

# Primjena strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa

---

Mijić, Hana

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:129:588246>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**

*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**  
**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**Hana Mijić**

**PRIMJENA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U ODJELU**  
**LJUDSKIH RESURSA**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2023. godine**

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

**Zaprešić**  
**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**PRIMJENA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U ODJELU**  
**LJUDSKIH RESURSA**

Mentor: dr.sc. Pave Ivić, prof.struč. stud.

Studentica: Hana Mijić

Naziv kolegija: Strategijski menadžment

**JMBAG studenta: 0234056474**

# SADRŽAJ

SAŽETAK

ABSTRACT

1. UVOD .....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	2
1.2. Ciljevi istraživanja.....	2
1.3. Metode istraživanja .....	2
1.4. Struktura rada po poglavljima .....	3
2. LJUDSKI RESURSI .....	4
2.1. Razvitak ljudskih resursa.....	4
2.2. Povijest ljudskih resursa .....	6
2.3. Planiranje ljudskih resursa i njihova važnost .....	7
2.4. Unutarnje i vanjsko pribavljanje ljudskih resursa .....	7
2.5. Motivacija i ulaganje u ljudske resurse .....	9
2.6. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima.....	11
2.6.1. Planiranje i regrutiranje kadrova .....	11
2.6.2. Selekcija kadrova.....	14
2.6.3. Planiranje ljudskih resursa.....	15
2.6.4. Obrazovanje kadrova.....	17
2.6.5. Obuka kadrova .....	18
2.6.6. Razvijanje i gradnja karijere.....	20
3. PRIMJENA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U ODJELU LJUDSKIH RESURSA.....	21
3.1. Definiranje strategijskog menadžmenta .....	21
3.2. Načela strategijskog menadžmenta .....	22
3.3. Obilježja strategijskog menadžmenta ljudskih resursa.....	23
3.4. Povezanost ljudskih resursa i strategijskog menadžmenta .....	23
3.4.1. Administrativna povezanost .....	24
3.4.2. Jednosmjerna povezanost .....	24
3.4.3. Dvosmjerna povezanost.....	24
3.4.4. Integrativna povezanost.....	24
3.5. Trendovi menadžmenta ljudskih resursa .....	25
3.5.1. Upravljanje kompetencijama.....	25
3.5.2. Upravljanje talentima .....	25
3.5.3. Upravljanje znanjem.....	26
3.5.4. Upravljanje intelektualnim kapitalom .....	27
3.5.5. Upravljanje različitostću.....	28
3.5.6. Upravljanje radnom uspješnošću.....	28

3.5.7. Upravljanje karijerom.....	29
4. ZAKLJUČAK .....	31
5. LITERATURA:.....	32
Knjige, radovi:.....	32
Internetski izvori: .....	33
Popis slika: .....	34
6. IZJAVA O AUTORSTVU .....	35
7. ŽIVOTOPIS .....	36

## SAŽETAK

Primjena strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa predstavlja ključni faktor za postizanje organizacijskog uspjeha i konkurentne prednosti. Strategijski menadžment ljudskih resursa obuhvaća sveobuhvatan pristup upravljanju ljudskim potencijalima s ciljem usklađivanja ljudskih resursa s organizacijskim ciljevima. To uključuje planiranje, regrutiranje, selekciju, razvoj, motivaciju i zadržavanje zaposlenika na način koji podržava postizanje organizacijske strategije. Uključivanje odjela ljudskih resursa u proces strategijskog planiranja omogućuje usklađivanje ljudskih potencijala s poslovnim zahtjevima i dugoročnim ciljevima organizacije. Kroz sustavno razumijevanje potreba ljudskih resursa, odjel ljudskih resursa može identificirati ključne kompetencije i vještine potrebne za ostvarenje organizacijske strategije. Važan aspekt primjene strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa je razvoj zaposlenika. Kroz pravilno usmjerene programe razvoja, organizacija može poboljšati sposobnosti i kompetencije svojih zaposlenika, potaknuti njihov profesionalni rast i razvoj te osigurati da se njihove vještine usklade s potrebama posla i brzim promjenama u okolini. Motivacija zaposlenika također igra ključnu ulogu u primjeni strategijskog menadžmenta ljudskih resursa. Kroz pravilno osmišljene motivacijske strategije, odjel ljudskih resursa može potaknuti visoku angažiranost zaposlenika, povećati njihovu produktivnost i lojalnost prema organizaciji. Zadržavanje ključnih talenata postalo je izuzetno važno u suvremenom poslovnom okruženju. Odjel ljudskih resursa treba primijeniti strategije zadržavanja zaposlenika kako bi se osiguralo da organizacija zadrži svoje najvrijednije resurse. To uključuje pružanje razvojnih mogućnosti, konkurentne kompenzacijske pakete, fleksibilne radne uvjete i pozitivnu radnu kulturu.

Ključne riječi: Strategijski menadžment, Ljudski resursi, Strategija, Prednost

## **ABSTRACT**

The application of strategic management in the human resources department is a key factor for achieving organizational success and competitive advantage. Strategic management of human resources includes a comprehensive approach to the management of human resources with the aim of harmonizing human resources with organizational goals. This includes planning, recruiting, selecting, developing, motivating and retaining employees in a manner that supports the achievement of organizational strategy. The inclusion of the human resources department in the strategic planning process enables the alignment of human resources with the business requirements and long-term goals of the organization. Through a systematic understanding of human resources needs, the human resources department can identify the key competencies and skills needed to achieve the organizational strategy. An important aspect of the application of strategic management in the human resources department is employee development. Through properly targeted development programs, an organization can improve the abilities and competencies of its employees, encourage their professional growth and development, and ensure that their skills are aligned with the needs of the job and the rapid changes in the environment. Employee motivation also plays a key role in the application of strategic human resource management. Through properly designed motivational strategies, the human resources department can encourage high employee engagement, increase their productivity and loyalty to the organization. Retaining key talent has become extremely important in today's business environment. The HR department should implement employee retention strategies to ensure that the organization retains its most valuable resources. This includes providing development opportunities, competitive compensation packages, flexible working conditions and a positive work culture.

Keywords: Strategic management, Human resources, Strategy, Advantage

## 1. UVOD

U suvremenom poslovnom okruženju, efikasno upravljanje ljudskim resursima predstavlja ključni faktor uspjeha organizacija. Odjel ljudskih resursa ima sve veću ulogu u postizanju strateških ciljeva i dugoročne održivosti organizacije. Upravo iz tog razloga, primjena strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa postaje neophodna za postizanje konkurentne prednosti i postavljanje organizacije na put uspješnog rasta i razvoja. Strategijski menadžment se odnosi na proces donošenja dugoročnih ciljeva i planova koji omogućavaju organizaciji da se prilagodi promjenama u okolini, identificira svoje prednosti i konkurentne prednosti te postigne željene rezultate. Primjena strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa znači da se upravljanje ljudskim potencijalima promatra kao strateški prioritet koji je usklađen s ciljevima organizacije. Ovaj pristup pretpostavlja da ljudski resursi predstavljaju ključnu vrijednost organizacije te da njihova adekvatna upotreba može biti izvor konkurentne prednosti. Primjenom strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa, organizacija stavlja naglasak na planiranje, regrutiranje, razvoj, motivaciju i zadržavanje kvalificiranog osoblja koje je usklađeno s ciljevima organizacije. Ovaj rad istražuje primjenu strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa, ističući njegovu važnost i koristi za organizaciju. Analizirat će se ključne komponente strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa, uključujući planiranje radne snage, regrutiranje, razvoj zaposlenika, motivaciju, nagrađivanje i zadržavanje talenata. Također će se istražiti kako primjena strategijskog menadžmenta može podržati ostvarivanje strateških ciljeva organizacije, poboljšati poslovne rezultate i stvoriti održivu konkurentnu prednost. Kroz ovaj rad, bit će naglašeno da je integracija strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa ključna za uspjeh organizacije u današnjem dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju. Samo kroz usklađivanje ljudskih resursa s ciljevima organizacije te njihovo usmjeravanje prema strateškom planiranju i izvršavanju, organizacija može ostvariti svoj puni potencijal i postići dugoročni uspjeh.



## **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Problem i predmet istraživanja u ovom specijalističkom radu obuhvaćaju razne aspekte kao i pitanja. Najprije, kao predmet istraživanja mjeri se učinkovitost strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa, pa je važna procjena u kojoj mjeri ta primjena doprinosi pozitivnim rezultatima. Nadalje, proučava se kako strategijski menadžment utječe na razvoj vještina, znanja kao i kompetencija zaposlenika kao i sposobnosti prilagođavanja promjenama i doprinosu organizacijskom uspjehu općenito.

Problem istraživanja kojim se bavi ovaj rad su izazovi kao i prepreke kako primijeniti strategijski menadžment u samom odjelu ljudskih resursa: dakle, obuhvaćanje glavnih izazova kako bi se strategijski menadžment što bolje primjenjivao.

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Ciljevi istraživanja na temu "Primjena strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa", odnose se na istraživanje razumijevanja i svijesti o konceptu strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa te procjena primjene strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa.

## **1.3. Metode istraživanja**

Metoda istraživanja u ovom radu uključuje prikupljanje sekundarnih izvora podataka koji uključuju prikupljanje i analiziranje literature koja je relevantna kako bi se tema istražila kao i na pregled teorijskih radova na zadanu temu. Literaturni pregled omogućuje sintezu postojećih saznanja, identifikaciju teorijskih okvira i identifikaciju praznina u istraživanju.

#### **1.4. Struktura rada po poglavljima**

Ovaj specijalistički diplomski rad na temu „Primjena strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa“ sastoji se od četiri ključna poglavlja. U uvodnom su dijelu predstavljeni okviri teme, odnosno ciljevi kao i metode koje su se koristile kako bi se zadana tema oblikovala i dobila u konačnici smisao te zaključak. U drugom dijelu rada, odnosno poglavlju, opisani su ljudski resursi, njihov razvitak, povijest ljudskih resursa jednako kao i razvoj upravljanja istim. Također, bitno je i popraćanje razvoja koji se dogodio u Republici Hrvatskoj. Nadalje, u ovom poglavlju opisano je planiranje ljudskih resursa jednako kao i njihova važnost. Spomenuto je i pribavljanje ljudskih resursa koje je unutarnje i vanjsko. Ono što je važno je svakako i motivacija i ulaganje u iste. Kada je riječ o aktivnostima koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima, važno je spomenuti planiranje i regrutiranje kadrova, zatim selekciju kadrova, planiranje ljudskih resursa, obrazovanje i obuku kadrova te razvoj i gradnju karijere. U trećem je poglavlju opisana primjena strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa. Definiran je sam strategijski menadžment, načela strategijskog menadžmenta te njegova obilježja. Osim toga, opisana je i povezanost ljudskih resursa kao i strategijskog menadžmenta koja uključuje administrativnu povezanost, jednosmjernu kao i dvosmjernu povezanost, te integrativnu povezanost. Kada je riječ o trendovima menadžmenta koji se odnose na ljudske resurse, važno je spomenuti upravljanje kompetencijama, talentima, znanjem, intelektualnim kapitalom, različitosti kao i uspješnošću te karijerom. Na kraju rada je zaključak.

