potrebe (Načinović Braje i Bosnić, 2017:29). Važno je razumjeti da svaki zaposlenik reagira drugačije na različite oblike nagrade te prilagoditi strategije nagrađivanja prema tome.

### **3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PROMJENJIVOM POSLOVNOM OKRUŽENJU**

U suvremenom poslovnom okruženju, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima ima ključnu ulogu u osiguranju uspjeha i konkurentnosti organizacija. Sve brže promjene na tržištu rada, tehnološki napredak i raznolikost radne snage postavljaju izazove pred funkciju upravljanja ljudskim potencijalima stručnjaka (Dafne, 2011:12).

U nastojanju da se zadovolje potrebe organizacije i njezinih zaposlenika, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima razvija se i prilagođava novim trendovima i zahtjevima.

Danas se funkcija upravljanja ljudskim potencijalima sve više percipira kao strateški partner organizacije. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima ne samo da reagira na promjene, već i aktivno sudjeluje u oblikovanju organizacijske strategije. Strateška funkcija upravljanja ljudskim potencijalima uključuje razvoj planova za upravljanje ljudskim potencijalima kako bi se postigao dugoročni uspjeh (Jakopec i sur., 2013:16). To uključuje identificiranje ključnih kompetencija, regrutiranje i zadržavanje talentiranih pojedinaca te osmišljavanje programa za razvoj liderstva i kontinuirano obrazovanje.

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima danas također ima značajnu ulogu u oblikovanju i promicanju organizacijske kulture (Bartolić i Prelas Kovačević, 2011:32). Pozitivna organizacijska kultura koja potiče suradnju, inovaciju i timski rad ključna je za angažman zaposlenika. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima se bavi stvaranjem okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju motivirano, podržano i prepoznato za svoje doprinose. Upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) igra ključnu ulogu u svim organizacijama, posebno u promjenjivom poslovnom okruženju koje je karakterizirano neprestanim izazovima i promjenama. U nastavku ću detaljnije objasniti kako se ULJP odvija u takvim uvjetima.

**ULJP u promjenjivom poslovnom okruženju:** (Buble, 2006:47)

1. **Adaptacija na promjene:** U uvjetima brze promjene, organizacije moraju brzo prilagoditi svoje ljude novim situacijama. To uključuje fleksibilnost u raspodjeli zadataka, prilagodbi kompetencija, i razvoju novih vještina. Upravljanje promjenama postaje ključni aspekt ULJP-a.

2. **Razvoj liderstva:** Lideri su ključni za uspješno upravljanje promjenama. Potrebno je ulagati u razvoj lidera kako bi bili u stanju motivirati i voditi timove kroz promjene. To uključuje razvoj komunikacijskih vještina, donošenje odluka i rješavanje problema.
3. **Raznolikost i inkluzivnost:** Promjenjivo poslovno okruženje često donosi različite perspektive i potrebu za inkluzivnošću. ULJP treba osigurati da se cijeni raznolikost i da se stvara okruženje gdje svatko može doprinijeti i osjećati se uključenim.
4. **Fleksibilnost radne snage:** Rad od kuće, fleksibilno radno vrijeme i drugi oblici prilagodljivosti postali su uobičajeni u promjenjivom okruženju. Uprava ljudskim potencijalima mora osmisliti politike koje podržavaju ovu fleksibilnost.
5. **Obuka i razvoj:** Konstantna obuka i razvoj postaju ključni za održavanje konkurentске prednosti u promjenjivom okruženju. Uprava ljudskim potencijalima treba identificirati koje su nove vještine potrebne i osigurati da zaposlenici imaju pristup obuci.
6. **Zadržavanje talenata:** Konkurencija za talente nikada nije bila veća. ULJP mora osmisliti strategije za zadržavanje ključnih zaposlenika, uključujući fleksibilne nagrađivanje, razvoj karijere i prilike za napredovanje.
7. **Kultura organizacije:** Kultura organizacije igra ključnu ulogu u privlačenju i zadržavanju talenata. U promjenjivom okruženju, kultura mora poticati agilnost, inovaciju i otvorenost prema promjenama.
8. **Upotreba tehnologije:** Tehnologija igra sve veću ulogu u ULJP-u, uključujući upravljanje podacima o zaposlenicima, praćenje performansi i upravljanje komunikacijom.

Upravljanje ljudskim potencijalima u promjenjivom poslovnom okruženju zahtijeva agilnost i prilagodljivost. Ključno je prepoznati promjene i brzo se prilagoditi kako bi organizacija ostala konkurentska i produktivna. Raznolikost radne snage postala je važna komponenta funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Upravljanje raznolikošću uključuje osiguravanje jednakih mogućnosti za sve zaposlenike bez obzira na njihove karakteristike kao što su spol, dob, etnička pripadnost i druge razlike (Rupčić, 2021:26). Inkluzivna kultura potiče suradnju među različitim grupama zaposlenika te pridonosi kreativnosti i inovacijama.



Uvođenje tehnologije u funkciju upravljanja ljudskim potencijalima donosi nove mogućnosti za učinkovitije upravljanje ljudskim potencijalima. Analitika ljudskih resursa omogućuje organizacijama praćenje ključnih metrika učinkovitosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, poput stope fluktuacije, angažmana zaposlenika i produktivnosti (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:62). Ovi podaci omogućuju bolje informirane odluke i planiranje. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima danas prepoznaje važnost ljudskih resursa kao strateške prednosti organizacije te se usmjerava prema inovativnim pristupima koji podržavaju rast, razvoj i angažman zaposlenika, kao i postizanje organizacijskih ciljeva.

