

# Ljudski potencijali kao temelj konkurentske prednosti organizacije

---

**Konjevod, Monika**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:297896>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-02**

*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**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**MONIKA KONJEVOD**

**LJUDSKI POTENCIJALI KAO TEMELJ KONKURENTSKE**  
**PREDNOSTI ORGANIZACIJE**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij  
Poslovanje i upravljanje**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**LJUDSKI POTENCIJALI KAO TEMELJ KONKURENTSKE  
PREDNOSTI ORGANIZACIJE**

**Mentorica: dr.sc. Sendi Deželić**

**Studentica: Monika Konjevod**

**Naziv kolegija: Osnove menadžmenta**

**JMBAG studenta: 0055426186**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>1</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>2</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	2
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	3
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA .....</b>	<b>4</b>
2.1. Pojmovno određenje menadžmenta ljudskih potencijala .....	4
2.2. Planiranje ljudskih potencijala .....	6
2.3. Ciljevi i zadaci menadžmenta ljudskih potencijala .....	9
2.4. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala .....	10
<b>3. KONKURENTSKA PREDNOST ORGANIZACIJE .....</b>	<b>13</b>
3.1. Važnost postizanja konkurentske prednosti .....	16
3.2. Izvori konkurentske prednosti .....	17
3.3. Strategija troškovnog vodstva .....	18
3.4. Strategija diferencijacije .....	20
3.5. Strategija fokusiranja .....	23
<b>4. DOPRINOS LJUDSKIH POTENCIJALA KONKURENTSKOJ PREDNOSTI ORGANIZACIJE .....</b>	<b>26</b>
4.1. Značaj ljudskih potencijala za organizaciju .....	28
4.2. Motivacija zaposlenika kao čimbenik ostvarenja konkurentske prednosti organizacije .....	30
4.3. Važnost obrazovanja zaposlenika i upravljanja talentima u organizaciji .....	34
<b>5. PRIMJERI IZ PRAKSE KORIŠTENJA I RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA.....</b>	<b>38</b>
5.1. Menadžment ljudskih potencijala u Hrvatskom Telekomu .....	38
5.2. Menadžment ljudskih potencijala u Zagrebačkoj banci.....	40
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>43</b>
<b>7. POPIS LITERATURE .....</b>	<b>45</b>
<b>8. POPIS SLIKA I TABLICA.....</b>	<b>48</b>
<b>9. ŽIVOTOPIS AUTORICE.....</b>	<b>49</b>
<b>IZJAVA.....</b>	<b>51</b>

## SAŽETAK

Međuovisnost poduzeća i ljudi je u svakom poduzeću neupitna za njegov razvoj. Ljudi u poduzeću rade da bi osigurali život sebi i obitelji, ali i zato što žele biti korisni, stvarati, dobiti potvrdu postignuća i statusa ili testirati vlastitu sposobnost. Ljudski potencijali su temelj za dobru strategiju poduzeća, a svi resursi kao strojevi, sirovine i kapital, ciljevi kao proizvodnost i zadovoljenje potrošača dolaze od ljudi i na temelju njihova djelovanja. Poduzeća koja su shvatila činjenicu da su ljudi jedna od bitnih čimbenika uspjeha, u svakom pogledu postižu veće uspjehe od poduzeća u kojima je prisutna loša uprava koja nije shvatila značaj u motiviranju ljudskih potencijala i ljudskih potencijala općenito. Usavršavanje i trening zaposlenika, stvaranje ugodnog okruženja u poduzeću te pravedan platni sustav zadaci su koje provode uspješna poduzeća u cilju postizanja osnove za motivaciju svakog zaposlenog. Velika pozornost u današnje vrijeme se usmjerava na prisutnost zaposlenika u procesu donošenja odluka. Menadžment ljudskih potencijala suočen je sa mnogobrojnim te teškim i složenim zadacima koji su prisutni pred menadžmentom ljudskih potencijala. Menadžment ljudskih potencijala mora imati široki raspon teoretskih znanja iz područja organizacije, psihologije, menadžmenta i motivacijskih teorija. Uz navedeno, potrebno je voditi osobitu brigu o uspješnosti zaposlenika te njenoj procjeni, o ocjenjivanju koje je ravnopravno za sve zaposlenike te omogućiti u svakom trenutku razvoj i napredovanje zaposlenika. Dobri međuljudski odnosi temelj su svake organizacije te zajedno sa procesom uključivanja radnika u odlučivanje čine važan segment menadžmenta ljudskih potencijala. Svi navedeni čimbenici omogućuju izgradnju motivacijskog sustava koji je dugoročan i kvalitetan te u kojem će se ispreplitati zajednički i individualni ciljevi zaposlenika i poduzeća

**Ključne riječi:** ljudski potencijali, konkurentska prednost, menadžment ljudskih potencijala

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet i cilj rada

U novije vrijeme sve se veći značaj daje ljudskim potencijalima u vidu izvora konkurentske prednosti poduzeća. Prema tome, i menadžment ljudskih potencijala dobiva na važnosti. Upravljanje ljudskim potencijalima postaje sve važnija funkcija menadžmenta. Kako bi poduzeće steklo konkurentsku prednost mora imati kvalitetan menadžment ljudskih potencijala koji će znati odabrati i zaposliti najsposobnije i najproduktivnije ljude, te ih postaviti na prava mjesta. Upravljanje ljudskim potencijalima dobiva naglasak kao poslovna funkcija od najvišeg značenja, a sve više i kao specifična filozofija koja ljude doživljava kao jednu od najznačajnijih sastavnica za stvaranje strategijske i konkurentske prednosti. Zadatak menadžmenta ljudskih potencijala nije samo pribavljanje, odabir i zapošljavanje ljudskih resursa, već i njihovo osposobljavanje, zadržavanje, kontinuirano obrazovanje i motiviranje bilo materijalnim ili nematerijalnim kompenzacijama.

Svaki poslodavac teži povećanju angažiranosti svojih zaposlenika u nastojanju da se ostvare organizacijski ciljevi, a povećanje angažiranosti zaposlenika je teško ostvarivo bez određene motivacije zaposlenike. Današnji menadžeri su suočeni s izazovima primjene svih saznanja o motiviranju ljudi u svrhu ostvarivanja što veće angažiranosti zaposlenika i njihove radne uspješnosti, ali i uspješnosti same organizacije.

Predmet i cilj ovoga rada jest utvrditi kako su razlike u strukturi ljudskih resursa i u upravljanju potencijalima povezane s uspješnosti samog poduzeća. Također ključno je pokazati kako razvijanje ljudskih resursa te upravljanje istima pridonosi stvaranju konkurentske prednosti poduzeća.

### 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Rad se zasniva na stručnoj i znanstvenoj literaturi. Tokom izrade rada koristi se više različitih metoda istraživanja: metode sinteze i analize, metoda komparacije, metoda klasifikacija, metode indukcije i dedukcije, deskriptivna metoda.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od šest poglavlja. U prvom poglavlju su izneseni predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja te sadržaj i struktura rada. Drugo poglavlje naziva „Pojmovno određenje menadžmenta ljudskih potencijala“ obrađuje pojmovno određenje menadžmenta ljudskih potencijala, planiranje ljudskih potencijala, ciljeve i zadatke menadžmenta i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala. Treće poglavlje naziva „Konkurentska prednost organizacije“ govori o konkurentskim prednostima organizacije, izvorima konkurentskih prednosti te strategijama konkurentskih prednosti. Četvrto poglavlje naziva „Doprinos ljudskih potencijala konkurentskoj prednosti organizacije“ se osvrće na doprinos ljudskih potencijala konkurentskoj prednosti organizacije, značaju ljudskih potencijala za organizaciju te motivaciju zaposlenika kao čimbeniku ostvarenja konkurentске prednosti organizacije. U petom poglavlju pod nazivom „Primjeri strateškog menadžmenta ljudskih potencijala u praksi“ navedeni su primjeri poduzeća Hrvatski Telekom i Zagrebačka banka. U posljednjem poglavlju su iznesena zaključna razmatranja.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

### 2.1. Pojmovno određenje menadžmenta ljudskih potencijala

„Ljudski potencijali su skup znanja, vještina, sposobnosti, kreativnih mogućnosti, motivacije i odanosti kojom raspolaže organizacija“ (Noe i sur., 2003:3). Osim toga, oni predstavljaju „ukupnu intelektualnu i psihičku energiju koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja“ (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001:273).

Od ljudskih potencijala se zahtijeva da posjeduju mnoštvo različitih sposobnosti za obavljanje posla, kao i znanja i vještina, te fleksibilnost kada se govori o specijalizaciji, kako bi individualno ili u timovima mogli kreirati, proizvoditi i na kraju prodati proizvode i usluge. Za organizacije je vrlo bitna i činjenica da bez obzira na tehnološke napretke u koje je uložila, ima potrebu za visoko kvalificiranim zaposlenicima, koji su u stanju pratiti procese poslovanja, kako se zbog nedostatka znanja organizacija ne bi suočila sa sanacijom pogrešaka, što za nju predstavlja vrlo visoke troškove, veće nego pribavljanje i zadržavanje kvalificiranih zaposlenika. S obzirom na promjene koje tehnologija unosi u organizacije, mijenja se i stajalište prema načinu rada pojedinaca. Od njih se sve više očekuje timski rad i razvoj, te neprestano obrazovanje, koje organizacija mora omogućiti kako bi od ljudskih potencijala dobila učinkovito izvršenje radnih zadataka (Bahtijarević-Šiber, 1999:49).

Prema tradicionalnom načinu razmišljanja konkurentska prednost se postiže fokusiranjem na financijske, strateške i tehnološke sposobnosti poduzeća (Pickford, 2003:34). No u današnje vrijeme, sve se više spominju ljudi i njihove sposobnosti kao jedan od ključnih čimbenika postizanja konkurentske prednosti. U trenutnim uvjetima, menadžment ljudskih potencijala ima više značenja, od kojih se ističu njih četiri, a to su: znanstvena disciplina, menadžerska funkcija, posebna poslova funkcija u organizaciji i specifična filozofija menadžmenta. Shvaćanje ovog pojma kao znanstvene discipline se odnosi na znanja i istraživanja koja su usmjerena na područje ljudskih potencijala te primjenu stečenih spoznaja u upravljanju istima. Kada se govori o menadžerskoj funkciji, menadžment ljudskih potencijala se veže uz moderne menadžere, koji shvaćaju važnost rada sa drugim ljudima, brige o njima, kao i njihovog razvoja. Kada se unutar poduzeća organizira posebna poslovna funkcija, ona obuhvaća sve poslove i zadaće vezane uz ljude. Kao specifična filozofija menadžmenta, upravljanje ljudskim



potencijalima u ljudima vidi najvažniji resurs, potencijal kao i ključnu strategijsku i konkurentnu prednost (Bahtijarević-Šiber, 1999:3).

Povećana konkurencija, naglasak na produktivnost, pravni uvjeti, napredak u tehnologiji i promjenjiva priroda radne snage čine menadžment ljudskih potencijala sve važnijim za poduzeća. Ako menadžeri ne obavljaju svoj posao učinkovito, zaposlenici mogu biti neusklađeni u svojim poslovima. Područje menadžmenta ljudskih potencijala je osiguravanje poduzeću dovoljno zaposlenika s odgovarajućim vještinama.

Menadžment ljudskih potencijala se promatra kao cijeli niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta kao i organizacija koje omogućuju potrebni broj zaposlenika kroz strukturu zaposlenika, procjenu njihovih znanja, sposobnosti, vještina i interesa kao i načina ponašanja, a koja su potrebna u cilju realizacije ciljeva organizacije, kako onih razvojnih, tako i onih strategijskih (Bahtijarević-Šiber, 1999:3).

Povećana globalna konkurencija promijenila je gotovo svaki aspekt poslovanja, uključujući i aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. U prošlosti menadžment ljudskih potencijala bio je funkcija posvećena zapošljavanju i otpuštanju domaćih zaposlenika i držanju evidencije o plaćama. Potom se razvio u funkciju osoblja vođenu od stručnjaka, nazvanih menadžeri osoblja. Linijski menadžeri nisu se miješali u aktivnosti dijela osoblja, osim u davanju konačnog pristanka na odluke o zapošljavanju i otpuštanju. Kako su povećane aktivnosti organiziranja u sindikate, odjeli osoblja postaju više uključeni u pregovaranje o plaćama i sklapanje sindikalnih ugovora. Globalno širenje proizvodnje i marketinga u posljednja dva desetljeća dovelo je do toga da poduzeća posvećuju više pažnje menadžmentu ljudskih potencijala kao globalnoj aktivnosti. Menadžeri su prepoznali važnost ljudskih potencijala za sposobnost poduzeća da konkurira diljem svijeta. Poduzeća više uključuju linijske menadžere u aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala, a menadžere ljudskih potencijala u planiranje strategija poduzeća. Ljudski potencijali su sastavni dio strategije poduzeća (Jurina, 2011:50).