## 2. LJUDSKI RESURSI

Upravljanje ljudskim resursima je izraz koji opisuje funkciju u organizaciji, odnosno odjel ili tim koji se bavi regrutacijom, zapošljavanjem i vođenjem zaposlenika. Upravljanje ljudskim resursima ima ključnu ulogu u uspješnom poslovanju organizacije i postizanju njezinih ciljeva. Pojam "ljudski resursi" obično se koristi za opisivanje odjela u organizaciji koji se bavi različitim aktivnostima povezanim s regrutacijom, zapošljavanjem i vođenjem zaposlenika. Važnost ljudskih resursa Upravljanje ljudskim resursima je jedna od najvažnijih funkcija u svakoj organizaciji jer ima velik utjecaj na njezino poslovanje i postizanje ciljeva. Odgovornost odjela za upravljanje ljudskim resursima je osigurati da organizacija uvijek ima odgovarajući broj zaposlenika s potrebnim kvalifikacijama, znanjem i vještinama na svakom radnom mjestu. Glavne aktivnosti odjela za upravljanje ljudskim resursima obuhvaćaju:<sup>1</sup>

- 1.) Planiranje radnih mjesta i budžetiranje broja zaposlenika,
- 2.) Analizu i izradu opisa poslova,
- 3.) Rekrutiranje, selekciju i zapošljavanje,
- 4.) Integraciju novozaposlenih,
- 5.) Razvoj i obrazovanje zaposlenika,
- 6.) Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika,
- 7.) Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika,
- 8.) Razvoj organizacijske klime i korporativne kulture,
- 9.) Upravljanje plaćama i beneficijama,
10. Praćenje radnih zakona i radnih odnosa.

### 2.1. Razvitak ljudskih resursa

Da bi se ostvario razvoj zajednice, potrebna je angažiranost svih relevantnih dionika: lokalnih vlasti, privatnog sektora, neprofitnih organizacija i građana. Jedinice lokalne samouprave obavljaju zadatke od lokalnog značaja koji izravno zadovoljavaju potrebe građana, a nisu dodijeljeni državnim institucijama Ustavom ili zakonom. Temelj razvoja nekog područja i održivosti zajednice su ljudski resursi. Razvoj ljudskih resursa predstavlja jedan od ključnih faktora dugoročnog ekonomskog razvoja, kako na nacionalnoj tako i na lokalnoj razini. Razvoj

---

<sup>1</sup> Talentlyft.com. (n. d.): Što su ljudski resursi? Dostupno na: <https://www.talentlyft.com/hr/resources/sto-je-ljudski-resursi> (pristupano 01.06.2023.)

ljudskih resursa, u najširem smislu, odnosi se na stjecanje i povećanje znanja, vještina, sposobnosti i stavova te poboljšanje ponašanja ljudi. U užem smislu, razvoj ljudskih resursa se odnosi na posao i organizaciju u kojoj ljudi rade. To podrazumijeva organizirane aktivnosti učenja unutar organizacije s ciljem poboljšanja uspjeha (postignuća, rezultata) i osobnog razvoja, kako pojedinca na trenutnom i budućim poslovima, tako i cijele organizacije. (Žugaj, 1991.)

Razvoj ljudskih resursa sastoji se od tri ključne komponente: (Žugaj, 1991.)

**1. Individualni razvoj-** ova komponenta uključuje stjecanje novih znanja, vještina, sposobnosti i stavova, te poboljšanje ponašanja pojedinca u vezi s poslom koji obavlja ili će obavljati. Fokus je na osobnom rastu i razvoju zaposlenika, što rezultira većom stručnošću, učinkovitošću i angažmanom.

**2.) Profesionalno napredovanje i razvoj pojedinca-** ova komponenta obuhvaća planirane napore pojedinca i organizacije kako bi se ostvarilo napredovanje u karijeri i osobni razvoj. Cilj je postići optimalno zadovoljstvo i usklađivanje interesa pojedinca i organizacije. To uključuje identifikaciju potreba za razvojem, pružanje adekvatnih resursa za usavršavanje i podršku za postizanje ciljeva.

**3.) Razvoj organizacije-** ova komponenta se fokusira na razvoj novih i kreativnih rješenja koja poboljšavaju rezultate organizacije. To uključuje identifikaciju ključnih područja za poboljšanje, implementaciju strategija za promjene i inovacije, te poticanje suradnje i timskog rada. Cilj je optimizirati radne procese, povećati produktivnost i postići dugoročni uspjeh organizacije.

Ove tri komponente međusobno su povezane i zajedno doprinose cjelokupnom razvoju ljudskih resursa i postizanju uspjeha organizacije.

## **2.2. Povijest ljudskih resursa**

Iako znanstveno proučavanje ljudskih resursa nije novo, stvarni interes poduzeća i menadžmenta za ljudske resurse i njihov razvoj relativno je nov. Povijest razvoja upravljanja ljudskim resursima može se pratiti na globalnoj razini i u Republici Hrvatskoj.<sup>2</sup>

### **Razvoj upravljanja ljudskim resursima u svijetu:**

1924.: Elton Mayo analizira utjecaj okoline i međuljudskih odnosa na produktivnost rada, što predstavlja početak brige za upravljanje ljudskim potencijalima.

1932.: Legalizacija sindikata rada u SAD-u.

1946.: Pojavljuju se prvi personalni odjeli u zapadnim zemljama.

1970.: Koristi se naziv "ljudski resursi" i "ljudski potencijali" umjesto "personalni".

### **Razvoj u Republici Hrvatskoj:**

1947.: Pojavljuju se personalni odjeli u domaćim poduzećima koji su se bavili evidentiranjem radnog staža, socijalnog i zdravstvenog osiguranja, a uglavnom su u njima radili pravnici.

1956.: Personalna evidencija se proširuje na područja poput mirovinskog osiguranja, sigurnosti na radu, stručnog osposobljavanja, radnih odnosa i rekreacije. U odjelima se počinju zapošljavati i psiholozi, referenti za obuku i razvoj i slično.

1965.: Pojavljuje se kadrovski odjel.

1990.: Uvode se odjeli za upravljanje ljudskim resursima ili ljudskim potencijalom kao zamjena za personalnu evidenciju i kadrovske službe.

Ovi razvojni koraci odražavaju promjenu fokusa i pristupa prema upravljanju ljudskim resursima, naglašavajući važnost ljudskih potencijala i kontinuiranog razvoja zaposlenika u organizacijama.

---

<sup>2</sup> Efos.unios.hr. (n.d.): Menadžment ljudskih resursa (nastavni materijal, Pfeifer Sanja). Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Menadzment\\_ljudskih\\_resursa\\_uvodno.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Menadzment_ljudskih_resursa_uvodno.pdf) (pristupljeno 02.06.2023.)

### **2.3. Planiranje ljudskih resursa i njihova važnost**

Planiranje ljudskih resursa treba se provoditi na strategijskoj, taktičkoj i operativnoj razini poslovanja kako bi se obuhvatile sve mogućnosti vremenskog trajanja poslovanja i izbjegli mogući propusti (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Strateško planiranje, prema Casciu (1995.), uključuje prikupljanje obilja podataka i detaljnu evaluaciju poslovanja kako bi se utvrdila stvarna potreba za ljudskim resursima. Ključ budućeg uspjeha poslovanja poduzeća leži u planiranju ljudskih resursa. Bahtijarević-Šiber (1999.) ističe da nedovoljno pravovremeno planiranje ljudskih resursa rezultira nedostatkom ljudskih potencijala u trenucima kada su najpotrebniji. No, taj problem može se izbjeći ako se pravodobno i na ispravan način započne s planiranjem ljudskih resursa. Prepoznavanje važnosti planiranja ljudskih resursa u organizaciji, zajedno s njegovom primjenom na različitim razinama poslovanja, osigurava da organizacija ima pravilan broj, kvalitetu i raznolikost ljudskih resursa potrebnih za postizanje ciljeva i uspjeha. Učinkovito planiranje ljudskih resursa omogućuje organizaciji da se prilagodi promjenjivim potrebama i izazovima te da se osigura kontinuirani razvoj i napredak. Prema Dessleru (2015.) važno je utvrditi hoće li buduće potrebe ljudskih resursa poduzeće zadovoljiti internim ili eksternim regrutiranjem. Na taj način, poduzeće će znati kako uspostaviti kontakt s potencijalnim kandidatima. Bahtijarević-Šiber (1999.) ističe da bi menadžeri zaduženi za planiranje ljudskih resursa trebali osjećati veću sigurnost u svoje sposobnosti jer su im povjerene posebne zadatke. Ovakav pristup planiranju stvara ugodno poslovno okruženje, što u budućnosti može biti od koristi kandidatima koji dolaze na nova radna mjesta.

### **2.4. Unutarnje i vanjsko pribavljanje ljudskih resursa**

Kao što je već spomenuto, unutarnje pribavljanje ljudskih resursa ima svoje prednosti i nedostatke koji se mogu iskoristiti u korist poduzeća kako bi se osiguralo nesmetano poslovanje. Bahtijarević-Šiber (1999.) ističe određene metode unutarnjeg pribavljanja koje su posebno značajne: oglašavanje, preporuke menadžera i korištenje sustava informacija zaposlenika.

Oglašavanje je jedna od najčešće primijenjenih metoda unutarnjeg pribavljanja ljudskih resursa, pri čemu Bahtijarević-Šiber (1999.) naglašava da takvo oglašavanje treba uključivati i promoviranje same organizacije. Marušić (2006.) ističe da takav pristup oglašavanja za

poduzeće predstavlja minimalne troškove, te je važno da oglašavanje bude dostupno svim zaposlenicima kako bi im se omogućila jednaka mogućnost prijave. S razvojem suvremenog doba, Bahtijarević-Šiber (1999.) ističe kako se oglašavanje razvija na novu razinu koja uključuje korištenje računalnih sustava organizacije kao mjesta na kojem zaposlenici mogu vidjeti slobodna radna mjesta. Takav pristup olakšava proces unutarnjeg pribavljanja zaposlenika i motivira ih da poboljšaju vlastite sposobnosti, što može otvoriti vrata za napredovanje.