### 3.1. Trendovi na tržištu rada

Današnje tržište rada prolazi kroz brze i duboke promjene koje značajno utječu na način na koji organizacije upravljaju svojim ljudskim potencijalima. Razvoj tehnologije, promjene u društvu i ekonomiji te sve veća raznolikost radne snage oblikuju trendove na tržištu rada. S sve većim napretkom tehnologije, digitalizacija i automatizacija postaju neizbježni dijelovi poslovanja. To dovodi do promjena u potrebama za vještinama zaposlenika. Organizacije sve više traže zaposlenike sa digitalnom pismenošću, sposobnostima upravljanja podacima te razumijevanjem tehnoloških alata i platformi (Bakotić i Vulić, 2022:46). Rastući broj organizacija i zaposlenika traži fleksibilne oblike rada. Rad na daljinu (*remote work*), fleksibilno radno vrijeme i gig ekonomija postaju sve češći načini zapošljavanja. Ovakvi oblici rada zahtijevaju prilagodljive strategije upravljanja ljudskim potencijalima koje podržavaju rad u različitim okruženjima.

Raznolikost radne snage postala je ključna tema na tržištu rada. Organizacije se sve više trude stvoriti inkluzivno okruženje koje podržava različite pozadine, spolove, generacije i kulture. Upravljanje raznolikošću zahtijeva prilagodljive politike regrutiranja, obuke i napredovanja. U određenim industrijama i sektorima, nedostatak stručnjaka postaje sve izraženiji problem. (Jambrek i Penić, 2008:34). Organizacije se suočavaju s izazovom privlačenja i zadržavanja kvalificiranih i iskusnih zaposlenika. Kako bi se nosile s ovim trendom, organizacije se okreću agilnim strategijama regrutiranja i ulaganju u razvoj vlastitih talenata.

Brze promjene na tržištu zahtijevaju da zaposlenici konstantno ažuriraju svoje vještine i znanja. Neprekidno učenje i razvoj postaju ključne komponente uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima. Organizacije se sve više okreću obrazovanju i razvoju svojih zaposlenika kako

bi osigurale konkurentske prednosti. Dobrobit zaposlenika postaje sve važnija tema u upravljanju ljudskim potencijalima. Organizacije prepoznaju da zadovoljni i zdravi zaposlenici doprinose boljoj produktivnosti i angažmanu (Karaman i sur., 2008:38). Programi za dobrobit zaposlenika uključuju mentalno zdravlje, ravnotežu poslovnog i privatnog života te fizičko blagostanje.

S obzirom na ove trendove, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima danas se prilagođava novim zahtjevima kako bi osigurala uspjeh organizacije u dinamičnom i konkurentnom okruženju.

### **3.2. Upravljanja ljudskim potencijalima u velikim poduzećima**

Upravljanje ljudskim potencijalima u velikim poduzećima predstavlja složen i dinamičan proces koji zahtijeva pažljivo planiranje, implementaciju i praćenje različitih strategija i praksi. Velika poduzeća često se suočavaju s jedinstvenim izazovima i prilikama kad je riječ o upravljanju svojim zaposlenicima. S obzirom na veličinu i kompleksnost velikih poduzeća, bitno je imati jasno definirane politike i procese upravljanja ljudskim potencijalima. To uključuje politike regrutiranja, selekcije, obuke, ocjenjivanja performansi, napredovanja i nagrađivanja (Rupčić, 2021:63).

Strukturirani procesi osiguravaju dosljednost i pravednost u upravljanju zaposlenicima.

Velika poduzeća često imaju hijerarhijsku strukturu s više razina vodstva. Stoga je važno ulagati u razvoj liderstva na svim razinama. Programi razvoja lidera pomažu identificirati potencijalne lidere, razviti njihove vještine upravljanja timovima te osigurati dosljedan pristup vođenju unutar cijele organizacije. Velika poduzeća često zapošljavaju raznoliku radnu snagu koja obuhvaća različite spolove, generacije, kulture i pozadine. Upravljanje raznolikošću i inkluzijom postaje ključno kako bi se osiguralo da svi zaposlenici imaju jednak pristup prilikama za napredak i razvoj (Pološki i sur., 2012:37). To uključuje implementaciju politika koje sprječavaju diskriminaciju i promicanje inkluzivnog radnog okruženja.

U velikim poduzećima komunikacija igra ključnu ulogu u uspješnom upravljanju ljudskim potencijalima. Redovito komuniciranje s zaposlenicima o promjenama, ciljevima, strategijama i prilikama za razvoj pomaže održavati transparentnost i angažman. Učinkovita komunikacija doprinosi osjećaju pripadnosti i motivaciji zaposlenika. Velika poduzeća sve više koriste

tehnologiju i analitiku kako bi bolje razumjeli potrebe i preferencije svojih zaposlenika (Načinović Braje i Bosnić, 2017:39). Korištenje softvera za upravljanje ljudskim potencijalima omogućava bolje praćenje performansi, identificiranje za razvoj te personalizaciju pristupa upravljanja zaposlenicima.

Velika poduzeća često imaju više mogućnosti za razvoj karijere unutar organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje planiranje karijere, pružanje obrazovnih programa i mentorstvo kako bi se zaposlenicima omogućilo daljnje napredovanje i usavršavanje (Erceg i Šuljug, 2016:31). Upravljanje ljudskim potencijalima u velikim poduzećima zahtijeva integrirani pristup koji uključuje različite aspekte upravljanja kako bi se osigurala uspješnost organizacije u dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju.