Današnje vrijeme je donijelo to da su organizacije i institucije koncept ljudskih potencijala prepoznali kao glavno sredstvo u ostvarivanje kvalitete, postizanju uspješnosti, profitabilnosti, učinkovitosti, efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti implementiranja postavljenih planova. Stoga, odjeli ljudskih potencijala imaju širok spektar aktivnosti.

## 2.2. Planiranje ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala dio je procesa predviđanja potreba za ljudskim potencijalima, a možemo ga definirati kao „proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:655). Planiranje ljudskih potencijala odnosi se na predviđanje broja zaposlenika sa specifičnim znanjima, sposobnostima, kvalitetom i vještinama kojima će se omogućiti ostvarenje organizacije u vidu strategija i menadžmenta ljudskih potencijala. (Beardwell i sur., 2004:160).

Planiranje ljudskih potencijala je proces koji je poprilično dinamičan proces i koji broji nekoliko faza (Sikavica i sur., 2008:658.):

- organizacijski ciljevi i planovi – analiza organizacijskih ciljeva i planova mora se provesti kako bi se znalo kakvi su zaposlenici, kojih znanja, vještina i iskustva potrebni kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi i zadovoljile organizacijske potrebe, što predstavlja sljedeću fazu procesa planiranja ljudskih potencijala
- potrebe za ljudskim potencijalima – faza procesa planiranja ljudskih potencijala unutar koje se utvrđuju potrebe za ljudskim potencijalima
- unutarnja ponuda ljudskih potencijala – nakon što su se odredile potrebe za ljudskim potencijalima, potrebno je analizirati unutarnju ponudu ljudskih potencijala, odnosno analizirati stanje unutar organizacije. Prilikom analize utvrđuje se koji se zaposlenici nalaze na kojim radnim mjestima, i može li ih se reorganizirati, ali na način da se organizacijski ciljevi i planovi i dalje ostvaruju
- neto potrebe za ljudskim potencijalima – organizacije prilikom planiranja potreba za ljudskim potencijalima kreću iz unutra i određuju mogu li se potrebe za ljudima zadovoljiti s postojećim zaposlenicima. Ukoliko to nije moguće, određuje se koje su neto potrebe za ljudskim potencijalima, odnosno u kojem broju i kojoj strukturi su potrebni novi zaposlenici kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi
- programi za usklađivanje potreba i ponuda – nakon što se analizira trenutna situacija unutar organizacije, može se doći do zaključka da organizacija nema dovoljan broj zaposlenika za ostvarivanje ciljeva, ali se isto tako može doći do zaključka da ima višak zaposlenika. Ovisno o kojem se scenariju radi provode se programi usklađivanja potreba i ponude, koji mogu biti:

- ekspanzija – programi u kojima unutar organizacije nema dovoljan broj zaposlenika pa se provodi povećanje ukupnog broja zaposlenika o redukcija – program suprotan ekspanzionističkom, kojim se nastoji smanjiti ukupan broj zaposlenika
- prilagodba – program unutar kojeg se postojeći zaposlenici reorganiziraju, odnosno premještaju s jednog radnog mjesta na drugo kako bi se što bolje ostvarili organizacijski ciljevi.

Planiranje ljudskih potencijala provodi se iz sljedećih razloga: planiranje povećava mogućnost poduzeća da izabere prave ljude za svoje okruženje, za pravi posao, u pravo vrijeme; omogućuje poduzeću prikaz ciljeva koji je jasan i izvan kojih poduzeće ne može biti efektivno, te povećava stvaranje sposobnost poduzeća u cilju prilagodbe okolini poduzeća. Da bi se moglo provest kvalitetno planiranje ljudskih potencijala potrebno je provesti detaljnu analizu posla. Zapravo, to je postupak prikupljanja podataka o svim poslovima koji se sklapaju i obavljaju unutar poduzeća i specifikacijama posla koje predstavljaju temeljne odrednice za daljnji proces planiranja ljudskih potencijala. (Deželjin, 1996:75).

Planiranje ljudskih potencijala je proces gdje se ciljevi i strategije organizacije pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje. Proces planiranja upravljanja ljudskim potencijalima započinje postavljanjem strateških ciljeva poduzeća, zatim slijedi prognoziranje prodaje i proizvodnje, prognoziranje potrebnih ljudi na temelju ciljeva poduzeća kombiniranih s prognozama prodaje i proizvodnje, analiziranje tekuće unutarnje i vanjske ponude zaposlenika i uspoređivanje onoga što postoji s onim što je potrebno, radi formiranja plana za pribavljanje, izabiranje i premještanje zaposlenika i uspoređivanje plana s prognozom potrebnih ljudi, kako bi se osiguralo da će on postići svoju svrhu. Dakle, svrha plana je utvrditi odgovarajući profil zaposlenika radi postizanja ciljeva poduzeća.

Temeljni ciljevi opisanog procesa planiranja ljudskih potencijala su (Škrtić, 2006:187):

- mogućnost razvoja veze koja je jasna i neposredna, a koja spaja strategiju i poslovne planove sa ljudskim potencijalima
- povezivanje aktivnosti određene organizacije sa potrebom za ljudskim potencijalima
- utvrđivanje potreba za ljudskih potencijalima, ukupno i po specifičnim kategorijama, u dugoročnom smislu

- zaštititi ulaganja i omogućiti poduzeću maksimalnu profitabilnost ulaganja u ljudske potencijale,
- omogućiti poduzeću da ostvaruje sposobnosti i prednosti koje su konkurentne

U nadolazećoj slici 1 prikazan je temeljni model planiranja ljudskih potencijala.

Slika 1. Temeljni model planiranja ljudskih potencijala (Buble, 2005:19)



Proces planiranja ljudskih potencijala započinje planiranjem potreba za ljudskim potencijalima. Naime, da bi uspješno i pravodobno zadovoljavala svoje potrebe za ljudskim potencijalima, poduzeće mora što je moguće točnije predvidjeti koliko joj i kakvih ljudi, odnosno profila stručnosti i znanja, treba u određenom planskom razdoblju da bi uspješno obavila planirane aktivnosti i ostvarila postavljene ciljeve. upoznaje nove radnike sa strategijom poduzeća kako bi se poslovanje odvijalo najefikasnije. U konačnici, proces planiranja ljudskih potencijala nikad ne prestaje jer je uvijek potrebno unaprjeđivati i poboljšavati postojeće potencijale.

Kvalitetno i dobro formulirana strategija ljudskih potencijala može u velikoj mjeri doprinijeti uspješnosti poslovanja poduzeća. Ljudski potencijali pretočeni su u konkretni, stvaralački,

kreativan i efikasan ljudski rad te pokreću i sve ostale strateške resurse, bili to fizički resursi ili financijski itd. Uvođenje sustava upravljana ljudskim potencijalima vrlo je važna funkcija koja je usmjerena prema ljudima. Strategija ljudskih potencijala znatno pridonosi uspješnoj kombinaciji ostalih objektivnih, vanjskih i unutarnjih čimbenika u svrhu ostvarenja konkurentskih prednosti organizacije (Lawler, 2012).

### 2.3. Ciljevi i zadaci menadžmenta ljudskih potencijala

Upravljanje ljudskim potencijalima je funkcija u menadžmentu koja se sastoji od različitih aktivnosti i zadataka vezanih za osiguranje dovoljnog broja ljudi s adekvatnim kvalifikacijama za radna mjesta u organizaciji, razvoj njihovih znanja, vještina i iskustava te poticanje motivacije i poželjnih oblika ponašanja.

Upravljanje ljudskim potencijalima ima tri temeljna zadatka: (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:26):

- ostvarivanje popunjenosti radnih mjesta u poduzeću,
- održavanje tih istih radnih mjesta popunjenima,
- kontinuirano obrazovanje, usavršavanje i trening zaposlenika

Iako upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća navedene funkcije, nikako se ne smije zamijeniti s kadrovskom funkcijom u poduzeću. Zadaci i ciljevi kadrovske funkcije obuhvaćaju poslove usmjerene načinu obavljanja poslova kadrova, odnosno osoblja te odgovornost za iste (Jambrek i Penić, 2008:1200). Iz navedenih činjenica utvrđuje se da ljudski potencijali obuhvaćaju puno širi spektar aktivnosti.

Zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima jest pronaći, razviti i pokrenuti ljude u cilju ostvarenja ciljeva organizacije uz stvaranje okruženja u kojem rad i osobna ulaganja zaposlenika ne predstavljaju frustracije, već osobno zadovoljstvo. Velika je mogućnost da zaposlenika u određenim okolnostima i okruženju razvije svoje određeno ponašanje te je cilj osigurati okolnosti i okruženje koje će poticati razvoj zaposlenika (Jambrek i Penić, 2008:1201).

Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala dijele se u tri osnovne skupine (Bahtijarević-Šiber, 1999:20):

1. Poslovni i ekonomski ciljevi – ti ciljevi imaju zadatak omogućiti povrat koji je maksimalan, a koji se odnosi na uložene investicije, odnosno neposredno, omogućiti neophodan broj djelatnika koji posjeduju odgovarajuću kvalitetu i to u pravo vrijeme, na pravom mjestu i na način koji dovodi do maksimalnog iskorištenja njihovog potencijala u svrhu stvaranja ciljeva organizacije, rasta konkurentske snage organizacije i uspješnosti.
2. Socijalni ciljevi – kojima se nastoji zadovoljiti potrebe, interese i očekivanja zaposlenih, poboljšati njihov socioekonomski položaj, podići kvalitetu radnog života, osigurati stalnu zapošljivost i sl.
3. Ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena – kojima se nastoji kontinuirano i brzo prilagođavati promjenama u okolini, a u čemu ključnu ulogu imaju ljudi kod kojih se treba stvoriti adaptabilni potencijal, smanjiti otporna promjene i njihovo prihvaćanje i povećati ukupnu osjetljivost potencijala na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene.

Menadžment ljudskih potencijala postoji u organizacijama neovisno o njihovoj veličini. Ukoliko se radi o većoj organizaciji, to stvara i veću funkciju ljudskih potencijala koja raspolaže sa stručnom organizacijskom infrastrukturom, jer je ne samo potreba, nego i mogućnost ulaganja u nju veća, a zadaće složenije (Sikavica i sur., 2008:26).

Prema svemu navedenom može se zaključiti kako se između pojedinaca i organizacije mora stvoriti uzajamno zadovoljenje potreba i ciljeva. Pojedinci u organizaciji koji su zadovoljni vlastitim položajem i ulogom u poduzeću će vrlo vjerojatno nastojati ispunjavati organizacijske ciljeve.