Preporuke menadžera također se smatraju vrlo bitnom metodom unutarnjeg pribavljanja ljudskih resursa zbog informacija o radnoj uspješnosti zaposlenika s kojima menadžeri svakodnevno surađuju (Bahtijarević-Šiber, 1999.) Menadžeri su najbolje pozicionirani za davanje preporuka jer su upoznati s radom zaposlenika koji savjesno obavljaju svoje zadatke i iskazuju ambicije za daljnji napredak. Sustav informacija zaposlenika često je izvor najkvalificiranijih zaposlenika jer sadrži osobne podatke i informacije o njihovom dosadašnjem radu (Marušić, 2006.) Proučavanjem takvog sustava, odjel ljudskih resursa može predlagati unaprjeđenje zaposlenika koje je u skladu s njihovim mogućnostima (Bahtijarević-Šiber, 1999.) Ova metoda pruža najpreciznije informacije o sposobnostima i vještinama zaposlenika te omogućuje promaknuće zaposlenika koji to najviše zaslužuju. Osim navedenih metoda koje je istaknuo Bahtijarević-Šiber, Marušić (2006.) spominje još jednu metodu unutarnjeg pribavljanja koja uključuje zaposlenike unutar organizacije. Zaposlenici unutar organizacije posjeduju informacije koje najbolje opisuju odjel na kojem rade i prednosti koje taj odjel nudi. Podizanjem svijesti o radu pojedinog odjela među ostalim odjelima, mogu se privući zaposlenici iz drugih odjela i time jačati povezanost i način rada organizacije.

## 2.5. Motivacija i ulaganje u ljudske resurse

Ljudski resurs svake organizacije predstavlja vrijedan sektor koji sve više privlači pažnju ekonomista i drugih stručnjaka koji se bave ljudskim aspektom organizacija, kao i samih organizacija koje prepoznaju da upravo ljudski resursi, kao što su znanje, vještine, sposobnosti i iskustvo, igraju ključnu ulogu u postizanju uspjeha ili neuspjeha. Dok neke organizacije fokus stavljaju na maksimalno iskorištavanje svih resursa osim ljudskih, uspješne organizacije usmjeravaju svoje napore upravo prema ljudskim potencijalima. Svaki pojedinac je jedinstven i ima svoje individualne potrebe. Potrebe zaposlenika, odnosno ljudskih resursa, nisu novijeg datuma, jer su radnici i njihova radna sposobnost oduvijek bili izuzetno važni za poslovanje i konkurentnost na globalnom tržištu. Ljudski resursi trebaju biti poticani, nagrađivani i motivirani kako bi postigli svoj puni potencijal. Motivacija igra ključnu ulogu u oblikovanju ljudskih resursa i potiče ih da budu bolji i uspješniji u svom radu. Motivacija snažno utječe na zaposlenike, što kasnije utječe na organizaciju, kvalitetu poslovanja i konkurentnost. Motivacija je opći pojam koji se odnosi na skup instinkata, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. Pojam motivacije potječe od latinske riječi "motus", što znači kretanje, što ukazuje na poticanje ili potaknutost na određeno djelovanje. Motivacija je ono što potiče ljude da se ponašaju na određeni način u određenoj situaciji, primjerice, u kontekstu poduzeća, da obavljaju svoj posao na najbolji mogući način. (Armstrong, 2001.) Motivacija ima utjecaj na vanjsko ponašanje ljudi, odnosno zaposlenika.

**Slika 1. Motivacija**

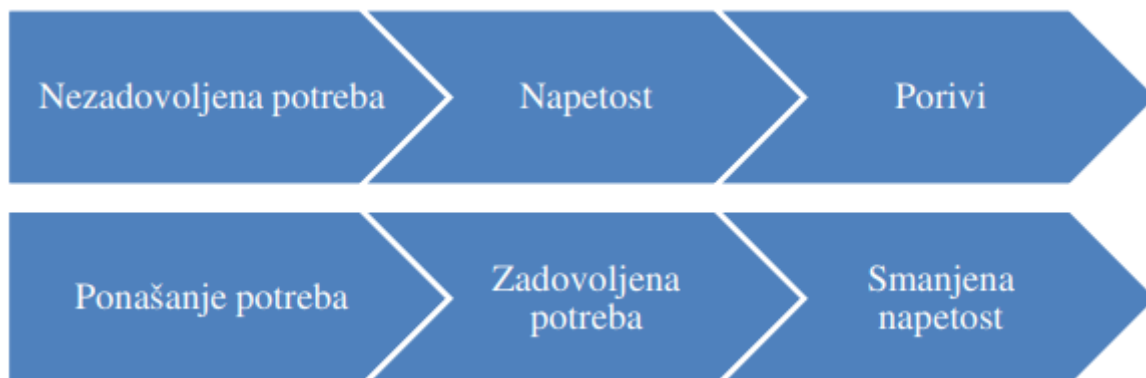


Izvor: Armstrong, M. (2001.): *Upravljanje ljudima i sobom*. Zagreb: M.E.P, Consult d.o.o., str. 40.



Analizirajući priloženu sliku, možemo primijetiti da motivacija djeluje u interakciji s bitnim čimbenicima i koracima razvoja ljudskog resursa. Pojam motivacije ovisi o različitim čimbenicima. Motivacija je usmjerena prema određenom cilju. Ljudi su motivirani za rad kada vjeruju da je to vrijedno njihovog truda. Kada zaposlenik osjeti određenu nezadovoljenu potrebu, to pokreće proces motivacije. Zaposlenik samoinicijativno pokreće taj proces i postavlja ciljeve koji će zadovoljiti njegove potrebe, te osmišljava akcije koje će ga dovesti do njih. Na taj način, menadžeri i vlasnici mogu motivirati svoje ljude, prepoznajući negativne učinke i zadovoljavajući svoje neispunjene potrebe. Važno je naglasiti da motivacija nije jednostavan proces i da su razni faktori uključeni u oblikovanje i održavanje motivacije zaposlenika. Uspješno upravljanje motivacijom zahtijeva pažljivo razumijevanje potreba i ciljeva zaposlenika, kao i prilagodljivost u pružanju poticaja i nagrada koje će zadovoljiti njihove individualne potrebe. (Armstrong, 2001.) Motivacija ima ključnu ulogu u postizanju visokih razina angažmana, produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika, što pozitivno utječe na uspjeh organizacije. Isti se motivacijski procesi javljaju za razvoj motivacije, a koji su prikazani slikom 1. koja slijedi u nastavku rada.

**Slika 2. Motivacijski procesi**



Izvor: Armstrong, M. (2001.): *Upravljanje ljudima i sobom*. Zagreb: M.E.P Consult d.o.o., str. 45.

Potrebe mogu utjecati na određeno ponašanje, ali isto tako se i određene potrebe mogu pojaviti kao rezultat ponašanja. Zadovoljenje određene potrebe može potaknuti želju i potrebu za zadovoljenjem ostalih potreba. Zadovoljene potrebe su ključni faktor za postizanje zadovoljstva i uspješnosti zaposlenika. S druge strane, nezadovoljene potrebe stvaraju napetost,

nezadovoljstvo i na kraju dovode do demotivacije zaposlenika. Naučeno znanje i vještine čine temelj za daljnje obrazovanje, ali isto tako je važno imati sustav stalne obuke za specifična znanja i vještine. Stalno obrazovanje i sustav kontinuiranog usavršavanja predstavljaju najučinkovitiji način za postizanje konkurentske prednosti. Važno je razlikovati pojmove obrazovanja i obuke. Obrazovanje obuhvaća širok spektar spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe. Može se smatrati procesom kontinuiranog stjecanja znanja i vještina koji služi kao temelj za daljnji razvoj.

## **2.6. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima**

Kadroviranje ima tri osnovna cilja koji predstavljaju ključne aktivnosti kadroviranja: privlačenje kvalitetne radne snage u organizaciju, razvoj radne snage prema njenom potencijalu te dugoročno zadržavanje radne snage. Prvi cilj kadroviranja je privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji. To uključuje privlačenje i selekciju kandidata s potrebnim kvalifikacijama, vještinama i iskustvom koji će doprinijeti uspješnom radu organizacije. Drugi cilj je razvijanje radne snage prema njenom potencijalu. Ovo podrazumijeva ulaganje u razvoj zaposlenika kroz obuku, edukaciju i mentorstvo kako bi unaprijedili svoje vještine, znanja i sposobnosti. Time se osigurava da radna snaga ima potrebne kompetencije za obavljanje svojih zadataka i doprinosi dugoročnom uspjehu organizacije. Treći cilj je dugoročno održavanje radne snage u organizaciji. To se postiže kroz strategije zadržavanja talenata, stvaranje motivirajućeg radnog okruženja, nagrađivanje i priznavanje postignuća zaposlenika te razumijevanje i zadovoljavanje njihovih potreba i očekivanja. Održavanje stabilnog i angažiranog tima radne snage ključno je za kontinuitet i uspjeh organizacije. (Buble, 2006.)

### **2.6.1. Planiranje i regrutiranje kadrova**

Planiranje ljudskih resursa može se definirati kao proces koji se usredotočuje na predviđanje budućih poslovnih zahtjeva i zahtjeva okoline koji će utjecati na organizaciju, te na zadovoljenje potreba za ljudskim resursima koje će ti budući uvjeti nametnuti. Drugim riječima, radi se o posebnom procesu prevođenja strategijskih i poslovnih ciljeva organizacije u konkretne ciljeve vezane uz ljudske potencijale u budućnosti. Cilj je osigurati da organizacija raspolaze pravim brojem ljudskih resursa s odgovarajućim vještinama, kvalifikacijama i sposobnostima kako bi ostvarila svoje dugoročne ciljeve i uspješno se prilagodila promjenjivim

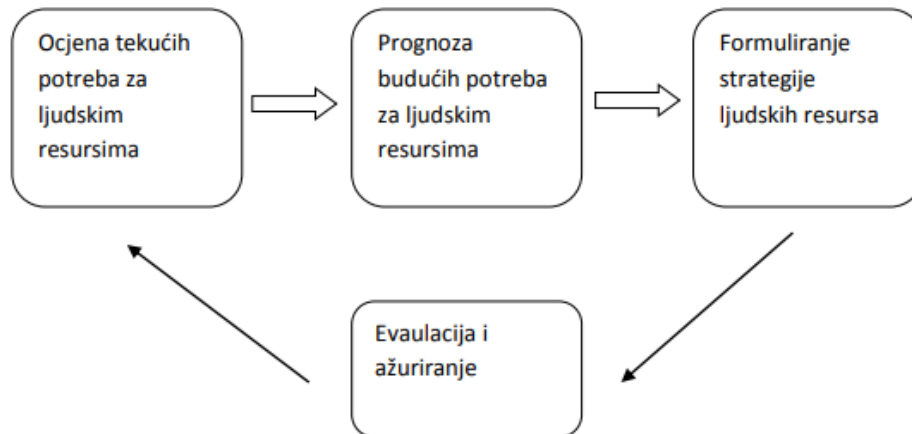
uvjetima na tržištu i u okolini. Planiranje ljudskih resursa također uključuje identifikaciju budućih potreba za radnom snagom, predviđanje potencijalnih problema s nedostatkom ili viškom zaposlenika te razvoj strategija za regrutiranje, obuku, motivaciju i zadržavanje kvalitetnih radnika. (Bahtijarević- Šiber, 1999.)