### **3.3. Upravljanja ljudskim potencijalima u mikro, malim i srednjim poduzećima**

Upravljanje ljudskim potencijalima u mikro, malim i srednjim poduzećima ima svoje specifičnosti i izazove koji se razlikuju od onih u velikim korporacijama. Ova vrsta poduzeća često posluje u okruženju koje karakterizira ograničeni resursi, dinamičnost i potreba za agilnošću. Upravo zbog toga, efikasno upravljanje ljudskim potencijalima postaje ključno za njihov uspjeh. U mikro, malim i srednjim poduzećima je često potrebno brzo reagirati na promjene u okruženju. Stoga je bitno da imaju fleksibilne politike i pristupe upravljanju ljudskim potencijalima (Bakotić i Vulić, 2022:37). Ovo uključuje sposobnost brzog regrutiranja, prilagodbe radnih zadataka i pružanja prilika za razvoj vještina koje su trenutačno potrebne. U mikro, malim i srednjim poduzećima, svaki zaposlenik igra važnu ulogu i njihova angažiranost je ključna. Upravljanje ljudskim potencijalima treba uključivati pristupe koji omogućuju aktivno sudjelovanje zaposlenika u procesima donošenja odluka i pronalaženju rješenja. To može rezultirati povećanom motivacijom i kreativnošću.

U manjim poduzećima zaposlenici često imaju priliku raditi na različitim zadacima i odjelima. Upravljanje ljudskim potencijalima u mikro, malim i srednjim poduzećima treba promicati razvoj višenamjenskih vještina kako bi se zaposlenici mogli učinkovito prilagoditi promjenjivim zahtjevima poslovanja (Načinović Braje i Bosnić, 2017:35). U mikro, malim i srednjim poduzećima može nedostajati resursa za velike financijske nagrade, ali to ne znači da ne mogu stvoriti poticajno radno okruženje. Upravljanje ljudskim potencijalima treba se usmjeriti na priznanje i nagrađivanje postignuća, poticanje kreativnosti te stvaranje timskog

duha. Upravljanje ljudskim potencijalima u mikro, malim i srednjim poduzećima zahtijeva blisko rukovodstvo koje je prisutno i dostupno zaposlenicima. Rukovoditelji trebaju biti mentori, podrška i motivatori, te usmjeravati zaposlenike prema zajedničkim ciljevima.

U mikro, malim i srednjim poduzećima često nedostaje vertikalne hijerarhije i složenih struktura. Stoga je bitno razvijati liderstvo na svim razinama organizacije. To omogućuje zaposlenicima da preuzmu odgovornost i inicijativu te doprinesu uspješnosti poduzeća (Erceg i Šuljug, 2016). Upravljanje ljudskim potencijalima u mikro, malim i srednjim poduzećima zahtijeva prilagodljivost, kreativnost i fokus na individualne potrebe zaposlenika. Učinkovito upravljanje može rezultirati povećanjem produktivnosti, motivacije i konkurentske prednosti na tržištu.

### **3.4. Psihološki aspekt kod zaposlenika o (ne)prihvaćanju promjena u organizaciji**

Psihološki aspekti zaposlenika u vezi s (ne)prihvaćanjem promjena u organizaciji igraju ključnu ulogu u uspjehu ili neuspjehu procesa promjene.

#### **Psihološki aspekti (ne)prihvaćanja promjena (Buble, 2006:134):**

1. **Strah i nesigurnost:** Zaposlenici se često osjećaju nesigurno i uplašeno kada su suočeni s promjenama. Boje se gubitka posla, smanjenja plaće ili gubitka kontrole.
2. **Otpor prema nepoznatom:** Ljudi često preferiraju poznato i stabilno okruženje. Promjene ih suočavaju s nepoznatim, što može izazvati otpor.
3. **Očekivanja i nerealna nadanja:** Zaposlenici mogu imati nerealna očekivanja o promjenama, očekujući da će sve biti bolje odmah. Kada se ta očekivanja ne ispune, mogu postati nezadovoljni.
4. **Gubitak kontrole:** Ljudi vole osjećaj kontrole nad svojim životom i poslom. Promjene često dovode do osjećaja gubitka kontrole, što može uzrokovati stres.

#### **Kako menadžment može pomoći (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:128):**

1. **Komunikacija:** Komunikacija je ključna. Menadžment treba jasno i iskreno komunicirati o razlozima promjena, koracima koji će biti poduzeti i utjecaju na zaposlenike. Redovita komunikacija pomaže smanjiti nesigurnost.

2. **Uključivanje zaposlenika:** Uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka i planiranja promjena može povećati njihov osjećaj kontrole i vlasništva nad promjenama.
3. **Obuka i razvoj:** Pružanje obuke i podrške zaposlenicima kako bi se osposobili za nove zadatke i odgovornosti može povećati njihovu sigurnost i samopouzdanje.
4. **Razumijevanje i suosjećanje:** Menadžment treba razumjeti psihološke reakcije zaposlenika i pokazati suosjećanje prema njihovim osjećajima i strahovima.

**Kvalitetno upravljanje promjenama (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:134):**

1. **Planiranje:** Definirati jasne ciljeve i planove za promjene. Razmisliti o svim aspektima promjena, uključujući utjecaj na zaposlenike, procese i tehnologiju.
2. **Tim za upravljanje promjenama:** Formirati tim ili odjel koji će biti odgovoran za upravljanje promjenama i koordinaciju aktivnosti.
3. **Kontinuirano praćenje i poboljšanje:** Redovito pratiti napredak promjena i biti spremni prilagoditi strategiju ako se pojave problemi.
4. **Edukacija i trening:** Osvježiti vještine i znanje zaposlenika kako bi se bolje nosili s promjenama.
5. **Nagrade i priznanja:** Nagraditi i priznati trud zaposlenika tijekom procesa promjene kako biste ojačali njihovu motivaciju.
6. **Sustav povratnih informacija:** Uvesti sustav za prikupljanje povratnih informacija od zaposlenika tijekom procesa promjena. Ovo će omogućiti bolje razumijevanje njihove zabrinutosti i sugestije te da prilagodite strategiju ako je potrebno.
7. **Mentorstvo i peer support:** Potaknuti međusobnu podršku među zaposlenicima. Mentorstvo i pomoć kolega mogu pomoći zaposlenicima da se lakše nose s promjenama.
8. **Transparentnost:** Biti transparentni u vezi s procesima i odlukama koje se tiču promjena. Skrivanje informacija može uzrokovati nepovjerenje.