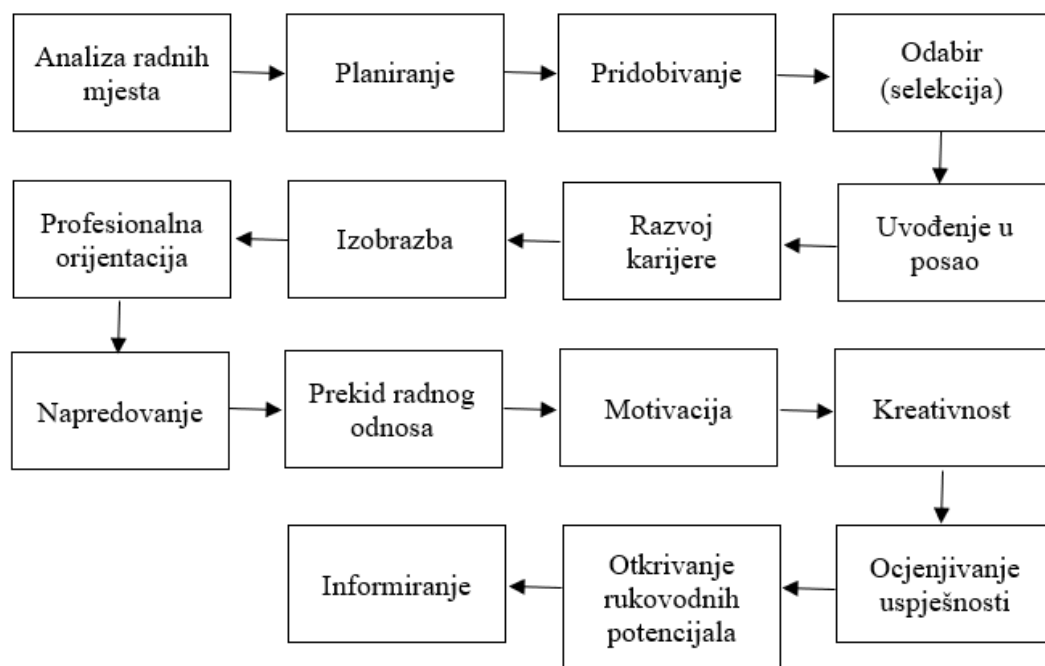
#### 2.4. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala

Sadržaj funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama koje su velike različiti autori opisuju na razne načine, ali može se reći da je riječ o sljedećim aktivnostima (Belak, 2014:220):

- planiranje ljudskih potencijala
- selekcija kadrova i zapošljavanje
- priprema i razvijanje kadrova
- motiviranje zaposlenih u cilju razvoja njihovih vještina i znanja

- upravljanje karijerama i talentima
- kompenzacije za rad i nagrađivanje zaposlenih

Organizacija mora imati menadžere koji osiguravaju vezu između ljudskih potencijala i organizacije te koji odrađuju svoje zadatke uz odjela upravljanja ljudskim potencijalima, a u cilju stvaranja cjelovitog sustava i postizanja zadovoljstva ljudi i ciljeva organizacije, kako je prikazano na slici 2. Prvi korak odnosi se na zapošljavanje što podrazumijeva analizu radnih mjesta nakon čega slijedi planiranje ljudskog potencijala, pridobivanje ljudi i selekcija. Kada rukovodeći odluče koga će zaposliti slijedi uvođenje novih zaposlenika u posao i zapošljavanje. Drugi korak u procesu upravljanja ljudskim potencijalima odnosi se na profesionalni razvoj što uključuje razvoj karijere zaposlenika uz mogućnost napretka i izobrazbe. Treći korak jest poticanje uspješnosti na radu kroz ocjenjivanje uspješnosti i kreativnosti. Nakon toga slijedi eventualno otkrivanje menadžerskih potencijala zaposlenika te informiranje u području ljudskih potencijala.



Slika 2. Glavni procesi i funkcije ljudskih potencijala (Poslovniforum.hr, [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp), 20.09.2020.)

Svaka od aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima sadrži cijeli niz procesa koji su neophodni za funkciju ljudskih potencijala.

Međusobno se razlikuje 12 različitih funkcija ljudskih potencijala, poput planiranja ljudskih resursa, zapošljavanja i selekcije, upravljanja radnom učinkovitošću, edukacije i razvoja, planiranja karijere, analize radnih mjesta, nagrađivanja, odnosa sa sindikatima i drugim ugovornim partnerima, interne komunikacije, brige za zdravlje i sigurnost zaposlenika na radu, osobne dobrobiti i administrativne funkcije (Storey, 2007:7).

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima dijeli se na analizu radnih mjesta i poslova, pridobivanje ljudi odgovarajućih sposobnosti, odabir ljudi za određena radna mjesta, uvođenje u posao i zasnivanje radnog odnosa, praćenje uspješnosti na radu i motiviranje zaposlenika, otkrivanje stvaralačkih sposobnosti poduzetničko-rukovoditeljskog potencijala u poslovnom sustavu, brigu o zadržavanju zaposlenika i napor u pregovorima te participativnim odnosima i profesionalni razvoj (Vujić, 2008).

Ljudski potencijali osnova su za gradnju strategije poduzeća, a svi resursi kao strojevi, sirovine i kapital, ciljevi kao što je proizvodnost i zadovoljstvo potrošača - dolaze od ljudi i na temelju njihova djelovanja. Ponašanje kojem je naglasak na ljudskim potencijalima te njihovo nagrađivanje dobiva na važnosti dok s druge strane znanje i vještina upravljanja ljudskim potencijalima dolaze odmah nakon oblikovanja strategije, a po saznanjima i mišljenju vrhovnih menadžera. Organizacije koje otkriju važnost ljudskih potencijala svjesne su činjenice kako kontinuirani rad s ljudima, ulaganje u njih te njihovo motiviranje čini razliku koja je od ključne važnosti za podjelu uspješnih od neuspješnih organizacija.



### 3. KONKURENTSKA PREDNOST ORGANIZACIJE

Sam pojam konkurentnost poduzeća podrazumijeva pronalaženje načina kako biti ispred drugih poduzeća na tržištu i ona je osnovni preduvjet da neko poduzeće opstane, a izgradnja i stalno podizanje konkurentnosti poduzeća postaje ključna zadaća menadžera poduzeća. Upravo je izgradnja i održavanje konkurentske prednosti temelj svake strategije poduzeća. Samim time, može se reći kako je konkurentska prednost bit strateškog djelovanja poduzeća (Daraborš, 2015:15). Konkurentnost se može shvatiti kao višedimenzionalni proces iznalaženja novih ideja i rješenja za bolju budućnost nekog poduzeća. Poduzeće tako nastoji izgraditi jedinstvenu i održivu prednost pred ostalim konkurentima koji se nalaze na tržištu (Horvat, 2012:173).

Konkurentska prednost je jedna od najvažnijih značajki djelovanja poduzeća u strateškom smislu, a njezino posjedovanje temelj za razlikovanje uspješnih od neuspješnih poduzeća u dugom roku.

Konkurentska prednost nastaje iz vrijednosti koju je tvrtka sposobna stvoriti za svoje kupce, a koja prelazi njezine troškove proizvodnje te je posljedica utjecaja mnogih čimbenika – sastavnica ili odrednica konkurentnosti, koji međusobno utječu jedni na druge, a neprisutnost nekih može onemogućiti ili djelomično ograničiti pozitivne utjecaje na konkurentnost. Definira se i kao sposobnost sudjelovanja na tržištu koje je održivo na dugi rok u uvjetima tržišnoga gospodarstva koje omogućuje preduvjete nesmetane konkurencije između proizvođača ili pružatelja usluga (Porter, 1998). Neki od dionika imaju zahtjeve financijske prirode, dok ostali zahtijevaju dugoročnost organizacije, potencijal profita ili dugoročnost kapitala, što potvrđuje zaokret u korporativnom upravljanju od publikacije ovih teza, do danas (Porter i Kramer, 2011:79). Konkurentnost se definira i kroz strategiju te govori o tome kako konkurentske strategije stvaraju značenje u smislu različitosti u nekoj od vrijednosti. Također je neophodno i praćenje okruženja i trendova koji tamo vladaju te sukladno navedenom stvarati strategiju poslovanja i definirati ciljeve uz istodobnu prilagodbu svojih djelovanja. Stvaranje konkurentske prednosti značilo bi da organizacija koristi strategije koje stvaraju prednosti brže od konkurenata, odnosno brže od mogućnosti kopiranja konkurenata. (Poljak i sur., 2013:179).

Konkurentnost možemo shvatiti i kao višedimenzionalni proces kojim se pronalaze nove ideje i rješenja, a koje kao rezultat imaju jedinstvenu i održivu konkurentsku prednost nad ostalim

sudionicima određenog tržišta (Horvat, 2012:173). Operacijska djelotvornost svodi se na obavljanje sličnih aktivnosti bolje od suparnika, dok strateško pozicioniranje prema konkurentskoj prednosti znači obavljanje različitih aktivnosti od suparnika ili obavljanje sličnih aktivnosti na različite načine. Nužno je biti drugačiji da bi se postalo boljim (Porter, 1996:62).

Čak i u slučaju kada poduzeće uspije ostvariti prednost nad svojom konkurencijom, ono mora nastaviti konstantno unaprjeđivati svoje proizvode jer su današnja tržišta u toliko dinamična da poduzeće jednom krivom odlukom gubi svoju konkurentsku prednost.

U nadolazećoj slici 3 je prikazano pet konkurentskih sila gdje se u središtu nalazi jakost industrijskog suparništva te upravo one primarno određuju koju konkurentsku strategiju će poduzeće izabrati. Osnova za donošenje uspješne poslovne strategije kojoj je cilj pronalaženje i održavanje pozicija u okvirima industrije te koja će organizaciju dovesti od povećanja profitabilnosti u dugom roku jest interna analiza i analiza industrije. Obje analize moraju biti na visokoj razini kako bi poduzeće opstalo u uvjetima visoke konkurentnosti na tržištu. Kroz model pet konkurentskih sila poduzeće sagledava sve snage i slabosti iz svoga okruženja te oblikovati prikladne planove putem kojih će djelovati.



Slika 3. Pet konkurentskih sila (Vrdoljak Raguž i sur., 2013:3)

Poduzeća mogu poboljšati svoju konkurentnost i postići konkurentsku prednost tako da ulažu vlastite resurse i sposobnosti u cilju izgradnje i održavanje specifičnih dugoročnih odnosa s primarnim dionicima, a tu se prvenstveno misli na kupce i dobavljače, ali i na posrednike i zaposlenike.

Također, pojedina organizacija može ostvariti konkurentsku prednost kada ima određeni plus u odnosu na poduzeća koji su u konkurentskoj niši, a u svrhu što većeg broja kupaca i suočavanja s konkurentskim silama. Mnogo je putova koji vode prema ostvarenju konkurentске prednosti, a svima njima temelj predstavlja davanje onoga što je definirano od strane kupaca kao superiorna vrijednost, bilo da se radi o dobro proizvedu po nižim cijenama ili da se radi o vrhunskom proizvodu za kojeg se isplati platiti više ili ponuda koja ima najbolju vrijednost, a koja se sastoji od mješavine cijena, odlika, kvalitete, usluge i ostalih privlačnih svojstava. Kako bi se pružila superiorna vrijednost u bilo kakvom pogledu, u većini slučajeva to zahtijeva odrađivanje aktivnosti koje se nalaze u lancu vrijednosti i to na potpuno drugačiji način u odnosu na konkurenciju uz istodobno stvaranje stručnosti i sposobnosti ljudskih potencijala, a što za konkurenciju nije dostižno (Thompson i sur., 2008:115).

Konkurentskom prednošću poduzeće se izdvaja od drugih poduzeća. Upravo konkurentska prednost održava poslovanje pojedinog poduzeća na životu i rastu. Smatra se kako je najveći propust većine poduzeća neuspjeh u potpunom iskorištavanju svojih konkurentskih prednosti s time da tu postoji više opcija: postoje poduzeća koja misle kako posjeduju tu konkurentsku prednost, a ustvari je nemaju te postoje poduzeća koja je imaju, a nisu toga niti svjesni. Također, postoje i oni koji znaju kako posjeduju snažnu konkurentsku prednost, a ne uspijevaju je promovirati pred svojim potrošačima (Smith, 2007:9).

Svako poduzeće koje želi postići određenu konkurentsku prednost mora izabrati koju vrstu prednosti želi postići i tržište u sklopu kojeg će djelovati. O konkurentskoj prednosti može se govoriti kada je neko poduzeće efikasnije od svojih suparnika, odnosno konkurenata prilikom obrane od konkurentskih sila. To implicira kako je to poduzeće više uspješno u procesu pribavljanja kupaca i uspješnije u stvaranju uvjerenja kako baš ti proizvodi imaju vrijednost koja je njima potrebna i sl.

Može se zaključiti kako je upravo održiva konkurentska prednost temelj ostvarivanja iznadprosječnih rezultata u poslovanju, posebno ako se gleda dugoročno.

### 3.1. Važnost postizanja konkurentske prednosti

Primarni cilj svakog poduzeća je ostvarivanje profita i dugotrajnost poslovanja. Jedina poduzeća kojima stvaranje konkurentske prednosti nije važno su poduzeća koja posluju u uvjetima savršene konkurencije kao i poduzeća koja posluju u uvjetima održivog monopol (Tipurić, 1999:52). Sva ostala poduzeća da bi postigla konkurentnu prednost ulažu velike napore kako bi privukli i zadovoljili kupce, stvorili lojalne potrošače, oduprjeli se konkurenciji i ojačali svoj tržišni položaj. Konkurentnost ovisi o mnoštvu nekontroliranih varijabli, poduzeće mora razvijati i provoditi strategiju koja će mu omogućiti opstanak i dobre poslovne rezultate. Posjedovanje jedinstvene konkurentske prednosti je gotovo nemoguće stoga, da bi poduzeće održalo svoju poziciju konstantno treba raditi na usavršavanju i pronalasku novih izvora konkurentske prednosti.