Planiranje kadrova može se definirati kao proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretaču u procjene potrebne količine i kvalitete ljudskih resursa potrebnih za njihovu uspješnu provedbu, postizanje željene organizacijske učinkovitosti i razvoja u budućnosti. Ovaj proces ima za cilj osigurati da organizacija raspolaže pravim brojem ljudskih resursa s odgovarajućim vještinama, znanjima i kompetencijama kako bi postigla svoje ciljeve i uspješno se razvijala. Kroz planiranje kadrova identificiraju se buduće potrebe za radnom snagom, analiziraju se postojeće resurse, predviđaju se promjene u okruženju i razvijaju strategije regrutiranja, selekcije, obuke, motivacije i zadržavanja ključnih talenata. Cilj je uskladiti ljudske resurse s organizacijskim potrebama kako bi se postigla konkurentska prednost, održala učinkovitost i osigurao uspješan razvoj organizacije u budućnosti. (Bahtijarević- Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.)

Planiranje ljudskih potencijala može se definirati kao proces sustavnog istraživanja zahtjeva za radnom snagom unutar poduzeća, s ciljem osiguranja dostupnosti odgovarajućeg broja zaposlenika s potrebnim kvalifikacijama u trenutku kada su potrebni. Osim toga, planiranje ljudskih potencijala također obuhvaća proces planiranja razvoja karijere zaposlenika. Kroz zadovoljstvo na radu, motivaciju, kontinuirano obrazovanje i napredovanje, zaposlenici će donijeti korist i sebi i poduzeću. Cilj je uskladiti ljudske potencijale s potrebama poduzeća kako bi se osiguralo učinkovito obavljanje poslova i postigao zajednički uspjeh. Planiranje ljudskih potencijala također može obuhvatiti predviđanje budućih potreba za radnom snagom, identificiranje potencijalnih talenata, razvoj planova obuke i razvoja zaposlenika te strategije zadržavanja ključnih talenata u organizaciji. (Marušić, 2006.)

Naglasak koji se stavlja na planiranje ljudskih potencijala proizlazi iz promjene cjelokupnog pristupa i razumijevanja strategijske važnosti ljudskih potencijala, kao i iz svijesti o problemima i posljedicama s kojima se poduzeća suočavaju ako zanemaruju taj aspekt poslovnog planiranja. Poduzeća koja teže uspješnom poslovanju razvijaju sustavni model planiranja ljudskih resursa, koji bi trebao biti koncipiran na sljedeći način:

**Slika 3. Planiranje kadrova- model**



Izvor: Buble M. (2006.): *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Split, str. 370.

Osnovni cilj regrutiranja jest privući što veći broj kvalificiranih osoba zainteresiranih za određeno radno mjesto u poduzeću kako bi se mogao provesti adekvatan odabir. Proces regrutiranja osigurava bazu kandidata iz koje se, kroz selekcijski postupak, odabiru najbolji kandidati za to radno mjesto. Važnost regrutiranja očituje se u stvaranju potencijalnog bazena novih zaposlenika koje organizacija može zaposliti ukoliko se pokaže potreba. Regrutiranje uključuje privlačenje zainteresiranih pojedinaca koji su voljni podnijeti prijavu za zapošljavanje. Ovaj proces obuhvaća odabir izvora potencijalnih kandidata, koji može biti interni ili eksterni. Uobičajeno je da se regrutiranje putem internih izvora provodi prije eksternog oglašavanja, što znači da se prvo razmatraju postojeći zaposlenici i njihova mogućnost prelaska na novo radno mjesto prije nego se traže vanjski kandidati. Unutarnji izvori regrutiranja zaposlenika dijele se na: (Buble, 2006.)

**1.) Unutarnje oglašavanje slobodnih poslova** predstavlja korištenje oglasnih ploča, elektroničke pošte i telefonskog sustava kako bi se zaposlenicima pružio uvid u slobodna radna mjesta unutar poduzeća prije nego se ta radna mjesta oglašavaju eksterno. Cilj je potaknuti zaposlenike da se jave za slobodna radna mjesta ukoliko su zainteresirani.

**2.) Neposredni slobodni kontakt** obuhvaća informiranje zaposlenika od strane menadžera o mogućnosti zapošljavanja na drugim radnim mjestima unutar poduzeća. Ovo direktno komuniciranje s zaposlenicima omogućuje im da se informiraju o dostupnim prilikama za promjenu radnog mjesta.

**3.) Pisani poziv** predstavlja obavještanje zaposlenika o slobodnim radnim mjestima putem pisane poruke, obično kada se vrši preraspodjela zaposlenika na druga radna mjesta unutar iste ili druge organizacijske jedinice, ili čak unutar iste ili druge organizacije. Cilj je obavijestiti zaposlenike o mogućnostima za obavljanje istih ili sličnih poslova na drugim radnim mjestima.

Kada poduzeće nije u mogućnosti provesti regrutaciju putem internih izvora, ono će se okrenuti regrutiranju izvana i koristiti formalne ili neformalne izvore regrutiranja. Formalni izvori regrutiranja obično uključuju:

**1.) Oglašavanje:** poduzeće koristi različite kanale oglašavanja, poput internetskih stranica, tiskanih medija ili online oglasnika, kako bi privuklo vanjske kandidate za slobodna radna mjesta.

**2.) Agencije za zapošljavanje:** poduzeće surađuje s agencijama za zapošljavanje koje pomažu u pronalasku i odabiru potencijalnih kandidata izvan organizacije.

**3.) Obrazovne institucije:** poduzeće uspostavlja veze s obrazovnim institucijama poput sveučilišta, fakulteta ili strukovnih škola kako bi privuklo mlade talente koji završavaju svoje obrazovanje i ulaze na tržište rada.

**4.) Sindikati:** poduzeće može surađivati s sindikatima kako bi identificiralo potencijalne kandidate koji su članovi sindikata ili su preporučeni od strane sindikalnih organizacija.

Neformalni izvori regrutiranja odnose se na situacije kada zaposlenici unutar poduzeća obavljaju posredovanje pri zapošljavanju, preporučujući kandidate iz svoje mreže ili osobnog poznanstva za slobodna radna mjesta.

### **2.6.2. Selekcija kadrova**

Nakon regrutiranja potencijalnih kandidata, slijedi proces selekcije kako bi se odabrali oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima posla. Selekcija se temelji na procjeni njihovog znanja, vještina, sposobnosti i osobnih karakteristika koje su potrebne za uspješno obavljanje posla. (Vujić, 2008.) Selekcija ljudskih potencijala uključuje sljedeće korake:

**1.) Prikupljanje informacija o kandidatima:** provodi se detaljna analiza prikupljenih informacija o kandidatima, uključujući životopis, prijavu, prethodno radno iskustvo, reference, rezultate testiranja i intervjuiranja te druge relevantne podatke.

**2.) Zasnivanje radnog odnosa:** odabire se najbolji kandidat ili kandidati za zasnivanje radnog odnosa na temelju usporedbe njihovih profila s zahtjevima posla.

**3.) Orijehtacija novog zaposlenika:** nakon odabira, novi zaposlenik se uvodi u organizaciju putem procesa orijentacije kako bi se upoznao s poslovnim okruženjem, pravilima, politikama i procesima te kako bi se osiguralo njegovo uspješno integriranje u tim.

**4.) Selekcija se može provesti na dva načina.** prvi način je temeljiti se na ispitivanju osobina, sposobnosti i znanja kandidata kako bi se utvrdilo jesu li sposobni zadovoljiti minimalne zahtjeve posla. Drugi način uključuje ispitivanje osobina, sposobnosti i znanja kandidata koji su potrebni za konkretni posao, a zatim se izrađuje rang lista kandidata na temelju njihovih rezultata u psihološkom ispitivanju. U praksi se često kombiniraju ova dva načina kako bi se postigao najbolji rezultat, odnosno uzimaju se u obzir kandidati koji zadovoljavaju minimalne zahtjeve, ali i pokazuju dobre rezultate u psihološkom ispitivanju.

### **2.6.3. Planiranje ljudskih resursa**

Planiranje ljudskih potencijala je ključni proces koji ima za cilj identificirati stvarne potrebe organizacije u pogledu ljudskih resursa. Ovaj proces transformira organizacijske strategije, poslovne planove i ciljeve u procjenu potrebnog broja i kvalitete ljudi kako bi se osiguralo uspješno ostvarenje tih strategija, postizanje željene organizacijske uspješnosti i poticanje razvoja u budućnosti. Planiranje ljudskih resursa je složen i ključan podsustav sveobuhvatnog upravljanja ljudskim potencijalima. Predstavlja važnu funkciju menadžmenta ljudskih potencijala koja doprinosi ostvarenju strateških ciljeva organizacije. Plan ljudskih resursa je instrument koji se sastoji od raznolikih informacija o različitim aspektima ljudskih resursa, a koristi se kao temelj za aktivnosti kao što su regrutiranje, razvoj, premještanje unutar organizacije i otpuštanje osoblja. Planiranje ljudskih potencijala igra ključnu ulogu u osiguravanju da organizacija ima pravilan broj i kvalitetu ljudskih resursa potrebnih za postizanje svojih ciljeva. Ovaj proces također pomaže u identificiranju mogućih nedostataka u radnoj snazi i omogućuje poduzimanje preventivnih mjera kako bi se izbjegli problemi poput nedostatka odgovarajućeg osoblja ili nepotrebnog viška radne snage. Kroz planiranje ljudskih potencijala, organizacija

može uspješno upravljati svojim osobljem i osigurati optimalno iskorištenje ljudskih resursa za postizanje konkurentne prednosti. (Rahimić, 2010.)

Planiranje je tesno povezano s poslovnim strategijama, projektiranjem budućih gospodarskih događaja, demografskim trendovima i profilom trenutne radne snage. Utvrđivanje broja potrebnih ljudi moguće je tek kada su poznati poslovi koji se moraju obaviti. Bez obzira na broj poslova koji treba obaviti, broj ljudi potrebnih za njihovu realizaciju ovisi o mnogim čimbenicima koji se uzimaju u obzir pri planiranju ljudskih resursa. Planiranje ljudskih potencijala pod utjecajem je brojnih vanjskih i unutarnjih faktora, uključujući faktore organizacije i njezine okoline. Proces oblikovanja strategije i izrade strategijskih i operativnih planova zahtijeva pažljivu i temeljitu analizu okoline u kojoj organizacija posluje. Vanjski faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala obuhvaćaju: (Bahtijarević- Šiber, 1999.)

**1.) Neizvjesnost okoline:** planiranje, uključujući planiranje ljudskih potencijala, ima ulogu u prevladavanju i smanjivanju neizvjesnosti. Promjene u socijalnim, ekonomskim, konkurentskim i drugim čimbenicima okoline značajno utječu na sve aktivnosti organizacije, uključujući procese planiranja. Stoga je važno pažljivo planirati i razraditi sve aspekte upravljanja ljudskim potencijalima - od regrutiranja i selekcije do treninga, programa napredovanja i razvoja.