9. **Razvoj kulture učenja:** Promovirati kulturu učenja u organizaciji u kojoj se cijeni eksperimentiranje, učenje iz pogrešaka i kontinuirano poboljšanje.
10. **Praćenje utjecaja na zaposlenike:** Redovito pratiti kako promjene utječu na zaposlenike. Osvježiti strategiju ako se primijete negativne posljedice.
11. **Faza prilagodbe (ULJP):** U kasnijim fazama promjena, posebno u fazi prilagodbe (ULJP), naglasak treba staviti na podršku zaposlenicima dok se privikavaju na nove procese i način rada. Ovo može uključivati dodatnu edukaciju, mentorski program ili individualni coaching.
12. **Povratna informacija od zaposlenika:** Aktivno tražiti povratne informacije od zaposlenika kako bi se razumjelo njihovo iskustvo i moglo pravilno reagirati na njihove potrebe.
13. **Uvođenje tehnologije:** Tehnološke alate, poput softvera za upravljanje promjenama, mogu olakšati praćenje i provedbu promjena, kao i komunikaciju s zaposlenicima.
14. **Kontinuirano učenje:** Upravljanje promjenama je dinamički proces. Važno je učiti iz prethodnih promjena i primjenjivati ta iskustva na buduće.

Upravljanje promjenama zahtijeva strpljenje, osjetljivost i stručnost. Menadžment mora razumjeti da će svaki zaposlenik reagirati na promjene na svoj način i da je podrška ključna za uspješno prevladavanje psiholoških izazova. Upravljanje psihološkim aspektima zaposlenika tijekom promjena zahtijeva empatiju, strateško razmišljanje i kontinuiranu predanost. Organizacija koja je osjetljiva na potrebe svojih zaposlenika i aktivno radi na ublažavanju psihološkog stresa tijekom promjena ima veće šanse za uspješno provođenje tih promjena i postizanje svojih ciljeva.

## 4. PRIMJERI IZ PRAKSE

Današnje dinamično poslovno okruženje donosi brojne izazove i mogućnosti za organizacije u svim industrijama. U takvom kontekstu, upravljanje ljudskim potencijalima postaje ključni čimbenik koji utječe na uspjeh i održivost poduzeća. Primjeri iz prakse svjedoče o sveprisutnoj potrebi za prilagodbom i inovacijama kako bi se osigurala konkurentska prednost i dugoročna izvrsnost. Upravo u promjenjivim uvjetima, u kojima se pojavljuju nove tehnologije, globalni trendovi i društvene dinamike, upravljanje ljudskim potencijalima postaje izazovno, ali istovremeno i ključno područje koje oblikuje budućnost organizacija.

Google, jedna od najprepoznatljivijih tehnoloških kompanija na svijetu, ističe se svojim iznimno inovativnim pristupom upravljanju ljudskim potencijalima. Uzimajući u obzir da su kreativnost i inovacija ključni za njihove konkurentske prednosti, Google je usvojio posebnu praksu koja potiče zaposlenike da razvijaju svoje kreativne talente (Google, 2023). U ovom kontekstu, Google omogućuje svojim zaposlenicima da odvoje određeni postotak svog radnog vremena za vlastite projekte, koji nisu nužno povezani s njihovim osnovnim zadacima. Ova filozofija, poznata kao "20%-na praksa" ili "20% Time", omogućuje zaposlenicima da se izvan svojih uobičajenih odgovornosti posvete projektima koji ih strastveno zanimaju. Kroz ovu praksu, Google potiče slobodno razmišljanje, kreativnost i izražavanje ideja koje možda ne bi proizašle iz klasičnih poslovnih zahtjeva. Rezultati ove inovativne prakse su iznimno značajni. Mnoge popularne Googleove usluge, poput Gmaila i Google Newsa, proizašle su iz ovog 20%-nog pristupa. Zaposlenici su dobili priliku da razvijaju vlastite ideje, testiraju nove koncepte i stvaraju proizvode koji su obogatili Googleov ekosustav. Osim toga, ova praksa stvorila je poticajno radno okruženje, potičući međusobno dijeljenje znanja i suradnju među različitim timovima. Googleov pristup poticanju kreativnosti ne samo da je rezultirao novim inovativnim proizvodima, već je i poslao snažnu poruku zaposlenicima - da se njihova kreativnost cijeni i podržava te da imaju priliku doprinjeti organizaciji na načine koji idu izvan tradicionalnih okvira (Google, 2023). Ovaj primjer svjedoči o važnosti stvaranja poticajnog okruženja za izražavanje kreativnosti i inovacije, što može biti inspiracija i drugim organizacijama koje teže postizanju iste razine uspjeha.