Strategijska prosječnost i poslovanje koje je ispod prosjeka očituje se u omogućavanju kompletne palete proizvoda i usluga svim kupcima jer to upravo dovodi do značenja da organizacija ne posjeduje konkurentnu prednost. Poduzeće je uspješno na dugi rok ako je uspjelo pronaći način suočavanja s konkurentskom okolinom te koje za svoje uspjehe veže uz unutarnje potencijale i snage, a ne samo puko iskorištavanje prilika. Promjene uvjeta na tržištu su rapidne te je iz tog razloga i konkurentna prednost kratkog vijeka. Za uspjeh je bitna održivost konkurentske prednosti, a to će se postići jedino ako je poduzeće adaptivno, sposobno razviti sustav koji će omogućiti fleksibilne inovacije, kako bi se odgovorilo na nove zahtjeve tržišta (Raguž i Tolušić, 2012:384).

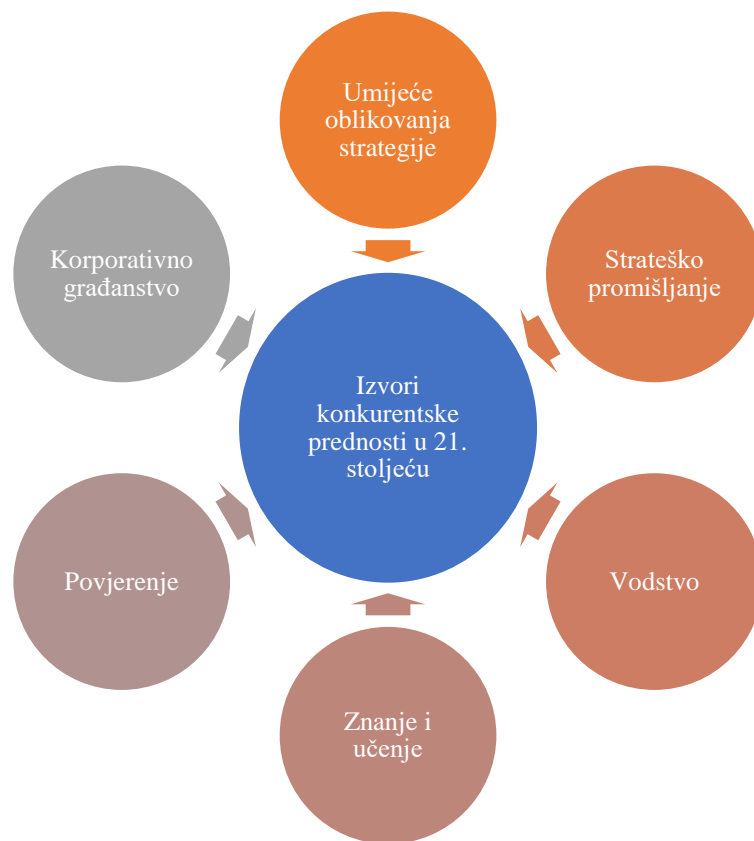
Prednost nad konkurencijom nema smisla ukoliko je oni mogu relativno brzo neutralizirati. Ono što čini razliku između uspješne konkurentske strategije od one manje uspješne jest sposobnost menadžera da kako interno tako i kroz tržište odrađuje poteze koji će omogućiti poduzeću stvaranje prepoznatljive slike, omogućiti kupcima višu vrijednost te na posljetku ostvariti konkurentnu prednost. Ako poduzeće nema konkurentnu prednost, ukoliko je bez konkurentske prednosti, vrlo lako može biti poraženo od jačih suparnika ili može ostati u „sredini“ (Thompson i sur., 2008:6).

Biti konkurentan nije pitanje uspjeha već pitanje opstanka. Izgradnja i stalno podizanje konkurentnosti postaje ključni zadatak upravljačima u pokušaju ostvarivanja razvojnih ciljeva (Tipurić, 1999:2).

### 3.2. Izvori konkurentske prednosti

Konkurentsko okruženje u sadašnjosti i budućnosti obilježavaju fokusiranje na inovacije i kontinuirano učenje, promjene u karijeri glede dinamike, zatim promjene u očekivanjima od strane zaposlenika te prisutan veliki pritisak na razine cijena i visoku kvalitetu proizvoda, a u cilju potreba potrošača koje trebaju biti zadovoljene (Hill, Keats i DeMarie, 1998:22). U takvim specifičnim uvjetima bitno je usmjeriti se na razne potencijalne izvore konkurentskih prednosti.

Na sljedećoj su slici broj 4 prikazani potencijalni izvori konkurentske prednosti.



Slika 4. Potencijalni izvori konkurentske prednosti (Vrdoljak Raguž i sur., 2013:16)

Potencijalni izvori konkurentske prednosti koji su prikazani su vrlo povezani kroz odgovore na pitanja na koji način postići održivi potencijal tijekom dužeg vremenskog perioda. Predloženi izvori konkurentske prednosti stvaraju odgovornost svih menadžera uz posebni fokus na strateškom menadžmentu koji u svakom trenutku treba poticati, razvijati i upravljati konkurentskim prednostima (Vrdoljak Raguž i sur., 2013:16).

Izvori konkurentskih prednosti nemaju jednak učinak na poduzeće. U situaciji kada organizacija ima prednost koje je iznad prednosti koje posjeduju njeni konkurenti, tada se govori o konkurentskoj prednosti koja je apsolutna, a u slučaju kada izvori konkurentskih prednosti organizaciji omogućuju tek stvorenu malu prednost u odnosu na konkurente, riječ je o relativnim konkurentskim prednostima koja je izloženo vrlo jakom pritisku konkurencije. Isto tako, izvori konkurentskih prednosti mogu biti izravan izvor konkurentске prednosti u slučaju kada pridonosi vrijednosti poduzeća izravno stvarajući i dodajući vrijednost. Neizravna prednost, s druge strane, indirektno omogućava stvaranje vrijednosti, ali i omogućuje realizaciju izravnih prednosti (Tipurić, 1999:3).

### 3.3. Strategija troškovnog vodstva

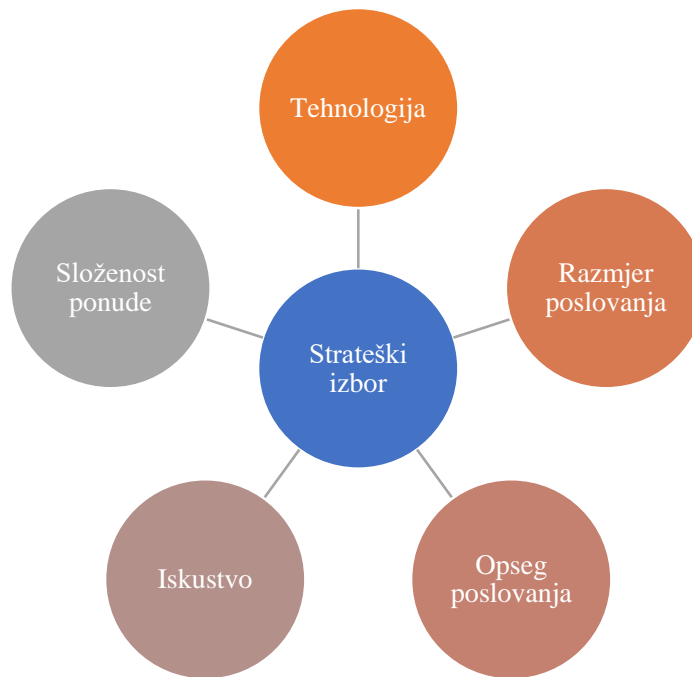
Troškovno vodstvo prva je od tri generičke strategije. Ona nam govori na koji način poduzeće želi ostvariti konkurentsku prednost kroz ostvarive i održive niske troškove u odnosu na svoje suparnike koji se nalaze na istom tržištu tj. istim industrijama. Ukoliko poduzeće upotrebljava strategiju troškovnog vodstva, ono posjeduje široko djelovanje odnosno omogućen mu je pristup velikom broju industrijskih segmenata uz poslovanje i na području srodnih industrija. Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije. Oni mogu uključivati provođenje ekonomije obujma, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama i ostale čimbenike (Aaker, 1995:224).

Ova strategija može postići bolje rezultate u industrijama gdje ne postoje velike marketinške i tehnološke promjene ili ako te promjene i postoje, barem su predvidive. S obzirom na zahtjev smanjivanja troškova, postizanjem apsolutne i kumulativne razine proizvodnje outputa, tehnološka stabilnost je nužna. Uspjeh može očekivati u industrijama gdje je temeljna konkurentska prednost cijena, a industrijski proizvod homogen i vrlo lako dostupan na tržištu.

Ideja strukturnih pokretača troškova svoje izvorište ima u teoriji industrijske organizacije. Postoji niz strateških izbora poduzeća u odnosu s postojećom ekonomskom strukturom industrije, a koja ima veze s troškovnim položajem (Shank i Govindarajam, 1993:20), a gdje neke od njih prikazuje slika 5:

- razmjer poslovanja: izbor o veličini ulaganja poduzeća u proizvodne, istraživačko-razvojne i marketinške resurse

- opseg poslovanja: ovisi o izboru stupnja i oblika okomite integracije
- iskustvo: koliko je puta u prošlosti poduzeće već radilo ono čime se bavi danas
- tehnologija: koje se procesne tehnologije rabe u svakoj od faza lanca vrijednosti poduzeća
- složenost ponude: koliki je opseg asortimana proizvoda ili usluga koji se nudi kupcima



Slika 5. Strateški izbori (Shank i Govindarajan, 1993:20)

Ukoliko poduzeće ostvari troškovnu prednost, navedeno će mu omogućiti poslovanje iznad prosjeka u industriji u kojoj posluje, uz preduvjet da kreira cijene koje su iste u odnosu na prosjek industrije ili su mu približne. Na taj način poduzeće ostvaruje više prinose ukoliko se radi o troškovima poduzeća koji su niski, a koji omogućuju troškovnu prednost u situaciji nižih ili jednakih cijena u odnosu na konkurente. No, to poduzeće nikako ne smije zaboraviti osnove diferencijacije budući da ako kupci imaju mišljenje o njegovom proizvodu u vidu neusporedivosti u odnosu na konkurentski, poduzeće će biti primorano dodatno smanjiti cijenu svojih proizvoda, a u cilju stvaranja prodaje, što može poništiti njegove koristi stvorene temeljem troškovne prednosti (Besanko i sur., 2000:471).

Ovom strategijom, strategijom troškovnog vodstva, poduzeće pokušava doći do povećanja tržišnog udjela temeljem nižih troškova u odnosu na konkurentske troškove. Ovakvim strateškim odabirom, poduzeće temeljem iskustva, efikasnog korištenja resursa, ekonomije

obujma, čvrste kontrole troškova, povoljnih pristupa inputima za proizvodnju, i sl., snižava cijene svojih proizvoda i temeljem toga ostvaruje konkurentsku prednost. Tada možemo govoriti o značajnoj prednosti strategije troškovnog vodstva. Troškovni vođa je u mogućnosti na bazi niskih troškova proizvodnje nametnuti niske prodajne cijene, niže nego njegovi konkurenti, a da istovremeno ostvaruje istu razinu profita. Ako konkurenti slijede troškovnog vođu, u snižavanju prodajnih cijena do razine koju je on odredio, takvo poduzeće će i dalje ostvarivati veći profit od konkurenata, jer su mu troškovi proizvodnje niži. Niži troškovi proizvodnje neće ići na štetu kvalitete proizvoda, odnosno usluge. Samo pod pretpostavkom izjednačene kvalitete proizvoda, odnosno usluge troškovnog vođe sa njegovim konkurentima, strategija troškovnog vodstva može postići prednosti o kojima je riječ.

#### 3.4. Strategija diferencijacije

Druga od tri generičke strategije jeste strategija diferencijacije. Ona oblikuje i prilagođava poslovne aktivnosti i proizvode na najbolji način kako bi se razlikovala i isticala od konkurencije. Cilj je da poduzeće kupcima nudi jedinstven proizvod, proizvod koji za kupce ima posebnu vrijednost koju mu drugi konkurenti ne mogu ponuditi. Takvu strategiju možemo promatrati i kao nekakav pokušaj stvaranja monopola u kojima se politika cijena neće temeljiti na troškovima.