**2.) Tržište rada:** tržište rada ima veliki utjecaj na planiranje ljudskih potencijala, kako sadašnjih tako i budućih. Nedostatak stručnjaka s potrebnim znanjima i vještinama za organizaciju zahtijeva različite mehanizme za njihovo osiguranje. Dostupnost potrebnih stručnjaka na tržištu rada može skratiti vrijeme i resurse potrebne za njihovo zapošljavanje.

**3.) Zakonska regulativa:** zakonski propisi vezani za rad i radne odnose imaju značajan utjecaj na planiranje ljudskih potencijala. Ti propisi određuju uvjete i mogućnosti vezane uz prekovremeni rad, otkaze, skraćeno radno vrijeme, obveze poslodavaca i zaposlenika itd. Stoga je važno uzeti u obzir ove zakonske regulative prilikom planiranja budućih aktivnosti i programa povezanih s ljudskim potencijalima.

Unutarnji su faktori: (Bahtijarević- Šiber, 1999.)

**1.) Poslovna strategija:** poslovna strategija i ciljevi organizacije imaju značajan utjecaj na proces i sadržaj planiranja ljudskih potencijala. Planovi ljudskih potencijala služe kao instrumenti za uspješno ostvarivanje poslovne strategije. Različite poslovne strategije zahtijevaju različite profile ljudi, sposobnosti, vještine, talente i ponašanje, stoga imaju implikacije na strategije i planiranje ljudskih potencijala.

**2.) Vrste poslova i stručna kvalifikacija:** priroda posla i stručne kvalifikacije potrebne za njegovo uspješno obavljanje važan su faktor u planiranju i značajno utječu na sam proces i model planiranja. Pojavljivanje novih poslova i zadataka, fluktuacija, promocije te razvoj tehnologije i poslovanja stvaraju nove potrebe za ljudima. Kada je riječ o visokostručnim i specijalističkim poslovima, proces zapošljavanja novih ljudi može trajati mjesecima, pa čak i godinama.

**3.) Vremenski horizont planiranja:** planiranje se obično dijeli na kratkoročno, srednjoročno i dugoročno, ovisno o vremenskom horizontu. Kratkoročno planiranje obuhvaća razdoblje od šest mjeseci do jedne godine, dok se dugoročno planiranje odnosi na razdoblje od tri godine ili više. Vremenski horizont planiranja određuje fokus i detalje planiranja ljudskih potencijala za određeno razdoblje.

#### **2.6.4. Obrazovanje kadrova**

Stalno obrazovanje je postalo ključno za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala te je jedna od temeljnih karakteristika uspješnih poduzeća. Kontinuirano obrazovanje i usavršavanje zaposlenika su izuzetno učinkoviti načini postizanja konkurentne prednosti i osiguranja sposobnosti poduzeća da se natječe s konkurencijom. Investiranje u obrazovanje postaje ključno kako bi se razumjelo suvremeno poslovanje i komunikacija. Postoje mnogi razlozi za ulaganje u obrazovanje, a najvažniji su sljedeći: (Bahtijarević- Šiber, 1999.)

**1.) Promjene u tehnologiji:** brze promjene u tehnologiji dovode do zastarijevanja znanja i zahtijevaju stalno usvajanje novih znanja i stalno obrazovanje.

**2.) Povećanje kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline:** sve složenija i nepredvidljiva poslovna okolina zahtijeva veća i drugačija znanja te kontinuirano obrazovanje.



**3.) Moderno poslovanje:** novi oblici poslovanja zahtijevaju nove vještine koje nisu bile toliko važne u tradicionalnom poslovanju, kao što su interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima, upravljanje vremenom te postizanje izvrsnosti.

Sve ove promjene i zahtjevi daju obrazovanju ključnu ulogu u osiguravanju konkurentske prednosti i uspješnosti organizacije.

Proces obrazovanja može se podijeliti u pet faza, koje uključuju: (Gabriilo, 2019.)

**1.) Identifikacija obrazovnih potreba** - Utvrđivanje kome nedostaje određeno znanje i koje su konkretne obrazovne potrebe prisutne.

**2.) Postavljanje obrazovnih ciljeva** - Definiranje željenih ishoda obrazovanja i što se želi postići kroz proces učenja.

**3.) Oblikovanje obrazovnog programa** - Razvoj strukture, sadržaja i metoda učenja koji će omogućiti postizanje obrazovnih ciljeva. Također, određivanje načina i mjesta provođenja obrazovnog programa.

**4.) Provedba obrazovnog programa** - Aktivna provedba planiranih obrazovnih aktivnosti u skladu s oblikovanim programom, uključujući predavanja, seminare, radionice ili online tečajeve.

**5.) Evaluacija obrazovnog procesa** - Procjena postignuća obrazovnih ciljeva i utvrđivanje u kojoj mjeri su ciljevi ostvareni. Evaluacija može uključivati testiranje, ocjenjivanje, povratne informacije od sudionika i analizu rezultata.

Kroz ovih pet faza, organizacija može sustavno identificirati obrazovne potrebe, postaviti ciljeve, oblikovati program, provesti obrazovne aktivnosti i procijeniti postignuća kako bi osigurala učinkovitost procesa obrazovanja i postizanje željenih rezultata.

### **2.6.5. Obuka kadrova**

Obuka predstavlja planski pristup poduzeća u olakšavanju stjecanja zaposlenika potrebnih sposobnosti za uspješno izvršavanje radnih zadataka. Ove sposobnosti obuhvaćaju znanja, vještine i ponašanja koja su ključna za efikasno obavljanje posla. Cilj obuke je osigurati da

zaposlenici razvijaju potrebne kompetencije i unaprijede svoje performanse na radnom mjestu. (Noe, Hollendback, Gerhart i Wright, 2006.)

Osnovne faze procesa obuke uključuju: (Buble, 2006.)

**1.) Identifikacija potreba za obukom:** analiza i prepoznavanje područja u kojima zaposlenici trebaju razviti ili poboljšati svoje vještine, znanja ili ponašanja.

**2.) Planiranje obuke:** definiranje ciljeva obuke, odabir metoda i resursa za provedbu te utvrđivanje rasporeda i trajanja obuke.

**3.) Izvođenje obuke:** aktivno pružanje obrazovnog sadržaja i vježbi zaposlenicima kako bi stekli ili unaprijedili svoje kompetencije.

**4.) Evaluacija provedene obuke:** procjena uspješnosti obuke u postizanju zacrtanih ciljeva, prikupljanje povratnih informacija od sudionika obuke te analiza rezultata radi daljnjeg poboljšanja obrazovnih programa.

Obuka omogućuje zaposlenicima da steknu specifične vještine i unaprijede svoje performanse. Kao metoda koja sve više dobiva na značaju, obuka ima ključnu ulogu u povećanju produktivnosti pojedinaca, unaprjeđenju organizacijskih performansi i postizanju organizacijskih ciljeva. Stoga je važno primijeniti sistemski pristup obuci kako bi se osiguralo da obuka bude sveobuhvatna i usklađena s potrebama organizacije i njezinih zaposlenika. (Goldstein i Ford, 2002.)

Ciljevi igraju ključnu ulogu u planiranju potreba obuke, a obukom se teže postići sljedeći ciljevi: (Buble, 2006.)

- Razvoj radnih navika i uspješnih metoda rada.
- Povećanje motivacije i interesa za učenjem.
- Promicanje pozitivnog stav zaposlenika prema radu.

Investiranje u zaposlenike je ključno za postizanje uspjeha poduzeća i dugoročnu financijsku dobit. Ciklus uspjeha poduzeća temelji se na zadovoljstvu zaposlenika i korisnika. Kroz pravilan odabir zaposlenika, intenzivnu obuku i pružanje bolje plaćenih poslova, postiže se

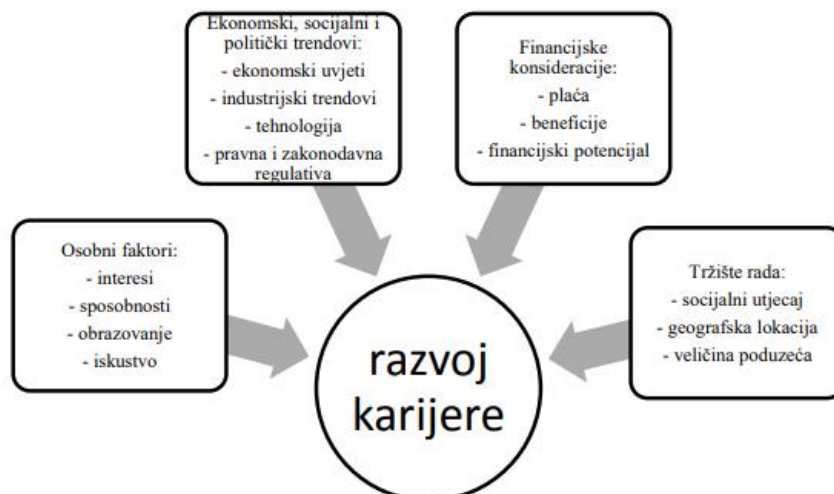
zadovoljstvo zaposlenika koji prema usluzi razvijaju pozitivan stav. Time se pruža poboljšana usluga korisnicima, što rezultira lojalnošću korisnika prema poduzeću.

### 2.6.6. Razvijanje i gradnja karijere

Obuka je usmjerena na radne zadatke, dok je razvoj karijere usmjeren na pojedinca i njegove potencijale. Razvoj zaposlenika odnosi se na stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućuju preuzimanje složenijih poslova. Promjene u okolini uzrokuju promjene u potrebama poslova, što rezultira promjenom potrebnih znanja i vještina. Najbolji rezultati postižu se kada su interesi poduzeća i pojedinca usklađeni putem politike razvoja karijere. Razvoj karijere podložan je utjecaju različitih faktora koji se nalaze u njegovom bližem i širem okruženju, uključujući: (Buble, 2006.)

- 1.) Osobne čimbenike,
- 2.) Ekonomsku, socijalnu i političku situaciju,
- 3.) Tržište rada i
- 4.) Financijska razmatranja.

**Slika 4. Faktori utjecaja na gradnju karijere**



Izvor: Buble, M.(2006.): Management. Split: Ekonomski fakultet, str. 425.

### **3. PRIMJENA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U ODJELU LJUDSKIH RESURSA**

Primjena strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa podrazumijeva usklađivanje ljudskih potencijala s dugoročnom vizijom i ciljevima organizacije. To uključuje analizu i planiranje potreba za ljudskim resursima, regrutiranje i selekciju kandidata, obuku i razvoj zaposlenika, motivaciju te upravljanje performansama i karijerom. Integracija strategijskog pristupa u HR procese omogućava organizaciji da privuče, razvija i zadrži visoko kvalificirane zaposlenike, poboljša produktivnost i konkurentnost te postigne uspjeh na tržištu. Kroz efektivnu primjenu strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa, organizacija stvara održivu i poticajnu radnu kulturu te ostvaruje strateške ciljeve kroz optimalno korištenje ljudskog kapitala.