Patagonia, renomirana tvrtka koja se bavi proizvodnjom vanjske odjeće i opreme, ističe se ne samo po kvaliteti svojih proizvoda već i po svojoj iznimno progresivnoj filozofiji upravljanja ljudskim potencijalima. Tvrtka Patagonia je postala sinonim za balansiranje između poslovnih

obaveza i osobnih interesa svojih zaposlenika. Osnova ove prakse je usmjerena prema stvaranju radnog okruženja koje potiče zaposlenike da postignu ravnotežu između profesionalnog i privatnog života (Patagonia, 2023). Patagonia vjeruje da sretni, ispunjeni zaposlenici ostvaruju bolje rezultate na radu i doprinose održivom rastu tvrtke. Stoga, tvrtka je usvojila nekoliko ključnih pristupa koji promiču ravnotežu. Fleksibilno radno vrijeme je jedan od ključnih elemenata. Zaposlenicima se omogućuje prilagodba radnog vremena kako bi se bolje uskladili s obavezama izvan radnog mjesta, poput obiteljskih potreba ili osobnih interesa. Također, Patagonia potiče zaposlenike da koriste dane za volontiranje, gdje mogu sudjelovati u humanitarnim i društvenim inicijativama. Ovaj aspekt pristupa reflektira tvrtkinu predanost društvenoj odgovornosti i pomaže zaposlenicima da se osjećaju povezano s većim ciljevima. Posebno značajan je i dio Patagonijinog pristupa koji potiče zaposlenike da provode vrijeme u prirodi. S obzirom na vrstu proizvoda kojima se bave, tvrtka prepoznaje važnost povezivanja s prirodom. Stoga zaposlenicima omogućuju "Dani na osvježenju" (engl. Refresh Days) tijekom kojih ih potiču da provedu vrijeme vani, u prirodi. Ovo doprinosi smanjenju stresa, poboljšava mentalno zdravlje zaposlenika i pospješuje kreativnost. Rezultat ovakvog pristupa je očit - zaposlenici Patagonije doživljavaju veće zadovoljstvo poslom, veću povezanost s tvrtkom i bolje performanse. Tvrtka je dokazala da se kroz promicanje ravnoteže između radnog i privatnog života može postići povećana produktivnost i bolje organizacijsko ponašanje. Patagonijin model upravljanja ljudskim potencijalima pruža inspiraciju za druge organizacije koje žele naglasiti važnost holističkog pristupa svojim zaposlenicima (Patagonia, 2023).

Netflix, inovativna tehnološka kompanija koja se bavi streamingom i produkcijom sadržaja, prepoznata je po svojem nekonvencionalnom pristupu upravljanju ljudskim potencijalima. Njihova filozofija temelji se na dubokom povjerenju prema zaposlenicima, promicanju slobode i odgovornosti kao ključnih elemenata uspješnog radnog okruženja. Jedna od ključnih karakteristika Netflixovog pristupa je fleksibilnost u pogledu godišnjih odmora i radnog vremena. Umjesto da postavlja stroga pravila, tvrtka omogućava svojim zaposlenicima da sami upravljaju svojim vremenom. Ovo donosi značajnu slobodu zaposlenicima da prilagode svoj radni raspored svojim potrebama, bilo da se radi o obiteljskim obavezama, hobijima ili drugim prioritetima (Netflix, 2023). No, sloboda nije neograničena. Netflix se istovremeno oslanja na visoku razinu odgovornosti svojih zaposlenika. Ova filozofija temelji se na uvjerenju da sloboda dolazi uz odgovornost za postizanje rezultata. Zaposlenicima se daje povjerenje da samostalno donose odluke i vode svoje projekte, ali se isto tako očekuje da će postizati visoke standarde i doprinositi uspjehu tvrtke. Još jedan značajan aspekt Netflixovog pristupa je



poticanje kulture povratnih informacija i konstruktivnih rasprava. Zaposlenici su ohrabreni da budu iskreni, dijele ideje i konstruktivno kritiziraju postojeće procese. Ovaj otvoreni pristup osigurava kontinuiranu optimizaciju i inovacije te omogućuje da se tvrtka prilagođava brzo promjenjivom okruženju (Netflix, 2023). Kroz ovu filozofiju, Netflix je postigao značajan uspjeh. Njihovi zaposlenici osjećaju se osnaženo da preuzmu odgovornost za svoj rad, a tvrtka se istovremeno koristi raznolikošću perspektiva i inovativnih ideja koje dolaze iz ovakvog okruženja. Ovaj model upravljanja ljudskim potencijalima svjedoči o tome kako sloboda, uz istovremeno naglašavanje odgovornosti, može stvoriti produktivno i motivirajuće okruženje za zaposlenike, potičući njihovu kreativnost i doprinoseći rastu organizacije.

Tvrtka Buffer, koja se specijalizirala za upravljanje društvenim medijima, izdvaja se po svojem dosljednom pristupu transparentnosti i otvorenoj komunikaciji s zaposlenicima. Njihova poslovna filozofija temelji se na vjerovanju da transparentnost stvara povjerenje, povećava angažman i potiče suradnju među timovima. Jedan od ključnih aspekata Bufferovog pristupa je otvaranje pristupa informacijama. Svi zaposlenici, bez obzira na razinu pozicije, imaju pristup relevantnim informacijama o financijskom stanju tvrtke, stratezijskim planovima i donesenim odlukama (Buffer, 2023). Ova transparentnost omogućuje svakom zaposleniku da bolje razumije kako njihov rad doprinosi širem kontekstu tvrtke. Osim toga, Buffer se ističe svojom praksom otvorene komunikacije. Redovno se održavaju sastanci na kojima se otvoreno raspravlja o ključnim temama, izazovima i uspjesima. Zaposlenicima se pruža prilika da iznesu svoje ideje, postavljaju pitanja i sudjeluju u donošenju odluka. Ova kultura omogućuje razmjenu različitih perspektiva i potiče kritičko razmišljanje. Jedan od najvažnijih efekata ovog pristupa je osjećaj uključenosti zaposlenika u život tvrtke. Transparentnost stvara osjećaj da su zaposlenici cijenjeni i da njihov glas ima težinu u organizaciji. Ovo povećava njihovu motivaciju, ali i osjećaj odgovornosti za postignute rezultate.