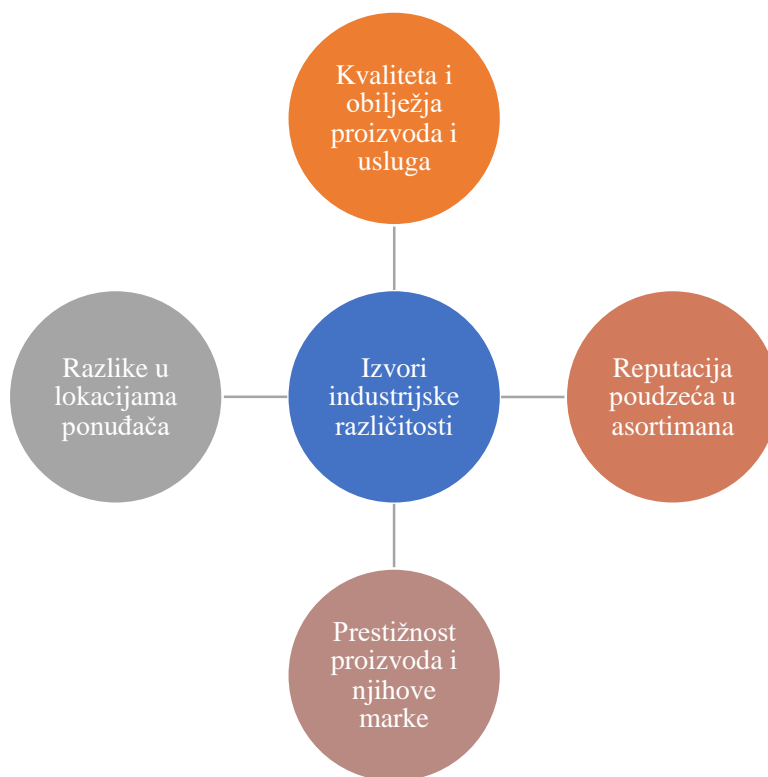
Ukoliko poduzeće primjenjuje strategiju diferencijacije, ista se odnosi na oblikovanje ili prilagodbu poslovnih aktivnosti te asortimana temeljem kojih poduzeće stvara razliku u odnosu na poduzeća u toj industriji. Diferencijacijom se kupcima omogućuje jedinstveni proizvod ili usluga, nešto što je njima od velike vrijednosti, a s druge strane, nešto što im konkurenti u toj industriji ne mogu pružiti (Tipurić, 1999:17).

Ako poduzeće može biti jedinstveno u nečemu što je vrijedno kupcima ono se tada razlikuje od svojih konkurenata. Jedna od dvije konkurentske prednosti koje poduzeće može imati je upravo diferencijacija. Bitan element organizacijske strukture može biti mjera do koje se konkurenti mogu razlikovati jedan od drugoga u pojedinoj industriji.

U svim aktivnostima poslovanja kojima se razvij vrijednost treba tražiti izvore industrijske različitosti.



Prikaz izvora industrijske različitosti nalazi se na slici 6.



Slika 6. Izvori industrijske različitosti (Bain, 1968:226)

Poduzeće koje primjenjuje strategiju diferencijacije mora pronalaziti načine koji će ga diferencirati od ostalih, a koje omogućuju cijenu uz ostvarivanje dodatne dobiti, a koja je veća od troškova diferenciranja. Poduzeće ne može zaboraviti svoju poziciju vezanu uz troškove budući da će cijene poduzeća uz ostvarenu dodatnu dobit biti poništene izrazito zapostavljenom troškovnom pozicijom. U tom slučaju poduzeće se fokusira na ostvarenje troškovnog pariteta u odnosu na konkurenciju, snižavajući u svim segmentima troškove koji nemaju utjecaj na diferencijaciju. (Porter, 2008:32).

Strategijom diferenciranja poduzeće nastoji nuditi svoje proizvode ili usluge različite od ostalih. Da bi poduzeće uspješno ostvarivalo ovu strategiju, ono mora pažljivo analizirati potrebe i ponašanja kupaca, što to oni najviše preferiraju i koliko su spremni to platiti. Nakon toga poduzeće nastoji postići konkurentsku prednost kreiranjem proizvoda, odnosno usluge, koji će u potpunosti zadovoljiti potrebe kupaca upravo na temelju razlike od konkurenata.

Porter navodi sljedeće korake u oblikovanju i provedbi strategije diferencijacije (Porter, 2008:162):

- „Određiti tko je stvarni kupac (pojedinaac u dobavnom odjelu, sam odjel, koji interpretira uporabne i signalne kriterije)
- Identificirati lanac vrijednosti kupaca i utjecaj poduzeća na njega
- Odrediti kriterije kupnje i njihove rangove
- Procijeniti postojeće i potencijalne izvore jedinstvenosti u lancu vrijednosti poduzeća
- Identificirati troškove postojećih i potencijalnih izvora diferencijacije
- Odabrati konfiguraciju vrijednosnih aktivnosti koja stvara "najvrjedniju" diferencijaciju za kupca u odnosu na troškove diferencijacije
- Provjeriti i testirati održivost diferencijacije
- Smanjiti troškove u aktivnostima koje utječu na izabrani oblik diferencijacije“.

Besanko, Drenovei Shanley (2000:473) navode kako je izgradnja konkurentske prednosti diferencijacije povoljnija:

- „Ukoliko je tipični kupac spreman platiti znatnu premijsku cijenu za obilježja proizvoda koja poboljšavaju isporučenu korist.
- Ako suindustriji znatne ekonomijeveličinai iskustva, i postojeća poduzeća, zbog svoje veličine ili akumuliranog iskustva, ih već iskorištavaju.
- Ako se obilježja, a posebice kvaliteta industrijskog proizvoda, mogu ocijeniti tek iskustveno: na temelju uporabe proizvoda. Tada se diferencijacija može temeljiti na imidžu, reputaciji ili pouzdanosti, a što je puno teže imitirati nego stvarna i objektivna proizvodna obilježja“.

Poduzeća koja se odlučuju za strategiju diferencijacije moraju biti svjesna da ovaj tip strategije podrazumijeva mnoge skupe aktivnosti, na primjer istraživanje proizvoda i njegovog dizajna, istraživanje novih tehnoloških rješenja, marketing, i sl. Budući da se strategijom diferenciranja razvija privrženost kupaca prema marki proizvoda, poduzeće se na ovaj način zaštićuje od konkurencije, što je jedna od osnovnih prednosti ovog tipa strategije. Lojalnost marki je snažna prepreka za ulazak novih sudionika na tržište jer su takva poduzeća suočena s velikim troškovima stvaranja prednosti, koje treba preusmjeriti kupce na njihove proizvode. Potencijalni supstituti moraju imati prisutnu veliku atraktivnost da prekinu lojalnost kupaca prema postojećim proizvodima. Privlačnost konkurentskih proizvoda mora biti naglašena jer

je činjenica da se kupci vrlo teško odlučuju na rizik odustajanja od provjerenih proizvoda i prelaska na nove proizvode.

### 3.5. Strategija fokusiranja

Treća od tri generičke strategije je strategija fokusiranja. Strategije fokusiranja se ne realizira na tržište u cjelini već na fokusiranom tržišnom segmentu. Ovom strategijom se omogućuje zadovoljenje potreba skupine kupaca koja je vrlo ograničena tj. tržišnog segmenta. Ova ograničena grupa kupaca bi se mogla definirati različitim tipovima kupaca; mladi ili stari, bogati ili siromašni, ženska, muška ili dječja populacija, avanturisti, i sl. Ona se razlikuje od ostalih jer se temelji na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Fokusiranje je način na koji organizacija pokušava realizirati profite koji su iznad prosjeka u već zasićenim industrijskim segmentima (Buble, 2010:151).

Da bi strategija fokusiranja bila uspješna, ista mora biti okrenuta prema iskorištavanju razlika između segmenata uz uvjete poslovanja koji su privlačniji i povoljniji. Strategija bi trebala omogućivati poduzeću zarade koju se na zadovoljavajućim razinama, što dovodi do toga da kupci u toj strategiji trebaju imati distinktivne preferencije, posebne zahtjeve ili jedinstvene potrebe (Tipurić, 1999:3).

U praksi se primjenjuje dvije vrste strategije fokusiranja. Kod fokusiranja na troškove, poduzeće dolazi do prednosti u vidu troškova u segmentu koji mu je ciljani, a kod fokusiranja na diferencijaciju poduzeće želi ostvariti diferencijaciju u svom ciljnom segmentu. Obje vrste imaju svoj temelj na razlici u ciljnim segmentima u kojima poduzeće ima naglasak i u ostalim segmentima u industriji. Segmenti koji su u fokusu poduzeća moraju imati kupce sa potrebama koje nisu tipične ili se cjelokupni proces proizvodnje i dostave znatno razlikuje u odnosu na druge industrijske segmente. Kod fokusiranja na troškove dolazi se do iskorištavanja razlike u troškovnom ponašanju u nekim segmentima, dok fokusiranje na diferencijaciju iskorištava posebne potrebe kupaca u određenim segmentima (Porter, 2008:32).

Ako poduzeće može postići i održati diferencijaciju ili troškovno vodstvo u profitabilnom segmentu, onda će biti iznadprosječno profitan konkurent u industriji, neovisno o veličini i snazi u odnosu na najveća industrijska poduzeća. Također, navedeno će mu omogućiti

udaljenost od raznih cjenovnih ratova i mogućnosti potiskivanja ili uništenja od strane predvodnika u industriji.

Atraktivnost segmenta je vrlo bitna stavka budući da se profitabilnost segmenata razlikuje. U određenoj industriji rijetko nema prostora za fokusere na različitim tržištima. Oni su potencijalni kandidati za realizaciju strategije fokusiranja ukoliko obuhvaćaju razne potrebe kupaca ili različitu optimalnu proizvodnju ili različiti sustav isporuke.

U daljnjem tekstu su navedena pojedina obilježja atraktivnosti strateških segmenata za fokusiranje (Tipurić, 1999:24):

- segment treba biti dovoljno velik kako bi fokusiranje bilo profitno
- trebao bi imati dobar razvojni potencijal
- ne smije biti iznimno važan za uspjeh glavnih industrijskih konkurenata
- poduzeće - fokuser mora posjedovati resurse koji će mu omogućiti usluživanje segmenta na djelotvoran način
- poduzeće - fokuser ima mogućnost obrane od izazivača zbog privrženosti kupaca i zbog svoje sposobnosti usluživanja kupaca koja je superiorna

Kada je u pitanju snaga dobavljača, strategija fokusiranja je nepovoljna za poduzeće koje realizira takvu strategiju, jer kupuje u manjim količinama, i kao takvo ima slabu pregovaračku snagu sa dobavljačima. Sve dok visoka cijena ulaznih elemenata može biti ugrađena u cijenu finalnog proizvoda, koju su kupci spremni platiti, imajući u vidu njihovu lojalnost poduzeću, ovo neće predstavljati problem poduzeću. Međutim, kada se zbog visokih cijena ulaznih elemenata, i na osnovu toga naraslih prodajnih cijena, ugrozi lojalnost kupaca, ova slaba pregovaračka moć fokusiranog poduzeća, u odnosu na dobavljača, dobiva na težini. Lojalnost kupaca je, također, ulazna barijera za supstitute. Neposredni kontakt sa kupcima je također prednost strategije fokusiranja, jer se poduzeću pruža prilika da prati promjenu u zahtjevima kupaca i da blagovremeno odgovara na njih.

Strategija fokusiranja ima najveću mogućnost ostvarenja u industrijama sa velikim brojem raznih segmenata, gdje ima puno mogućnosti fokusiranja i gdje je vrlo teško ili vrlo skupo za velikim konkurentnim usluživanja posebnih potreba ciljnih segmenata.

Rizici strategije fokusiranja su (Buble, 2010:153):

- situacija kada industrijski konkurenti koju su predvodnici pronadu učinkovit način za prevladavanje prednosti fokusera u pojedinom strateškom segmentu
- situacija u kojoj se želje kupaca okreću prema proizvodnim atributima koji su prihvaćeni na cijelom tržištu
- situacija kada se segment prenapuni poduzećima koja su agresivna što dovodi do snižavanja profita svih u segmentu

Najveća slabost strategije fokusiranja jesu iznenadne promjene u tehnologiji i zahtjevima i ponašanjima kupaca. Naime, ovakva poduzeća, usmjerena na užu grupu kupaca, postaju zavisna od te grupe kupaca, i u uvjetima iznenadnih promjena u njihovim zahtjevima ili u tehnologiji, njihovo primicanje ka novim tržišnim segmentima je otežano.