#### **3.1. Definiranje strategijskog menadžmenta**

Colins i Devanna (2002.) ističu da strategijski menadžment predstavlja izazov koji je danas najvažniji, težak i sveobuhvatan za bilo koju privatnu ili javnu organizaciju. On ima za cilj postavljanje temelja za budući uspjeh i natjecanje na današnjim tržištima kako bi se postigla pobjeda. Ova perspektiva naglašava važnost strategijskog menadžmenta kao ključnog faktora za dugoročni uspjeh organizacije u dinamičnom poslovnom okruženju.

Strategijski menadžment je kontinuirano evoluirao i istraživao u vremenu. Stoga, u literaturi postoji širok spektar definicija strategijskog menadžmenta, a neke od njih će biti navedene u nastavku. Unatoč razlikama u definicijama, zajedničko svima je povezivanje s pojmom organizacijske strategije. Nadalje, u literaturi se ističe da je razvoj strategijskog menadžmenta rezultat sve većeg utjecaja vanjske okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka tijekom druge polovice 20. stoljeća. Dinamičnost, kompleksnost i neizvjesnost okoline postajale su sve izraženije, što je imalo značajan utjecaj na opstanak organizacija. U takvim uvjetima, fokus menadžmenta na unutarnje aktivnosti više nije bio prikladan. Stoga je menadžment morao usmjeriti svoje aktivnosti prema vanjskom okruženju, bilježeći, analizirajući, vrednujući i uključujući promjene u proces strategijskog odlučivanja.

Strategijski menadžment obuhvaća sve upravljačke aktivnosti koje se odnose na oblikovanje, provedbu, razvoj i kontrolu strategije organizacije. To podrazumijeva donošenje odluka i provođenje akcija usmjerenih na postizanje konkurentske superiornosti organizacije i

usklađenost s njezinim okruženjem, s ciljem ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Ova definicija naglašava da strategijski menadžment obuhvaća procese i aktivnosti koje omogućuju organizaciji postizanje trajne konkurentske prednosti i usklađenost s dinamičnom okolinom. (Brčić i sur., 2018.)

### **3.2. Načela strategijskog menadžmenta**

Strategijski menadžment obuhvaća sveobuhvatno upravljanje strategijom tržišta, organizacije i njihovim međusobnim odnosom. Središnja zadaća strategijskog menadžmenta je učinkovito upravljanje sučeljem između organizacije i njezinog okruženja. Ova disciplina uključuje predviđanje promjena, prilagođavanje tim promjenama i aktivno stvaranje promjene kako u okruženju, tako i unutar same organizacije. Strategijski menadžment pokreće nemilosrdni lov za prilikama. On prepoznaje da se prilike mogu javiti iz vanjskog okruženja ili biti stvorene unutar same organizacije. Stoga, strategijski menadžment zahtijeva spremnost za preuzimanje rizika, jer organizacija se posvećuje pronalaženju prilika prije nego što se one u potpunosti materijaliziraju u okruženju.

Jedna od ključnih uloga strategijskog menadžmenta je prepoznavanje tržišne svrhe organizacije izvan njenih pravnih granica. To znači da organizacija mora identificirati, privući i zadovoljiti potrošače kako bi ostvarila profit. Strategijski menadžment stoga ima cilj pružiti konkurentsku prednost organizaciji putem usmjerene strategije tržišnog djelovanja. Važno je naglasiti da strategijski menadžment nije samo odgovornost nekolicine visokih menadžera, već predstavlja zadatak i obvezu cjelokupne organizacije. Uspješna primjena strategijskog menadžmenta zahtijeva suradnju i koordinaciju svih dijelova organizacije, te aktivno sudjelovanje svih zaposlenika u postizanju organizacijskih ciljeva.

U konačnici, strategijski menadžment predstavlja ključni element za postizanje uspješnosti i održivog razvoja organizacije, pružajući smjernice i framework za dugoročno planiranje, upravljanje promjenama i postizanje konkurentske prednosti na dinamičnom tržištu. (Collins i Devana, 2008.)

### **3.3. Obilježja strategijskog menadžmenta ljudskih resursa**

Postoji širok spektar organizacijskih izazova povezanih s promjenama u strukturi i kulturi, organizacijskoj učinkovitosti i uspješnosti, upravljanju znanjem i promjenama, usklađivanju resursa s budućim zahtjevima te razvoju procesnih sposobnosti, što se odnosi na strateško upravljanje ljudskim potencijalima. Temelji se na tri osnovne pretpostavke: (Bahtijarević-Šiber, 2014.)

**1.) Ljudski kapital** kao ključni izvor konkurentske prednosti- prepoznaje se da su ljudski resursi ključni za ostvarivanje konkurentske prednosti organizacije. To znači da organizacija prepoznaje važnost ulaganja u razvoj, motivaciju i zadržavanje svojih zaposlenika kako bi postigla uspješno poslovanje.

**2.) Ljudi provode strategiju-** pretpostavlja se da su ljudi u organizaciji ključni nositelji strategije i da je njihov doprinos ključan za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. To implicira da su zaposlenici angažirani u procesu planiranja, izvršavanja i praćenja strategije organizacije.

**3.) Sustavan pristup upravljanju ljudskim resursima-** važno je usvojiti sustavan pristup koji će omogućiti organizaciji jasno definiranje ciljeva i strategija te utvrditi put kako doći do njih. Ovaj pristup obuhvaća razumijevanje željenog smjera organizacije i izravnavanje svih relevantnih resursa kako bi se postigla ta vizija.

### **3.4. Povezanost ljudskih resursa i strategijskog menadžmenta**

Funkcija upravljanja ljudskim resursima igra ključnu ulogu u svakom koraku procesa strateškog menadžmenta, budući da su ljudi temeljni čimbenici u tim procesima. Odlučivanje o ljudskim resursima obično se odvija na najvišim razinama organizacije. Postoji značajna veza između upravljanja ljudskim resursima i procesa strateškog planiranja, i te veze se razlikuju ovisno o razini integracije. Kategoriziramo četiri razine povezanosti između funkcije upravljanja ljudskim resursima i funkcije strateškog menadžmenta: administrativna, jednosmjerna, dvosmjerna i integrativna povezanost (Križmarić, 2014).

### **3.4.1. Administrativna povezanost**

Administrativna povezanost predstavlja najosnovniju razinu integracije, pri čemu je funkcija ljudskih resursa usredotočena na svakodnevne operativne aktivnosti. Na ovoj razini, odjel ljudskih resursa je potpuno odvojen od bilo kojeg dijela procesa strateškog menadžmenta te se uglavnom bavi administrativnim zadacima (Križmarić, 2014).

### **3.4.2. Jednosmjerna povezanost**

U slučaju jednosmjerne povezanosti, razvija se strateški plan koji se zatim prenosi odjelu ljudskih resursa radi obavještanja. Ova razina povezanosti usredotočena je na strateško upravljanje ljudskim resursima kako bi se oblikovali sustavi i programi koji će provoditi strateški plan. Međutim, često se događa da ova razina integracije rezultira strateškim planovima koje poduzeće nije u mogućnosti uspješno provesti (Križmarić, 2014).

### **3.4.3. Dvosmjerna povezanost**

Dvosmjerna povezanost uključuje tri uzastopna koraka. Prvo, tim za strateško planiranje informira funkciju ljudskih resursa o različitim strategijama koje se razmatraju u poduzeću. Zatim, menadžeri ljudskih resursa analiziraju utjecaj tih strategija na ljudske resurse te prezentiraju rezultate analiza timu za strateško planiranje. Treći korak uključuje prenošenje strateškog plana menadžeru ljudskih resursa, koji potom razvija programe za njegovu provedbu. Ova razina povezanosti karakterizira međusobnu ovisnost između funkcija strateškog planiranja i funkcija ljudskih resursa (Križmarić, 2014).

### **3.4.4. Integrativna povezanost**

Integrativna povezanost je dinamična i višedimenzionalna, zasnovana na neprekidnoj interakciji. U okviru nje, menadžer ljudskih resursa postaje sastavni dio tima viših menadžera. Funkcija ljudskih resursa u organizacijama s integrativnom povezanošću postaje neizostavan dio formuliranja strategije i procesa njezine primjene (Križmarić, 2014).

### **3.5. Trendovi menadžmenta ljudskih resursa**

#### **3.5.1. Upravljanje kompetencijama**

Upravljanje kompetencijama predstavlja temeljni strateški zadatak u upravljanju ljudskim potencijalima, gdje sposobnosti i kompetencije koje organizacija i njeni članovi posjeduju igraju ključnu ulogu u postizanju konkurentske prednosti. Ljudski potencijali, njihove sposobnosti, znanje i kompetencije imaju ključno mjesto u tome. Koncept ključnih kompetencija, koji su razvili Hamel i Prahalad, naglašava važnost ovih ključnih kompetencija kao izvora konkurentske prednosti. Osnovna načela ovog pristupa su sljedeća: organizacija posjeduje portfelj ključnih kompetencija koje su presudne za konkurenciju, razvoj kompetencija proizlazi iz individualnog i organizacijskog učenja i razvoja, te ključne kompetencije su jedinica strateškog razmišljanja. Ključne kompetencije predstavljaju kolektivno učenje u organizaciji o tome kako koordinirati različite proizvodne vještine i integrirati različite tehnologije, kako organizirati, raditi, stvarati i isporučiti vrijednost (Bahtijarević-Šiber, 2014).

#### **3.5.2. Upravljanje talentima**

Upravljanje talentima predstavlja sveobuhvatnu strategiju poduzeća koja se odnosi na privlačenje, obrazovanje i zadržavanje visokokvalitetnih zaposlenika te poticanje njihove izvrsnosti i radnih rezultata. Sve aktivnosti koje provodi menadžment kako bi privukao, zadržao, nagrađivao, razvijao i motivirao ljude za postizanje izvrsnosti u radu sastavni su dio sustavnog upravljanja talentima, zajedno s strateškim planiranjem radne snage. S obzirom na relativno mali broj visoko talentiranih i produktivnih zaposlenika u svijetu, organizacije se fokusiraju na četiri ključna područja djelovanja vezana uz radnu snagu: (Perkov, Križan i Hodak, 2018)

**1.) Prilagodljivost i fleksibilnost zaposlenika prema tržišnim trendovima-** osiguravanje da zaposlenici budu prilagodljivi i fleksibilni kako bi se uspješno nosili s promjenama na tržištu rada.

**2.) Sposobnost vodstva u upravljanju promjenama-** razvoj vodstvenih sposobnosti za učinkovito upravljanje promjenama u organizaciji.



**3.) Integracija modela upravljanja talentima-** uspostavljanje sveobuhvatnog i dobro integriranog modela upravljanja talentima koji obuhvaća sve aspekte privlačenja, razvoja i zadržavanja talenata.