Buffer također primjenjuje otvorenu komunikaciju prema van, prema klijentima i korisnicima. Otvoreno dijele informacije o promjenama, izazovima i novostima te tako izgrađuju povjerenje i povezanost s korisnicima. Kroz ovu praksu, Buffer je postigao snažnu zajednicu angažiranih zaposlenika koji se osjećaju kao integralni dio tvrtke. Njihova otvorenost i transparentnost nisu samo prazne riječi, već su temeljna vrijednost koja se kontinuirano prakticira i živi u svakodnevnom radu (Buffer, 2023). Buffer pokazuje kako transparentnost ne samo što stvara osjećaj povjerenja među zaposlenicima, već i doprinosi boljem razumijevanju ciljeva i uspjeha tvrtke te potiče obostranu suradnju i inovacije.

Situacija na domaćem tržištu očekivano zaostaje za inozemnim trendovima ali pomaci su itekako vidljivi. Organizacija koju radi zaštite njene poslovne politike nećemo imenovati poduzela je niz mjera kako bi se povećalo zadovoljstvo i učinkovitost njenih zaposlenika. Osim financijskih benefita kojima stimuliraju zaposlenike da svoju karijeru grade u kompaniji zaposlenicima je osigurana kontinuirana edukacija a ključni zaposlenici se vrednuju i prati se njihov poslovni put. Kako promicanje podrške obiteljskom životu zaposlenika ne bi bilo samo slovo na papiru uvedena je naknada za rođenje djeteta, slobodan dan za polazak prvašića u školu i slobodan dan za rođendan zaposlenika. Sa svim zaposlenicima obavljani su inicijalni razgovori u kojima je dogovoren optimalan način rada sukladno željama zaposlenika i potrebama radnog mjesta pa su zaposlenici mogli birati između četiri radna dana u uredu i jednog od kuće, polovicu rada iz ureda a polovicu od kuće te rad od kuće s dolaskom u ured četiri puta mjesečno.

Sve mjere uvedene su kako bi se u izazovnom okruženju financijske krize, općeg povećanja troškova života i manjka radne snage pokušalo motivirati djelatnike da ostanu dio organizacije te kako bi se maksimiziralo njihovo zadovoljstvo na obostranu korist.

## 5. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja ključni faktor uspjeha u suvremenom poslovnom svijetu, posebno u dinamičnom i promjenjivom okruženju. Kroz analizu primjera iz prakse, istaknute su različite strategije i pristupi koje tvrtke primjenjuju kako bi učinkovito upravljale svojim ljudskim resursima i postigle konkurentske prednosti.

Google je demonstrirao inovativan pristup poticanja kreativnosti svojih zaposlenika, omogućujući im da se izraze kroz vlastite projekte izvan rutinskih zadataka. Ovaj pristup rezultira novim idejama i rješenjima za poslovne izazove, istovremeno povećavajući angažman i zadovoljstvo zaposlenika. Patagonia je istaknula važnost ravnoteže između posla i privatnog života, omogućavajući fleksibilno radno vrijeme i poticanje provođenja vremena u prirodi. Ovaj pristup doprinosi očuvanju motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Netflix se istakao pristupom temeljenim na slobodi i odgovornosti, gdje zaposlenici imaju slobodu donositi odluke o radnom vremenu i odmorima, uz istodobnu visoku razinu odgovornosti za postizanje rezultata. Ovakav pristup podržava agilnost i samostalnost zaposlenika, pridonoseći uspjehu organizacije. Buffer je istaknuo transparentnost i otvorenu komunikaciju kao ključne elemente upravljanja ljudskim potencijalima. Omogućujući svim zaposlenicima pristup informacijama o poslovanju, stvara se osjećaj uključenosti i razumijevanja doprinosa pojedinaca organizacijskom uspjehu. Kroz primjer koji smo prikazali prikazan je napor koji domaća poduzeća ulažu kako bi zadržali i motivirali svoje zaposlenike.

Ovi primjeri jasno ukazuju na važnost prilagodbe i fleksibilnosti u upravljanju ljudskim potencijalima kako bi se uspješno odgovorilo na dinamične promjene u poslovnom okruženju. Ključno je usklađivanje strategija upravljanja s trendovima na tržištu rada, uz istovremeno promicanje motivacije, angažmana te ravnoteže između profesionalnog i privatnog života zaposlenika. Upravljanje mikro, malim i srednjim poduzećima poseban je izazov koji zahtijeva prilagođene strategije kako bi se osiguralo maksimalno iskorištenje ljudskih potencijala unutar ovih organizacija. Upravljanje ljudskim potencijalima u promjenjivom poslovnom okruženju predstavlja ključni faktor uspjeha. Primjena inovativnih pristupa, motiviranje zaposlenika, omogućavanje slobode i odgovornosti te promicanje transparentnosti doprinose stvaranju agilnih i konkurentske prednosti orijentiranih organizacija. Prilagodba strategija upravljanja trendovima na tržištu rada omogućava optimalno iskorištenje ljudskih potencijala, čime se osigurava održiva i uspješna budućnost organizacija u dinamičnom poslovnom okruženju.

Kroz sve navedene primjere i prakse, jasno se ističe da uspješno upravljanje ljudskim potencijalima zahtijeva holistički pristup koji uzima u obzir različite aspekte ljudskih potreba, interesa i motivacija. Upravljanje ljudskim potencijalima ne svodi se samo na ispunjavanje osnovnih radnih zadataka, već se oslanja na stvaranje poticajnog okruženja koje omogućuje zaposlenicima da daju svoj maksimalan doprinos organizaciji. U dinamičnom poslovnom okruženju koje je obilježeno brzim promjenama, organizacije se suočavaju s izazovima i prilikama koje zahtijevaju kontinuirano prilagođavanje. Upravo zato, pristup upravljanju ljudskim potencijalima mora biti fleksibilan i agiln kako bi se odgovorilo na nove zahtjeve tržišta, tehnološke inovacije i društvene promjene. Tvrtke koje uspijevaju učinkovito upravljati ljudskim potencijalima u ovom dinamičnom okruženju imaju priliku postići konkurentske prednosti i dugoročni uspjeh.