Strategija fokusiranja dovodi do relativno manjih ulaganja u odnosu na druge dvije strategije, no s druge strane je kod nje potrebna velika kreativnost i inovativnost kod pronalaska specifičnih tržišnih niša, odnosno grupe kupaca i njihovih specifičnih zahtjeva, na koje do sada nitko nije uspio odgovoriti.

#### 4. DOPRINOS LJUDSKIH POTENCIJALA KONKURENTSKOJ PREDNOSTI ORGANIZACIJE

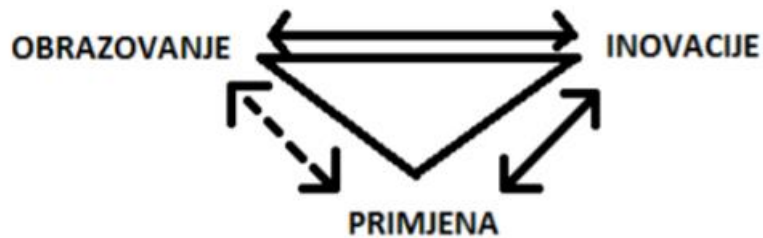
Strateško upravljanje ljudskim potencijalima je temelj za razvijanje gospodarstava u suvremenom smislu, a koja su temeljena na znanju. Pod pojmom ljudski potencijali podrazumijevaju se „ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojima raspolaže određeno društvo, odnosno organizacija“ (Karaman Aksentijević i sur., 2008:46). Protekom vremena, kroz povijest, gospodarstva sve više koriste znanje kao čimbenik koji doprinosi dobroj poziciji, stabilnosti i uspjehu. Ljudski kapital ima glavnu ulogu u razvoju takvog gospodarstva. Upravo o važnosti znanja za današnji svijet i ekonomiju govori tablica 1 koja razdjeljuje tradicionalnu ekonomiju od ekonomije znanja.

Tablica 1. Tradicionalna ekonomija nasuprot ekonomiji temeljenoj na znanju

	<b>Obilježje</b>	<b>Tradicionalna ekonomija</b>	<b>Ekonomija znanja</b>
<b>Makro razina</b>	Razina konkurencije	Nacionalna konkurencija	Globalna konkurencija
	Izvor konkurentske prednosti	Niski troškovi, diferencijacije, fokusiranja	Znanje, inovacije, kvaliteta
	Ključni pokretači rasta	Jeftina radna snaga, kapital	Znanje, ideje, inovacije, tehnološka struktura
	Ključni tehnološki trendovi	Mehanizacija, automatizacija	Digitalna komunikacija, virtualizacija
<b>Mikro razina</b>	Prevladavajući oblik organizacije	Hijerarhijska birokratska	Poduzetnička, umrežena
	Organizacija proizvodnje	Masovna proizvodnja	Fleksibilna proizvodnja prilagođena zahtjevima kupaca
	Važnost istraživanja i upravljanja znanjem	Niska	Ključni izvor konkurentske sposobnosti

Izvor: Aksentijević - Karaman, N. (2012) Ljudski potencijali i ekonomski razvoj. Ekonomski fakultet u Rijeci, str. 47.

Zaposlenici su vrijedan resurs čiji stav, zadovoljstvo, motivacija, obrazovanost i sama volja određuju u kakvoj će poziciji biti tvrtka, kao i cijela industrija. Inovativnost i kreativne ideje predstavljaju ključni uspjeh na novim i brzo promjenjivim tržištima. Ljudski potencijal postaje osnovna vrijednost ekonomije znanja, a za daljnji razvoj od važnosti postaje tzv. „trokut znanja“, prikazan na slijedećoj slici.



Slika 7. Trokut znanja u gospodarstvu temeljenom na znanju (Karaman Aksentijević i sur., 2008:47)

Ako se zamisli industrija u kojoj poduzeća imaju potpuno jednake resurse, u toj industriji nije moguće uspostaviti i održavati konkurentsku prednost. Ukoliko jedno poduzeće, koje se nalazi s drugim jednakim poduzećima u industriji, osmisli i implementira strategiju, to znači da i ostale organizacije mogu primijeniti istu tu strategiju. Budući da sva poduzeća u industriji provode jednaku strategiju, svi će jednako poboljšati svoju učinkovitost i djelotvornost pa stoga i nemaju mogućnost postići konkurentsku prednost (Barney, 1991:99).

Upravljanjem ljudskim potencijalima se nastoje postići određeni ciljevi, a krajnji ekonomski cilj je (Bahtijarević-Šiber, 1999:21):

- ostvarivanje rasta proizvodnosti i profitabilnosti,
- smanjenje ukupnih troškova,
- ostvarivanje konkurentske sposobnosti,
- porast sveukupne uspješnosti poslovanja.

Konkurentnost se može postići i korištenjem koncepta najboljih praksi menadžmenta ljudskih potencijala, a neke od njih su (Pfeffer, 1994):

- sigurnost zapošljavanja
- selektivno zapošljavanje

- samoupravljavajući timovi
- visoka naknada ovisi o izvedbi
- osposobljavanje za pružanje kvalificirane i motivirane radne snage 6. smanjenje statusnih razlika
- dijeljenje informacija

Kako bi se postigla konkurentna prednost poduzeća se moraju nekako istaknuti ispred konkurencije, a kako bi ta prednost bila održiva, strategija prednosti se ne smije moći kopirati. Prema tome razlog konkurentne prednosti, kao i način kako se do njega došlo treba biti poslovna tajna.

#### 4.1. Značaj ljudskih potencijala za organizaciju

U 20. stoljeću je stupila na važno mjesto tehnologija i općenita nezainteresiranost za ljudske potrebe i specifičnosti. Danas je jasno kako se područja proizvodnosti, globalizacije, konkurentnosti i promjene ne mogu realizirati bez poznavanja ljudskih potencijala.

Prosječni životni vijek uspješnog poduzeća otprilike je 30-ak godina dok je radni vijek zaposlenika oko 50 godina. Stoga će radnici, a posebno radnici znanja nadživjeti svakog poslodavca, organizaciju i bit će spremni za više od jednog posla, više od jednog zadatka, više od jedne karijere. Organizacije koje djeluju u današnje vrijeme na tržištu usvojile su da ljudi čine diferencijaciju i uspješnost organizacije, a ne novac, zgrade i oprema. U ekonomiji znanja ljudi su ti koji su osnova za postizanje profita i sva imovina u organizaciji pokazuje inertnost u odnosu na ljude (Šikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:595).

Kako bi poduzeće postojalo i ispunilo svoje produkcijske i ekonomske zadatke, mora imati radnike. Kao što je već naglašeno, najvrjednija imovina organizacija u 20. stoljeću bila je proizvodna tehnologija, dok su najvrjednija imovina organizacija 21. stoljeća, kako profitnih tako i neprofitnih, radnici znanja i njihova produktivnost (Drucker, 1999:135).

Važno je da znanje svakog zaposlenika u organizaciji postane i znanjem organizacije, koje ostaje u organizaciji i onda kada on ode iz nje. Tu se susrećemo sa pojmom intelektualnog kapitala. To je zapravo sposobnost organizacije da znanje pojedinca pretvori u znanje



organizacije, koje ima trajnu vrijednost za nju (Sikavica, 2011:524). Intelektualni kapital je relativno nova, složena ekonomska kategorija koja predstavlja sve čimbenike poslovanja koja nisu eksplicitno izražena u tradicionalnim financijskim izvještajima; no međutim, stvaraju dodatnu vrijednost u organizaciji i značajno utječu na dugoročnu profitabilnost i konkurentnost poduzeća (Aksentijević – Karaman, 2012:8). U uvjetima u kojima se tehnologije, proizvodi i sustavi mogu lako kopirati i nadmašiti, ljudi su oni kojima se organizacije moraju okretati u traženju održive nadmoćne uspješnosti. Ljudi mogu biti organizacijska ključna kompetencija kad imaju specifične vještine ili su inovativni na način koji konkurenti ne mogu kopirati (Bahtijarević – Šiber, 2014:10).

Kompetencije predstavljaju sposobnost pojedinca da uspješno obavlja određene poslove odnosno da te poslove obavlja prema određenim standardima. To su kompleksniji oblici ponašanja pojedinaca koji dolaze iz pojedinačnih sposobnosti i individualnih karakteristika, a neophodni su za obavljanje specifičnih zadataka ili ostvarivanje određenih ciljeva. Kompetencije zaposlenika nije dovoljno samo razlikovati, već ih je moguće i potrebno dalje razvijati. Iste kompetencije vrlo su često poželjne i prisutne na sličnim poslovima ili unutar sličnih zanimanja, iako je za organizaciju ključno da se sastoji od zaposlenika s raznovrsnim, a opet komplementarnim kompetencijama što će, kroz ostvarivanje brojnih sinergijskih učinaka, omogućiti daljnji razvoj organizacije i kreiranje jedinstvenih organizacijskih sposobnosti (Hernaus i Sikavica, 2011:586). Ukoliko poduzeće posjeduje kvalitetne ljude moći će dalje napredovati te ostvarivati planirane ciljeve. Glavni cilj svakog poduzeća trebao bi biti da pravi ljudi rade na pravom radnom mjestu. Ljudi su od ključno značenja za uspješnost organizacija u današnjem vremenu. Osnovni zadatak današnjih organizacija treba biti fokusiran na radnje koje omogućuju privlačenje i zadržavanje najboljih ljudi u organizaciji. Organizacije moraju imati informaciju o tome kakvi ljudi su im potrebni, koga žele privući i zadržati u svom okruženju.

Resursi koje posjeduju sva poduzeća ne mogu biti predmet održive konkurentske prednosti. Konkurentska prednost se može postići strategijom koju ne mogu istodobno provoditi ostala poduzeća u industriji. Iako je u praksi najčešće slučaj da nemaju sva poduzeća u industriji jednake mogućnosti i dostupnost resursa, razlika u njihovoj dostupnosti nije značajna.

Konkurentnost se može postići i korištenjem koncepta najboljih praksi menadžmenta ljudskih potencijala, a neke od njih su (Pfeffer, 1994):

- sigurnost zapošljavanja
- selektivno zapošljavanje
- samoupravljujući timovi
- visoka naknada ovisi o izvedbi
- osposobljavanje za pružanje kvalificirane i motivirane radne snage
- smanjenje statusnih razlika
- dijeljenje informacija.

Kako bi se postigla konkurentna prednost poduzeća se moraju nekako istaknuti ispred konkurencije, a kako bi ta prednost bila održiva, strategija prednosti se ne smije moći kopirati. Prema tome razlog konkurentne prednosti, kao i način kako se do njega došlo treba biti poslovna tajna.

#### 4.2. Motivacija zaposlenika kao čimbenik ostvarenja konkurentne prednosti organizacije

Vrlo bitan segment upravljanja ljudskim potencijalima jest postizanje visoke motiviranosti zaposlenika. Pitanje kako motivirati zaposlenike je vrlo često u svakoj organizaciji te na koji način zapravo omogućiti da poduzeće funkcionira što bolje. Postoji brojna literatura o motivaciji zaposlenika gdje se fokus stavlja na motivacijske faktore za zaposlenike i njihovo zadovoljstvo. Rezultat navedenog je kvalitetniji rad i veća mogućnost kreativnosti. (Jambreč i Penić, 2008:1195). Brojna istraživanja dokazuju kako nema jednako primjenjivog rješenja za stvaranje motivacijskog sustava poduzeća već isti ovisi o pojedinoj organizaciji i specifičnosti rješenja. Motivacija i nagrađivanje su jedan od uspješnih tehnika koji pridonose produktivnosti i uspješnosti radnog osoblja koji također vodi k ostvarivanju veće konkurentne prednosti. Od velike važnosti za menadžere je da prepoznaju one koji su najproduktivniji i najposposobniji i da ih razluče od onih koji na bilo koji način narušavaju put k stjecanju konkurentne prednosti, te da uspostave sustav koji će ih na pravedan način nagraditi i motivirati za daljnje uspjehe.