**4.) Učinkovitost strateških odluka vezanih uz radnu snagu-** donošenje strateških odluka koje se odnose na radnu snagu na temelju temeljitih analiza i procjena kako bi se osigurala učinkovitost i usklađenost s ciljevima organizacije.

Talenti su ključni za uspjeh organizacija, jer oni pridonose tržišnoj vrijednosti, ostvaruju inovativne ideje i predstavljaju izvor konkurentske prednosti. Organizacije koje su atraktivna radna mjesta privlače talente, ali zadržavanje talenata zahtijeva ulaganje jer je njihova vrijednost visoka. Upravljanje talentima je stoga učinkovita strategija koja osigurava konkurentske prednosti organizacije (Bahtijarević-Šiber, 2014).

### **3.5.3. Upravljanje znanjem**

Ljudi su ključni kreatori i nositelji znanja te predstavljaju najvažniji izvor i najučinkovitiji prijenosnik informacija i znanja (Bahtijarević-Šiber, 2014). Poboljšanje kvalitete i produktivnosti uvjetovano je boljim iskorištavanjem znanja, pri čemu je ljudski kapital, odnosno intelektualni kapital, jedan od primarnih ciljeva menadžmenta. Ljudski kapital predstavlja najvrjedniju imovinu organizacije. Prema teoriji upravljanja ljudskim potencijalima, naglasak se stavlja na razvijeni pristup koji podržava komunikaciju, sustavni pristup selekciji, nagrađivanju i motiviranju zaposlenika. Bez takvog pristupa, organizacije su osuđene na neprofitabilnost i nedostatak inovativnosti (Jukić i Krznarić, 2010).

Koncepcija ljudskog znanja odnosi se na kolektivnu ekonomsku vrijednost ljudskih potencijala i obuhvaća sposobnost organizacije da potiče zaposlene da razvijaju nove pristupe za smanjenje troškova i povećanje prihoda, otkriju nove proizvode ili usluge te zadovolje ili premaše zahtjeve potrošača (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Upravljanje znanjem obuhvaća četiri ključna područja: (Đula, 2010.)

**1.) Inovativnost-** uključuje pronalaženje i primjenu novih ideja u organizaciji kako bi se potaknula inovacija i stvaranje konkurentske prednosti.

**2.) Brzina reakcije-** odnosi se na sposobnost prepoznavanja vanjskih pokazatelja i promptno reagiranje na njih kako bi se ostvarila konkurentska prednost. Također, važna je raspoloživost relevantnih informacija o organizaciji u svrhu brze i pravovremene akcije.

**3.) Produktivnost-** uključuje sažimanje i dijeljenje poslovnih praksi i drugih korisnih znanja kako bi se smanjile redundantne aktivnosti i skratilo vrijeme potrebno za rješavanje problema. Cilj je poboljšati učinkovitost i uštedjeti vrijeme i resurse.

**4.) Obrazovanje-** naglasak je na kontinuiranom razvoju vještina i znanja zaposlenika. To se postiže kroz različite metode poput "on-line" obuka tijekom rada, e-učenja i drugih oblika daljinskog obrazovanja. Cilj je podizanje razine sposobnosti zaposlenika kako bi bolje obavljali svoje poslove.

#### **3.5.4. Upravljanje intelektualnim kapitalom**

Intelektualni kapital predstavlja znanje koje je uključeno u dinamičan proces i pretvara se u dodanu vrijednost za poduzeće. Prvi pokušaj mjerenja uspješnosti intelektualnog kapitala napravila je švedska osiguravajuća kompanija Skandia. Njihov pristup omogućuje uravnoteženu sliku financijskog i intelektualnog kapitala, iako nije zamjena za tradicionalno računovodstvo. Ovaj pristup predstavlja korak naprijed u odnosu na tradicionalne načine računovodstvenog prikazivanja dodane vrijednosti, kao što je goodwill. Rezultat toga je poticanje razvoja drugih metoda, modela i tehnika praćenja, mjerenja i upravljanja intelektualnim kapitalom u poduzećima (Sundać, Fatur, 2004).

Intelektualni kapital predstavlja kolektivnu snagu uma i sastoji se od zaliha znanja i tokova znanja dostupnih u organizaciji. On je rezultat transformacije znanja iz same organizacije. Temeljna svrha upravljanja intelektualnim kapitalom je pretvoriti ljudski kapital u strukturni ili organizacijski kapital. To je sistematska aktivnost menadžmenta usmjerena na identifikaciju, evaluaciju, stvaranje i izvlačenje vrijednosti iz nematerijalne imovine organizacije (Bahtijarević-Šiber, 2014).

### **3.5.5. Upravljanje različitostću**

Različitost se odnosi na sve razlike među ljudima, kao što su dob, rasa, specijalnost, profesija, seksualna orijentacija, geografsko podrijetlo, životni stil, staž i druge karakteristike. Danas se sve više prepoznaje da osobe u organizaciji donose određene vrijednosti i snage na temelju svoje jedinstvene kombinacije različitosti, što predstavlja ključni izazov za menadžere (Bahtijarević-Šiber, 2014). Upravljanje različitostću je sustavan i integriran skup aktivnosti i zadataka menadžmenta ljudskih potencijala usmjerenih na privlačenje, zadržavanje i kontinuirani razvoj različitih ljudskih potencijala. Cilj je stvaranje ukupnih uvjeta i inkluzivne organizacijske kulture koja cijeni, promiče i njeguje sve oblike različitosti kao važan strateški cilj i izvor konkurentske prednosti.

### **3.5.6. Upravljanje radnom uspješnošću**

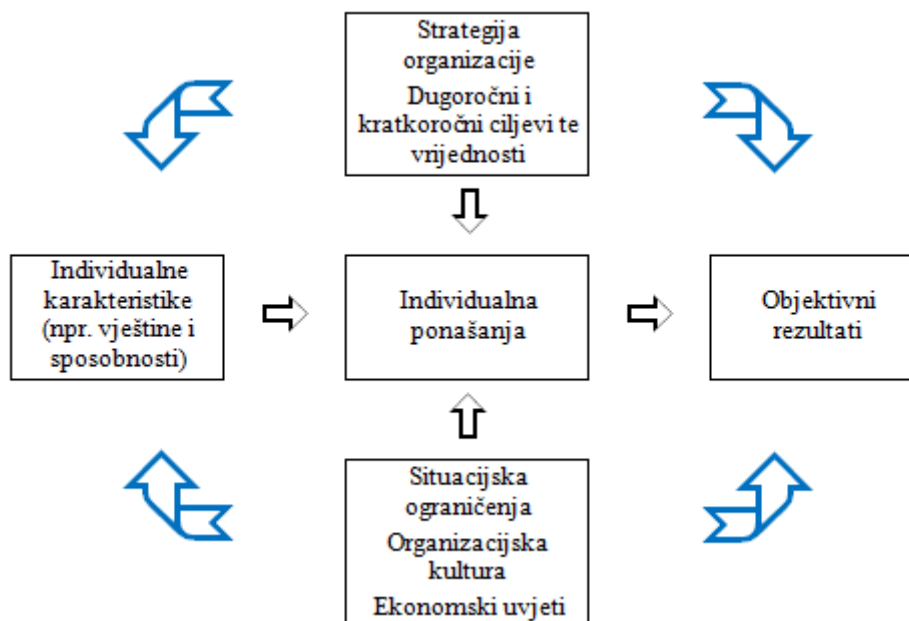
Upravljanje radnom uspješnošću je proces kojim menadžeri osiguravaju provođenje aktivnosti i postizanje rezultata u skladu s ciljevima organizacije. Ovaj sustav se sastoji od tri ključne komponente: definiranja uspješnosti, mjerenja uspješnosti i davanja povratnih informacija. Prvo, sustav upravljanja uspješnošću analizom posla određuje koje su aspekte rada važni za organizaciju. Zatim se ti aspekti mjere kroz procjenu uspješnosti, a nakon toga se zaposlenicima pružaju povratne informacije o njihovoj uspješnosti kako bi se njihov rad uskladio s ciljevima organizacije (Križmarić, 2014).

Ključna sirovina za postizanje radne uspješnosti u određenom aspektu rada su vještine, sposobnosti i znanje zaposlenika. Te sirovine se transformiraju u objektivne rezultate kroz ponašanje zaposlenika. Na primjer, zaposlenici s dobrim znanjem o proizvodu i međuljudskim vještinama mogu prezentirati prednosti različitih marki, ponašati se prijateljski i biti voljni pružiti pomoć, dok zaposlenici s manjim znanjem o tome neće uspješno manifestirati ova ponašanja (Križmarić, 2014).

Strategija organizacije predstavlja još jednu važnu komponentu u modelu upravljanja uspješnošću. Odjeli, timovi i pojedinci u poduzeću moraju uskladiti svoje aktivnosti s postavljenim strategijama i ciljevima. Ako postoji nesklad, vjerojatnost postizanja ciljeva se smanjuje. U današnjem svijetu, veza između strategija poduzeća i sustava planiranja i procjene uspješnosti postaje sve važnija. Ti sustavi teže povezivanju službenog procesa procjene uspješnosti s ciljevima poduzeća, određivanjem vrsta i razina uspješnosti koje treba postići kako

bi se strategija ostvarila. Na kraju razdoblja, pojedinci i timovi se procjenjuju temeljem koliko su stvarni rezultati približni planiranim. Upravljanje uspješnošću uvijek je pod utjecajem situacijskih pritisaka. Na primjer, zaposlenik može imati potrebne vještine, ali ipak ne ispoljavati odgovarajuće ponašanje. Ponekad organizacijska kultura može obeshrabrivati zaposlenike da rade ono što bi moglo biti učinkovito. Norme radne skupine često utječu na aktivnosti članova grupe i rezultate koje postižu (Križmarić, 2014).

**Slika 5. Model upravljanja uspješnošću u organizacijama**



Izvor: Križmarić, Ž. (2014).: Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova., Tehnički glasnik, 8(1), str. 48-52.

### 3.5.7. Upravljanje karijerom

Razvoj karijere ovisi o kontinuiranom obrazovanju i usvajanju novih vještina. Karijera nije samo posao koji obavljamo, već je potvrda uspjeha pojedinca i njegovih potencijala. Ona predstavlja slijed povezanih poslova, položaja i radnih iskustava tijekom radnog vijeka neke osobe. Upravljanje karijerom, iz perspektive zaposlenika, polazi od osobina ličnosti koje ta osoba posjeduje i koje je čine jedinstvenom u odnosu na druge. Prema teoriji psihologa Hollanda, ljudi se mogu klasificirati u šest tipova ličnosti: realistični, istraživački, socijalni, konvencionalni, poduzetnički i umjetnički. Obično svaka osoba ima kombinaciju osobina iz

dva ili više tipova ličnosti. Upravljanje karijerom, iz perspektive organizacije, obuhvaća proces odabira, procjene, razmještaja i razvoja zaposlenika s ciljem osiguravanja kvalificiranih ljudi za postizanje organizacijskih ciljeva. Stoga je organizacijsko planiranje karijere usmjereni, strukturirani plan za zaposlene na svim razinama unutar organizacije. Planiranje karijere se odnosi na pojedinca, dok upravljanje karijerom obuhvaća organizacijske aktivnosti i procese koji osiguravaju da kvalificirani pojedinci zadovolje buduće potrebe organizacije (Obradović, Samardžija i Jandrić, 2015).