Ključno je naglasiti da se upravljanje ljudskim potencijalima ne svodi samo na primjenu određenih strategija i praksi, već predstavlja integrirani proces koji zahtijeva konstantnu pažnju i prilagodbu. Organizacije koje uspiju stvoriti inspirirajuću kulturu, podržavajuće radno okruženje te kontinuirano razvijaju ljudske resurse, imaju veće izgleda za postizanje izvrsnosti u svom poslovanju. Upravljanje ljudskim potencijalima u promjenjivom poslovnom okruženju predstavlja ključan čimbenik za uspjeh organizacija. Pristupi koji promiču inovaciju, ravnotežu, transparentnost i odgovornost zaposlenika potvrđuju svoju vrijednost kroz primjere poput Googlea, Patagonie, Netflix-a i Buffera. Stoga, organizacije koje usmjere svoje napore prema razvoju i poticanju svojih ljudskih resursa imaju priliku stvoriti održivu konkurentsku prednost i postići poslovnu izvrsnost u dinamičnom i zahtjevnom poslovnom okruženju.

## 6. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Kristina Filipović**

**Matični broj studenta: 0010134202**

**Naslov rada: Upravljanje ljudskim potencijalima u promjenjivom poslovnom okruženju**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristila sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirala niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam navela autora i izvor te ih jasno označila znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spremna 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

30.10.2023.

Potpis studenta



## 7. POPIS LITERATURE

### KNJIGE I ČLANCI

1. Balog, A. (2019) *Osnove menadžmenta, online priručnik*. Zaprešić: Veleučilište „Baltazar“ Zaprešić
2. Belak, V. (2014) *Menadžment u teoriji i praksi*. Zagreb: Belak Excellans
3. Bock L. (2018) *Poslovna pravila*. Zagreb: Mate d.o.o.
4. Bakotić V., Vulić A. (2022) *Izazovi s tržišta rada i upravljanje ljudkim resursima-primjeri velikih hrvatskih poduzeća iz uslužnih djelatnosti*.  
<https://hrcak.srce.hr/clanak/41576> pristupano: 3.8.2023.
5. Bartolić Z., Prelas Kovačević A. (2011) *Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika*. <https://hrcak.srce.hr/clanak/107059> pristupano: 3.8.2023.
6. Buble, M. (2006) *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Split
7. Buffer, (2023) <https://buffer.com/> pristupano: 3.8.2023.
8. Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013) *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima* <https://hrcak.srce.hr/clanak/149147> pristupano: 3.8.2023.
9. Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013) *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima* <https://hrcak.srce.hr/clanak/155360> pristupano: 3.8.2023.
10. Cerović, Z. (2003) *Hotelsko poslovanje*. Opatija:Fakultet za turistički i hotelski menadžment
11. Cerović, Z. (1994) *Poduzetništvo i management čimbenici uspješnosti poslovanja hotelijerstva, doktorska disertacija*. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija

12. Barjaktarović, D. (2013) *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum
13. Dessler G. (2015) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Mate d.o.o.
14. Dafne V. (2011) *Uvod u etiku poslovanja*. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“
15. Erceg A., Šuljug A. (2016) *Kako korporacije motiviraju svoje zaposlenike – primjer hrvatskog telekoma* <https://hrcak.srce.hr/clanak/254104> pristupano: 3.8.2023.
16. Galetić, L. (2016) *Organizacija*. Zagreb: Sinergija
17. Google, (2023) <https://about.google/> pristupano: 3.8.2023.
18. Jurina, M. (2012) *Organizacija i menadžment*. Zaprješić: VŠPU, Zaprješić
19. Jurina, M. (2011) *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Zaprješić: VŠPU „Baltazar Adam Krčelić“
20. Jakopec A., Šušanj Z., Stamenković S. (2013) *Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom* <https://hrcak.srce.hr/clanak/187844> pristupano: 3.8.2023.
21. Jambrek I., Penić I. I. (2008) *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*. <https://hrcak.srce.hr/clanak/63808> pristupano: 3.8.2023.
22. Karaman Aksentijević N., Ježić Z., Đurić K. (2008) *Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja* <https://hrcak.srce.hr/clanak/34361> pristupano: 3.8.2023.
23. Načinović Braje N., Bosnić L. (2017) *Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera* <https://hrcak.srce.hr/clanak/297551> pristupano: 3.8.2023.
24. Netflix, (2023) <https://www.netflix.com/ba/browse/genre/34399> pristupano: 3.8.2023.

25. Patagonia, (2023) <https://www.patagonia.com/shop/mens/jackets-vests/insulated/down> pristupano: 3.8.2023.
26. Pološki Vokić N., Naoulo Bego H. (2012) *Upravljanje talentima u vrijeme krize – teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj* <https://hrcak.srce.hr/clanak/120458> pristupano: 3.8.2023.
27. Pavia, N. (2006) *Organiziranje u hotelijerstvu kao funkcija menadžmenta, Tourism and Hospitality Management , Vol. 12, No. 1.* Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
28. Rupčić, N. (2018) *Suvremeni menadžment-teorija i praksa.* Rijeka: EFRI.
29. Richards R., Škreblin Kirbiš I., Koričan M. (2009) *Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima* <https://hrcak.srce.hr/clanak/68533> pristupano: 3.8.2023.
30. Rupčić N. (2021) *Značajke post-milenijalaca ili generacije Z kao novih sudionika na tržištu rada* <https://hrcak.srce.hr/clanak/378296> pristupano: 3.8.2023.
31. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008a) *Temelji menadžmenta.* Zagreb: Školska knjiga
32. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008b) *Suvremeni menadžment-Vještine, sustavi i izazovi.* Zagreb: Školska knjiga
33. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004) *Menadžment.* Zagreb: Masmedia
34. Tafra J., Graovac P., Budimir Šoško G. (2017) *Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima* <https://hrcak.srce.hr/clanak/270413> pristupano: 3.8.2023.
35. Weihrich, H., Koontz, H., (1994) *Menadžment.* Zagreb: Mate d.o.o.