Osnovni zadatak organizacije jest uspostava politike i sustava nagrađivanja uz što bolje poznavanje i izučavanje motivacije zaposlenika. Nagrađivanje i motiviranje zaposlenika se ne može osloniti na ponašanje pojedinca i stav rukovoditelja već je ono nerazdvojni dio cjelokupne razvojne politike poduzeća, uspostavljenih pravila i normi koje iz njih proizlaze.

Osim nagrađivanja i motiviranja, djelatnike je potrebno obavijesti o načinu na koji se vrednuje njihov rad i objasniti način na koji vrednovanje utječe na njihovu karijeru i visinu primanja. Procjena performansi treba biti valjana, vjerna i objektivna.

Razlikujemo dvije grupe metoda procjenjivanja performansi (Bahtijarević – Šiber, 1999:312):

- Metode procjenjivanja osobina zaposlenika (npr. racionalnog prosuđivanja, pozitivnog stava prema poslu, spremnosti na prihvaćanje odgovornosti, prilagodljivosti, odgovornosti)
- Metode procjenjivanja učinka zaposlenika. Orijentirane su procjenjivanju kvalitete, količine, troškova, rokova učinka. Imaju dominantan značaj pri oblikovanju plaća ili drugih oblika kompenzacija. Praćenje radnog učinka najčešće podrazumijeva ocjenu što djelatnika radi, kako, na koji način, odnosno s kojim efektima.

Motivacijski sustav poduzeća treba biti takav da omogućuje sljedeće tipove ponašanja, a koji su neophodni za normalno funkcioniranje i razvoj organizacije (Šarac, 2012:5):

- pronalazak načina za privlačenje ljudi, a posebice za njihov ostanak,
- zaposleni moraju biti u mogućnosti izvršavati zadatke u skladu sa očekivanjima i na način koji je zadovoljavajući
- atmosfera u poduzeću treba biti inovativna i kreativna ostvarivanja ciljeva organizacije.

Motivacijski sustav je održiv ukoliko navedeni su navedeni tipovi ponašanja stabilni prilikom kombiniranja finansijskih i nefinansijskih čimbenika motivacije, a u cilju zadovoljenja želja i potreba ljudi.

Danas se važnost interesa za motivacijom ogleda i u tisućama radova na tu temu kao i činjenici da posljednjih desetljeća postoji golemi eksponencijalni rast u teorijskoj i empirijskoj literaturi koja se odnosi na ponašanje u organizacijama. Taj veliki interes za problem motivacije ima tri razloga: poboljšanje proizvodnosti, efikasnost i kreativnost rada, poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama, jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća (Bahtijarević – Šiber, 1999:555).

Nagrađivanje koje je zadovoljavajuće jest osnova na kojoj treba dodatno graditi raznoliku strukturu motivacijskih poticaja u cilju povećanja ukupnog motivacijskog potencijala i privlačne radne okoline.

Pravila za pridržavanje menadžera pri kreiranju motivacijskog sustava su (Buble, 2006:255):

- pozornost na timu i timskom nagrađivanju, a sve temeljeno na sveukupnoj uspješnosti organizacije,
- raspodjela bonusa ne smije biti složena,
- plaće rukovodnih osoba trebaju biti izuzetno visoke, ali i prve na redu kod redukcije i snižavanja u trenucima loših poslovnih rezultata.

Briga o povjerenju zaposleniku u cjelokupni postavljeni sustav nagrađivanja jest od najbitnijeg značenja, kao i pravednost cjelokupnog sustava. Međuljudski odnosi će biti dobri ukoliko su u poduzeću prisutne dobre i poticajne plaće budući da postoji uska povezanost između zarade i motivacije.

U cilju privlačenja novih zaposlenika, poslodavac mora znati da li je njegova platna ljestvica zadovoljavajuća i da li konkurira drugim poduzećima iz istog segmenta. Vrlo je važno da usvojena politika plaća dovodi do razvoja dobrih međuljudskih odnosa u poduzeću. Svakako je dobra politika plaćanje radnika prema zasluži, gdje dolazi do povezivanja njihove plaće sa izvršenim zadacima.

Nužno je slijediti sljedeće postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radni učinak (Bahtijarević – Šiber, 1999:615):

- nužna povezanost materijalnih nagrada i činitelja radnog izvršenja, a gdje se ističe utjecaj samog pojedinca, dok s druge strane standardi rada moraju biti mjerljivi i ostvarljivi,
- povezanost rezultata i nagrada mora bit izražena i jasna,
- cjelokupni sustav nagrađivanja se mora temeljiti na pozitivnim posljedicama ponašanja u radu,
- povećanje nagrade za zaposlenika mora biti veliko u cilju opravdanja dodatnog napora koji je zaposlenik dao,
-

- ukoliko dolazi do povećanja radnog učinka, proporcionalno mora doći do povećanja plaća
- ukoliko je uloženi rad u obavljanje posla, naknada mora biti adekvatna i pravedna
- razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.

Kako bi se zadovoljile ljudske potrebe, cjelokupni sustav motivacije uz određene naknade i nagrade mora obuhvaćati i one nematerijalne stvari, a koje također dovode do zadovoljstva zaposlenika. Organizacijski ciljevi će biti zadovoljeni ukoliko motivacijski sustav zadovoljava što više ciljeva poduzeća. Zaposlenici nemaju samo potrebe materijalne prirode, već i socijalne i psihološke potrebe (potrebe rasta i razvitka pojedinca, priznavanje sposobnosti, statusa, suradnje i socijalnih kontakata, sigurnosti, itd.) te je u tom slučaju potrebno sustav materijalne stimulacije dopuniti mehanizmima koji ukazuju na značenje svakog pojedinca za organizaciju i njegov individualni doprinos.

U cilju stvaranja kvalitetnog motivacijskog sustava, prije svega nadređeni moraju razumjeti potrebe ljudi koji su im podređeni te je navedeno preduvjet što boljeg utjecaja na stavove i ponašanja zaposlenika. Menadžeri moraju znati sve o vlastitom području rada, psihološkim potrebama pojedinaca, psihološkim problemima i izazovima pojedinaca, a sve u cilju osiguravanja što kvalitetnije izvedbe rada te u konačnici što uspješnije organizacije. Dolazi se do pitanja kakvi menadžeri moraju biti, odnosno koje osobine moraju posjedovati kako bi napredovali u svom području.

„Motivi i osobine koje pridonose izboru menadžerske karijere, uspjehu na tom položaju i brzom promociji na menadžerskoj ljestvici (Hmura, 2012)

- pozitivna gledišta prema autoritetu i ljudima na toj poziciji,
- želja za nadmetanjem,
- želja za dokazivanjem i potvrđivanjem,
- želja za iskazivanjem moći,
- želja za različitim i značajnom pozicijom i ponašanjem te
- želja za dužnošću i osjećaj odgovornosti“

Cjelokupni sustav motivacije je vrlo složen te mu se treba posvetiti iz temelja i svakako je u domeni oblikovanja od strane najviših menadžera. Menadžment treba dizajnirati nagradne i motivacijske pakete čija struktura ovisi o tome koliko se složen ili jednostavan sustav motivacije želi razviti i preferira li se osnovni sustav baziran na kolektivnim ili individualnim čimbenicima.

Menadžer može pružiti potporu zaposlenicima u cilju vlastitog razvoja i to na sljedeće načine (Šarac, 2012:40):

- radnici moraju biti dio procesa uključivanja
- radnici moraju primiti od nadređenih i veće odgovornosti
- radnici moraju osjetiti da ih se ohrabruje u vidu njihovih ideja i prijedloga
- kvalitetnom procjenom zasluga radnika i sustavom nagrađivanja koji je adekvatan tome

U mnoštvu organizacija je bonus vezan uz kvalitetu, a koja se smatra najvažnijim čimbenikom uspjeha poduzeća u dugom roku. Postoji niz organizacija koje bonuse dijele u cilju proširenja znanja što dovodi do rasta fleksibilnosti organizacije, boljem korištenju ljudskih potencijala, raste zainteresiranost na individualnoj razini te raste kompetentnost.

#### 4.3. Važnost obrazovanja zaposlenika i upravljanja talentima u organizaciji

Ključnu ulogu u upravljanju talentima ima viši menadžment koji postavlja ciljeve razvoja talenata i određuje odgovornost nižih menadžera kako bi se ostvarili ciljevi, misija i vizija organizacije. Stoga upravljanje talentima ima stratešku važnost za organizaciju istovremeno stavljajući nove uloge, zahtjeve i izazove pred menadžment ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Poput pojma talent, niti upravljanje talentima nema jednoznačnu definiciju. Stoga, postoje mnogi pristupi kojima se nastoji približiti značenje i važnost upravljanja talentima za organizaciju. Upravljanje talentima je obuhvatan i integriran sustav niza međupovezanih aktivnosti upravljanja ljudskih potencijala radi privlačenja, motiviranja, razvoja i maksimalnog korištenja svih potencijala ljudi koji posjeduju iznadprosječna znanja i sposobnosti koji za organizaciju imaju stratešku važnost u ostvarivanju konkurentske prednosti, daljeg razvoja i uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Upravljanje talentima nije drugi naziv za razvoj zaposlenika, nego obuhvaća identificiranje, pribavljanje, zapošljavanje i razvoj zaposlenika s velikim potencijalom za uspjeh unutar organizacije (Laff, 2006:42).

Iz gore navedenih definicija može se zaključiti kako upravljanje talentima obuhvaća niz međupovezanih aktivnosti i zadataka usmjerenih prema iznadprosječnim zaposlenicima.

Danas organizacije svoj uspjeh temelje na kvaliteti i vrijednosti talentiranih zaposlenika unutar organizacije. Talenti dodaju tržišnu vrijednost organizaciji jer su puni ideja i inovacija koje su potrebne kako bi se organizacija uspješno borila na konkurentnim i brzorastućim tržištima. Talent je posljednji izvor konkurentske prednosti koji svim ostalim prednostima organizacije daje dodatnu dimenziju i značenje. Prema mišljenju menadžmenta talenti su presudni za uspjeh organizacije sada i u budućnosti. Unutar organizacije, ukoliko su im osigurani uvjeti, mogu se dodatno razvijati te na taj način povećati inovacije u organizaciji. Talenti pomažu organizacijama da se razlikuju od ostalih te je zato potrebno mnogo ulagati u upravljanje njima što će biti od koristi njima tako i organizacijama (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Postoje različiti izazovi koji se nalaze pred menadžmentom ljudskih potencijala u zadržavanju talentiranih zaposlenika koji proizlaze iz utjecaja raznih čimbenika iz vanjske i unutarnje okoline. Dok na neke od njih organizacije lako mogu utjecati, veliki dio njih teško je promijeniti.

Posljednjih nekoliko desetljeća, demografski trendovi poput sveopćeg starenja stanovništva, pada stope nataliteta, a time i nerazmjera starog i mladog stanovništva uzrokovali su nestašicu kvalitetne i talentirane radne snage na tržištu rada. Demografski izazov predstavlja generacija Y, stoga organizacije moraju ulagati veliki napor kako bi privukle i zadržale mlade poslovne ljude, koji se po mnogočemu razlikuju od starijih generacija. Prije svega preferiraju fleksibilne radne aranžmane i važna im je usklađenost između rada i privatnog života. Za razliku od starijih generacija, koje su sklonije raditi čitavi radni vijek u jednoj organizaciji, mlađe generacije ne privlači doživotno zaposlenje i imaju kraći vremenski horizont (Guthrie i sur., 2008: 50).

S druge strane, pod utjecajem globalizacije organizacije se šire na međunarodna tržišta. Kako bi opstale i pobijedile konkurenciju moraju posjedovati kvalitetne menadžere koji će biti voljni

raditi posao u inozemstvu. Također, potrebni su im i lokalni talenti koji razmišljaju globalno i razumiju lokalne načine poslovanja i dobro poznaju potrebe lokalnih potrošača (Guthride i sur., 2008:51).