## 4. ZAKLJUČAK

U zaključku, primjena strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa pokazuje se ključnom za uspjeh organizacije u današnjem konkurentnom poslovnom okruženju. Integriranje strategijskih pristupa u upravljanju ljudskim potencijalima omogućava organizaciji da uskladi svoje ciljeve i strategije s potrebama i potencijalima svojih zaposlenika. Strategijski pristup u odjelu ljudskih resursa omogućava organizaciji da identificira, privuče, razvija i zadrži najtalentiranije zaposlenike. Planiranje ljudskih potencijala, regrutiranje, selekcija, obuka i razvoj karijere postaju strateški instrumenti za postizanje organizacijskih ciljeva. Upravljanje ljudskim resursima postaje proaktivno i usklađeno s dugoročnim planovima organizacije. Kroz primjenu strategijskog menadžmenta, odjel ljudskih resursa može doprinijeti ostvarivanju konkurentske prednosti organizacije. Ulaganje u razvoj zaposlenika, obuku, motivaciju i nagrađivanje stvara radnu snagu koja je sposobna prilagoditi se promjenama, inovirati i postići izvrsnost. Važno je naglasiti da uspješna primjena strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa zahtijeva suradnju između menadžmenta, voditelja odjela ljudskih resursa i ostalih dionika unutar organizacije. Kontinuirano praćenje i evaluacija rezultata te prilagodba strategija i planova su ključni za uspjeh. U konačnici, primjena strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa omogućuje organizaciji da stvori agilnu, motiviranu i visoko kompetentnu radnu snagu, što je temelj za postizanje izvrsnih rezultata i dugoročni uspjeh na tržištu.

## 5. LITERATURA:

### Knjige, radovi:

- 1.) Armstrong, M. (2001.): Upravljanje ljudima i sobom. Zagreb: M.E.P Consult d.o.o.
- 2.) Buble, M. (2006.): Menadžment. Split: Ekonomski fakultet.
- 3.) Bahtijarević-Šiber F. (1999.) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing.
- 4.) Bahtijarević Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008.): Suvremeni menadžment, Zagreb: Školska knjiga.
- 5.) Bahtijarević-Šiber, F. (2014) „Strateški menadžment ljudskih potencijala“. Zagreb: Školska knjiga d.d.
- 6.) Brčić, Ž. i sur. (2018). Koraci uspješnog organiziranja. Zagreb: Školska knjiga.
- 7.) Collins, E. G. C. i Devana M. A. (2002). Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću. Zagreb: Mate d.o.o.
- 8.) Dessler G. (2015.) Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb : Mate.
- 9.) Đula, Lj. (2010). 'Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi', Ekonomski vjesnik, XXIII(1), str. 224-238. URL: <https://hrcak.srce.hr/57844> (pristupljeno 23.06.2023.)
- 10.) Gabrilo, M. (2019.): Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru Dm-a. (završni rad). Split: Sveučilište u Splitu, odjel stručnih studija.
- 11.) Goldstein, I.L. & Ford, K.J.(2002.): Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation, 4th edition, Wadsworth, Belmont.
- 12.) Križmarić, Ž. (2014):. Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova., Tehnički glasnik, 8(1), str. 48-52., URL: <https://hrcak.srce.hr/file/177636> (pristupljeno 25.06.2023.)
- 13.) Marušić S. (2006.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb : Adeco.
- 14.) Noe, R.A., Hollendback, J.R., Gerhart, B. i Wright, P.M. (2006.): Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentne prednosti, treće izdanje. Zagreb: MATE d.o.o.
- 15.) Obradović, V., Samardžija, J. i Jandrić, J. (2015): Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi. Zagreb, Plejada d.o.o.

16.) Perkov, M., Križan, L., i Hodak, Z. (2018). Strateško upravljanje talentima u funkciji jačanja konkurentnosti poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8(2), str. 221-236. URL: <https://hrcak.srce.hr/213880> (pristupljeno 24.06.2023.)

17.) Sundać, D., i Fatur, I. (2004). Intelektualni kapital - čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća, *Ekonomski pregled*, 55(1-2), str. 85-96. URL: <https://hrcak.srce.hr/14804> (pristupljeno 20.06.2023.)

18.) Vujić, V. (2008.): *Menadžment ljudskog kapitala*. 3.izdanje. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

19.) Žugaj, M. (1991.): O razvoju ljudskih resursa. *Journal of Information and Organizational Sciences*, No.15., 247-261. URL: <https://hrcak.srce.hr/clanak/118886> (pristupljeno 02.06.2023.)

### **Internetski izvori:**

1.) Efos.unios.hr. (n.d.): *Menadžment ljudskih resursa* (nastavni materijal, Pfeifer Sanja).

Dostupno na:

[http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Menadzment\\_ljudskih\\_resursa\\_uvodno.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Menadzment_ljudskih_resursa_uvodno.pdf)

(pristupljeno 02.06.2023.)

2.) Talentlyft.com. (n. d.): Što su ljudski resursi? Dostupno na:

<https://www.talentlyft.com/hr/resources/sto-je-ljudski-resursi> (pristupano 01.06.2023)



**Popis slika:**

Slika 1. Motivacija.....	9
Slika 2. Motivacijski procesi.....	10
Slika 3. Planiranje kadrova- model.....	13
Slika 4. Faktori utjecaja na gradnju karijere.....	20
Slika 5. Model upravljanja uspješnošću u organizacijama .....	29

## 6. IZJAVA O AUTORSTVU

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:** Hana Mijić

**Matični broj studenta:** 5-015-17

**Naslov rada:** Primjena strategijskog menadžmenta u odjelu ljudskih resursa

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

---

---

## 7. ŽIVOTOPIS



**Hana Mijić**

Datum rođenja: 07/11/1990

Državljanstvo: hrvatsko

### KONTAKT

📍 Petra Hektorovića 2b,  
23000 Zadar, Hrvatska  
(Kućna)

✉️ hanagia@gmail.com

☎️ (+385) 915607098



### RADNO ISKUSTVO

01/05/2007 – 01/10/2008 Zadar, Hrvatska

● **Recepcionarka** Hotel Marinko

15/10/2008 – 01/09/2010 Zadar, Hrvatska

● **Agent osiguranja** Allianz osiguranje

- ugovaranje sastanka sa osiguravateljima
- organizacija ugovorenih termina
- administracija

15/09/2010 – 01/03/2013 Zadar, Hrvatska

● **Konobarica** IN Centar

15/03/2013 – 01/05/2014 Mediteran, Italija

● **Brodsko stjuardesa** M/Y Pride

- treća stjuardesa na jahti
- asistiranje drugoj stjuardesi u kabinama i prvoj pri servisu sa gostima
- održavanje zajedničkih prostorija posade
- peglanje, usisavanje i brisanje prašine
- održavanje i organizacija praonice rublja na brodu

01/05/2014 – 01/09/2014 Zadar, Hrvatska

● **Brodsko stjuardesa** M/Y Aleksandar VI

- Druga stjuardesa na jahti
- Uređivanje i održavanje kabina za goste
- Organizacija prostorija za posadu
- Asistiranje prvoj stjuardesi u servisu sa gostima i odrađivanje servisa samostalno

02/09/2014 – 01/11/2014 Monte Carlo, Monako

● **Brodsko stjuardesa** M/Y Odette

- Solo stjuardesa
- Odrađivanje servisa sa gostima
- Sređivanje kabina od gostiju
- Organiziranje pranja i peglanja odjeće i posteljine

01/04/2015 – 01/03/2016 Zadar, Hrvatska

● **Brodsko stjuardesa** M/Y Aleksandar VI

- Prva stjuardesa na brodu
- Odrađivanje servisa sa vlasnikom broda i gostima
- Organiziranje posla među stjuardesama

01/05/2016 – 01/10/2016 Sukošan, Hrvatska

● **Brodsko stjuardesa** M/Y Maro

- Prva stjuardesa na brodu
- Odrađivanje servisa sa vlasnikom broda i gostima
- Organiziranje posla među stjuardesama

**01/03/2017 – 15/06/2017** Monte Carlo, Monako

**Brodsko stjuardesa M/Y Ira**

- Prva stjuardesa na brodu
- Odrađivanje servisa sa vlasnikom broda i gostima
- Organiziranje posla među stjuardesama

**01/07/2017 – 01/10/2017** Cannes, Francuska

**Brodsko stjuardesa M/Y Tatti**

- Prva stjuardesa na brodu
- Odrađivanje servisa sa vlasnikom broda i gostima
- Organiziranje posla među stjuardesama
- Dekoriranje i uređivanje broda

**01/03/2018 – 01/11/2018** Zadar, Hrvatska

**Brodsko stjuardesa M/Y Y4H**

- Prva stjuardesa na brodu
- Odrađivanje servisa sa vlasnikom broda i gostima
- Organiziranje posla među stjuardesama
- Dekoriranje i uređivanje broda

**01/03/2019 – 01/05/2022** Zadar, Hrvatska

**Brodsko stjuardesa M/Y Stargazer**

- Prva stjuardesa na brodu
- Organiziranje izleta, večera, ručkova za vlasnika i goste
- Vođenje troškova posade
- Organizacija i raspored dežurstava na brodu
- Odrađivanje servisa sa vlasnikom broda i gostima
- Organiziranje posla među stjuardesama
- Dekoriranje i uređivanje broda

**22/08/2022 – 01/04/2023** Trogir, Hrvatska

**Brodsko stjuardesa M/Y Bash**

- Održavanje prostorija od posade
- Kontroliranje radnika u škveru
- Organizacija praone rublja

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

**01/10/2017 – 30/10/2020** Biograd na moru, Hrvatska

**Prvostupnica ekonomije** Veleučilište Baltazar Zaprešić

Internetske stranice <http://www.bak.hr/>

**01/09/2015 – 01/05/2017** Zadar, Hrvatska

**Komercijalist** Pučko otvoreno učilište

## JEZIČNE VJEŠTINE

**MATERINSKI JEZIK/JEZICI:** hrvatski

**Drugi jezici:**

**engleski**

Slušanje C1

Čitanje C1

Pisanje C1

Govorna produkcija C1

Govorna interakcija C1

---

**talijanski**

Slušanje A1

Čitanje A1

Pisanje A1

Govorna produkcija A1

Govorna interakcija A1

---

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

**DIGITALNE VJEŠTINE**

Internet | Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) | Dobro organizirana | Timski rad | Društvene mreže | Prilagodljivost | S lakotom prihvacam i rješavam nove izazove kroz koje napredujem | Sposobna raditi u timu | MS Office (Word Excel PowerPoint) | Rad na računalu | Windows