## ŽIVOTOPIS

### Kristina Filipović

Datum rođenja: 15/10/1985

Državljanstvo: hrvatsko

#### KONTAKT



Filipović 3a, Filipovići,  
10383 Sveti Ivan Zelina,  
Hrvatska (Kućna)



[filipovicikristina13@gmail.com](mailto:filipovicikristina13@gmail.com)



(+385) 981645587



europass

#### RADNO ISKUSTVO

**2005 – 2006** Zagreb, Hrvatska

**pripravnik** Privredna banka Zagreb d.d.

Upoznavanje sa cjelokupnim poslovanjem banke kao financijske institucije i priprema za samostalni rad na radnom mjestu bankarskog službenika za fizičke osobe.

**2006 – 2009**

**bankarski službenik za fizičke i pravne osobe** Privredna banka Zagreb d.d.

Rad na šalteru poslovnice za fizičke a potom i pravne osobe. Provođenje transakcija, ponuda i ugovaranje svih jednostavnijih proizvoda banke za taj segment klijenata. Usvajanje prodajnih i komunikacijskih vještina (kroz iskustvo i niz internih i eksternih edukacija), razvijanje vještine pregovaranja i važnosti odnosa s klijentima.

**2009 – 2010**

**osobni bankar** Privredna banka Zagreb d.d.

Kreditno i depozitno savjetovanje i ugovaranje i isplata istih proizvoda. Razvijanje analitičkih vještina i vještine procjene rizika.

**2012 – 2014**

**voditelj poslovnice** Privredna banka Zagreb d.d.

Odgovornost za cjelokupan rad i funkcioniranje poslovnice. Rukovođenje zaposlenicima (motivacija, usmjeravanje, podrška, nagrađivanje), organizacija radnog vremena, briga o zadovoljavanju sigurnosnih propisa, urednosti propisane dokumentacije te arhiviranju iste, odgovornost za evidenciju, korištenje i rashod bančine imovine te planiranje i odgovornost za ostvarenje poslovnih planova. Razvijanje vještine rukovođenja timom i upravljanja imovinom poslodavca sukladno propisanim smjernicama. Razvijanje vještine usmjerenosti na rezultat.

**2014 – 2021**

**menadžer za odnose s klijentima** Privredna banka Zagreb d.d.

Analiza i aktivan rad sa dodijeljenim portfeljom klijenata. Ponuda, ugovaranje i provođenje postprodajnog procesa s klijentima u portfelju za sve vrste proizvoda i usluga banke. Nadzor i aktivno sudjelovanje u cjelokupnom njihovom odnosu sa bankom (od ugovaranja računa, kredita, investicijskog savjetovanja, ugovaranja proizvoda osiguranja do kontrole kretanja po istima te obavještavanja klijenata o promjenama i pogodnostima u vezi njihovog poslovanja s bankom). Razvijanje istančanog osjećaja za odnose s klijentima i njihovo zadovoljstvo. Razvijanje vještine točnog, sažetog i jasnog usmenog i pismenog izražavanja i upravljanja informacijama.

**2021 – TRENUTAČNO**

**suradnik** Privredna banka Zagreb d.d.

Planiranje, kontrola i izvještavanje o kretanjima dodijeljenog segmenta kratkotrajne imovine banke. Davanje prognoza, sudjelovanje u planiranju i praćenje realizacije budžeta. Praćenje i kontrola unosa zahtjeva za nabavom imovine, kontrola i podrška u procesu nabave i isporuke iste. Razvijanje analitičkih vještina, vještine odlučivanja i izvješćivanja. Upoznavanje s računovodstvenim djelom poslovanja banke.

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2000 – 2004

- ekonomist, smjer komercijalist Srednja ekonomska škola

2009 – 2009

- ovlaštenje za zastupanje sukladno Zakonu o osiguranju HANFA

2018 – 2018

- stjecanje kvalifikacije za pružanje investicijskih usluga Zagrebačka burza d.d.

2022 – 2022

- samostalni knjigovođa Visoko učilište Algebra

2020 – 2023

- prvostupnica ekonomije Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić

## JEZIČNE VJEŠTINE

MATERINSKI JEZIK/JEZICI: hrvatski

Drugi jezici:

engleski

Slušanje C2

Govorna produkcija C1

Čitanje C2

Govorna interakcija C1

Pisanje C1

njemački

Slušanje B1

Govorna produkcija B1

Čitanje B1

Govorna interakcija B1

Pisanje B1

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

## DIGITALNE VJEŠTINE

Izvršno služenje MS Office paketom ( Excel, Word, PowerPoint) | Svakodnevno korištenje interneta i društvenih mreža, učestala upotreba Google alata. | korištenje SAP sustava | Rad u ERP sustavu | Izvršno služenje komunikacijskim programima (Skype, Zoom, Google meet, Teams)

## DODATNE INFORMACIJE

Vozačka dozvola

- Vozačka dozvola: B

Ostale informacije

2005 – TRENUTAČNO

- Dodatne edukacije i tečajevi

Niz dodatnih edukacija i tečajeva organiziranih od strane poslodavca vezanih uz komunikacijske, prodajne, analitičke vještine, edukacije iz područja računovodstva, praćenja usklađenosti, sprečavanja pranja novca, korupcije, zaštite na radu, upravljanja projektima i dr.

2022

- Hobiji i interesi

Izrada kreativnih predmeta, personaliziranih poklona i predmeta za dekoraciju i uspomenu ( vlasnica obrta ).