Na samom početku organizacije se moraju upitati koju vrstu talenata trebaju i što zapravo smatraju talentom. S druge strane, važno je i zbog čega bi talentirani zaposlenici željeli raditi u organizacijama poput njihovih. Vrlo važno postaje ono što organizacija ima za ponuditi i što očekuje u vezi s korištenjem i razvojem potencijala i kompetencija talentiranih zaposlenika (Beechler i Woodward, 2009: 274). Drugim riječima, organizacije moraju osigurati talentiranim zaposlenicima nagrade koje oni žele i smatraju važnima kako bi ih zadržale. Stoga uspješne organizacije provode segmentaciju talenata i na taj način razlikuju važne i ključne resurse i talente u organizaciji, s obzirom da ona pruža uvid u to kako programi i aktivnosti koje provodi menadžment ljudskih potencijala mogu pridonijeti većoj uspješnosti organizacije i gdje je angažiranje i zadržavanje talenata najvažnije i zašto (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Važnu ulogu u privlačenju, pa tako i u zadržavanju talentiranih zaposlenika ima marka (brend) poslodavca. Prije svega, marka poslodavca predstavlja razinu povjerenja i pouzdanja koje imaju pojedinci u sposobnost organizacije da dugoročno pruža visoku razinu onog što proizlazi iz njezina imidža. Stoga, kako bi pobijedile u ratu za talente i u svojim redovima zadržale talentirane zaposlenike, organizacije nastoje postati privlačno mjesto za rad i poželjan poslodavac, odnosno poslodavac prvog izbora (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Talentirani zaposlenici se odlučuju zadržati u organizaciji onda kada postoji usklađenost između njihovih potreba i želja te onoga što su organizacija i posao koji nudi spremni ispuniti. Vrlo značajan čimbenik je i sukladnost između vrijednosti i kulture organizacije i vrijednosti i kulture pojedinca koji se odlučuje hoće li se zaposliti ili pak zadržati u organizaciji. O tome ovisi hoće li se pojedinac uklopiti u organizaciji te poistovjetiti se s njezinim vrijednostima. Prilikom zasnivanja radnog odnosa organizacija ima postavljene strateške ciljeve i postojeću organizacijsku kulturu, koje nastoji uskladiti s mogućim doprinosima zaposlenika kao što su njegove sposobnosti, talenti, znanja i iskustvo (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Važan dio motivacije za ostanak u organizacije te za visoku radnu uspješnost pojedinca pogodan sustav materijalnog nagrađivanja i povlastica. Mnoge prakse u nagrađivanju talentiranih zaposlenika pokazale su kako je optimalno kombinirati dva sustava nagrađivanja:



nagrađivanje na temelju znanja i vještina te nagrađivanje na temelju radne uspješnosti. Nagrađivanje na temelju znanja i vještina podrazumijeva da su zaposlenici koji posjeduju više znanja i kompetencija vrijedniji za organizaciju te prema tome zaposlenici ostvaruju višu plaću usavršavanjem već postojećih i stjecanjem novih znanja, vještina i kompetencija. S druge strane, nagrađivanje na temelju radne uspješnosti povezuje nagrade sa uspjehom pojedinca u organizaciji. Priznavanje uspjeha jedan je od presudnih čimbenika koji utječu na motivaciju zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Organizacije koje su dobro mjesto za rad djeluju poput magneta za privlačenje i zadržavanje talentiranih zaposlenika u organizaciji. Stoga, Se sa sigurnošću može reći kako su najuspješnije one organizacije koje u svojim redovima imaju talentirane zaposlenike koji su nepresušni izvor znanja i inovacija koje doprinose širenju znanja unutar organizacije

## 5. PRIMJERI IZ PRAKSE KORIŠTENJA I RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA

### 5.1. Menadžment ljudskih potencijala u Hrvatskom Telekomu

Hrvatski Telekom je vodeća telekomunikacijska kompanija u Hrvatskoj koja pruža puni spektar telekomunikacijskih usluga - usluge fiksne i mobilne telefonije, prijenosa podataka, Interneta i međunarodnih komunikacija. Pojam "HT Grupa" ili "Grupa" ili "T-HT" označava društvo Hrvatski Telekom d.d. zajedno s njegovim ovisnim društvima. Temeljne djelatnosti Hrvatskog Telekoma d.d. su: pružanje elektroničkih komunikacijskih usluga te projektiranje i izgradnja elektroničkih komunikacijskih mreža na području Republike Hrvatske. Uz usluge nepokretne telefonije (pristup i promet usluga nepokretne telefonije te dodatne usluge nepokretne mreže), Grupa također pruža internetske, IPTV i ICT usluge, usluge prijenosa podataka (najam vodova, Metro-Ethernet, IP/MPLS, ATM) te usluge pokretnih telefonskih mreža GSM, UMTS i LTE.<sup>1</sup>

Hrvatski Telekom je prepoznao važnost ulaganja u kontinuirano unapređenje znanja svojih zaposlenika. Ulažući u edukaciju, poduzeće osigurava ostvarivanje svojih strateških ciljeva, a istodobno omogućuje zaposlenicima razvoj njihovih potencijala i osobne konkurentnosti. Uveli su razne projekte kojima nastoje razvijati te povezivati svoje zaposlene.

Primjerice, Znanje četvrtkom popularni je projekt kojim se širi znanje u poduzeću. HT osigurava zaposlenicima vrijeme za razmjenu znanja i iskustava unutar poduzeća kako bi zaposlenici upoznali područja poslovanja kojima se izravno ne bave, ali im ta znanja mogu biti vrlo korisna u svakodnevnom poslu. Razmjenjujući i dijeleći znanje, uče jedni od drugih. Nadalje, Znanjem rastemo je tradicionalna konferencija koju organizira HT a ugošćuje ugledne stručnjake i znanstvenike koji svojim idejama, razmišljanjima, djelima, angažmanom i projektima na prepoznatljiv način pridonose i pomažu čovječanstvu, potiču na razmišljanje ili pokreću na akciju. Osobnim i timskim doprinosom osigurava se uspješno ostvarenje poslovnog plana. Doprinos zaposlenika ciljevima poduzeća kroz ostvarivanje osobnih ciljeva nagrađuje se godišnjom nagradom u Sustavu upravljanja radnim učinkom.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Hrvatski Telekom. O nama. Dostupno na: <https://www.t.ht.hr/o-nama/profil-grupe> (01.10.2020.)

<sup>2</sup> Tportal.hr. Dr. Michio Kaku i Sarah Lacy predavači na konferenciji T-HT. Dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/dr-michio-kaku-i-sarah-lacy-predavaci-na-konferenciji-t-ht-20120919> (01.10.2020.)

Hrvatski Telekom posebnu pažnju pridodaje brizi o zaposlenicima. Brine se o zaštiti roditelja i djece. Putem Zaklade PrijaTelj zaposlenicima pomaže financijski kada su u teškim prilikama. Potiču i nagrađuju društveno odgovorno ponašanje poput dobrovoljnog davanja krvi. Također je uvedena i pogodnost fleksibilnog radnog vremena kako bi zaposlenici mogli uskladiti poslovne i privatne obveze, sportski susreti zaposlenika i brojne druge rekreacije. U skladu s Kolektivnim ugovorom, ostvaruju se povlastice kao što su godišnji sistematski zdravstveni pregledi, uplata u Zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond T-HT, prigodne isplate za Božić i Uskrs, jubilarna nagrada, regres za korištenje godišnjeg odmora i drugo.<sup>3</sup> Mogućnost napredovanja te razvoj menadžera je važan te mu HT pridodaje veliku važnost. Ulaže se u razvoj menadžera i menadžerskih kompetencija. Razvoju menadžerskih kompetencija pristupa se sustavno koristeći kombinaciju različitih razvojnih metoda kao što su individualni i grupni coaching, povremeni rad na „terenu“ kako bi se bolje upoznale korisničke potrebe, stručne konferencije, interni prijenosi znanja, rotacija po poslovnim područjima, učenja u malim fokus grupama i slično. Platformu za određivanje individualnih razvojnih potreba čini sustav procjene potencijala i učinka koji se redovito provodi svake godine.

Imidž poduzeća i vrijednost njegove robne marke ne ovise samo o kvaliteti proizvoda i usluga već i o ponašanju zaposlenika prema korisniku. Zato u T-HT-u postoje jasni standardi poslovnog ponašanja koji se zasnivaju na visokim etičkim načelima. Smjernice za takvo ponašanje daje Kodeks ponašanja.<sup>4</sup>

Ljudski potencijali su pojam koji se odnosi na pojedince i njihove vještine i znanja kojim doprinose poslovanju poduzeća, kao i na dio organizacije (odjel) koji se bavim svim procesima koji se odnose na zaposlene. Ljudski potencijali u Hrvatskom Telekomu kod odabira zaposlenika gledaju kapacitet uslužnosti prema korisniku, uz temeljena znanja, stručnost i obrazovanje. Tako kandidati koji dolaze u poduzeće cjelokupni proces selekcije, ovisno o radnom mjestu na koje su zaposleni, a koji se sastoji od psihologijskog testiranja, intervjua, provjere referenci - ovisno o poziciji za koju se kandidiraju.

---

<sup>3</sup> Moj-posa.net. Poslodavci prvog izbora – T-HT, Sunčana Runje, direktorica Odjela za usluge ljudskih resursa. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69779/Poslodavci-prvog-izbora-T-HT-Suncana-Runje-direktorica-Odjela-za-usluge-ljudskih-resursa/2/> (01.10.2020.)

<sup>4</sup> Hrvatski Telekom. Naše vrijednosti. Dostupno na: <https://www.t.ht.hr/o-nama/nase-vrijednosti> (01.10.2020.)

Sve zajedno od zaposlenika zahtjeva predanost i odgovornost, a posebice zbog situacije koja je trenutno prisutna na telekom tržištu, a koja se očituje u kontinuiranim promjenama, neprestanom razvoju i usavršavanju, a sve u cilju osiguranja potrebne razine profesionalnosti te kako bi zahvaljujući svojim znanjima i vještinama uvijek tu bili za korisnika njihovih usluga.<sup>5</sup> Kako uloga zaposlenika u organizaciji sve više dobiva na značaju, u smislu da su zaposlenici najveća vrijednost i najcjenjeniji kapital organizacije, tako je i značaj ljudskih potencijala sve veći pa se upravljanjem ovim potencijalima smatra osnovnim interesom organizacije kojim se bave viši nivoi rukovodstva. Upravljanje ljudskim potencijalima, stoga, predstavlja strateški pristup upravljanju ali i razvoju ljudskih potencijala kao izvora konkurentne prednosti.

## 5.2. Menadžment ljudskih potencijala u Zagrebačkoj banci

Zagrebačka banka vodeća je banka u Hrvatskoj i članica UniCredita. Usluge koje nudi Zagrebačka banka su usluge korporativnog i investicijskog bankarstva, komercijalnog bankarstva te upravljanja imovinom. Zagrebačka banka započela je s radom 1914. godine pod imenom Gradska štedionica. Godine 1946. preimenovana je u Gradsku štedionicu Zagreb, pod kojim imenom posluje do 60-ih godina. Tada postaje dio Komunalne banke Zagreb koja je uskoro preimenovana u Kreditnu banku i postala dijelom sustava Udruženja poslovnih banaka u Zagrebu. Početkom 70-ih osnovana je Udružena banka Zagreb, među kojima je jedna od pet banaka-sastavnica i tadašnja Kreditna banka. Potkraj 70-ih osnivači Kreditne banke Zagreb i Jugobanke udružuju se u Zagrebačku banku. Zagrebačka banka 1989. postaje prva banka koja je organizirana kao suvremeno dioničko društvo. Od ožujka 2002. postaje dijelom Grupe UniCredit, jedne od najjačih financijskih grupacija u Europi, koja djeluje na ukupno 17 ključnih tržišta s više od 8.900 poslovnica i više od 25 milijuna klijenata.<sup>6</sup>

Zaba svojim radnicima pruža niz pogodnosti koje se očituju kroz zdravstveno osiguranje i to kroz sustav dopunskog i dodatnog osiguranja. U to su uključeni periodični preventivni pregledi koje Zagrebačka banka nudi svojim zaposlenicima i putem kojih održava kontrolu nad njihovim zdravljem. Kako bi brinula o zdravlju svojih zaposlenika u kontinuitetu, Zaba svake

---

<sup>5</sup> Moj-posa.net. Poslodavci prvog izbora – T-HT, Sunčana Runje, direktorica Odjela za usluge ljudskih resursa. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69779/Poslodavci-prvog-izbora-T-HT-Suncana-Runje-direktorica-Odjela-za-usluge-ljudskih-resursa/2/> (01.10.2020.)

<sup>6</sup> Zagrebačka banka. Povijest. Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/povijest> (01.10.2020.)

dvije godine poziva svoje zaposlenike na sistematski pregled koji je besplatan za sve te zaposlenicima omogućuje slobodna dan u vrijeme obavljanja sistematskog pregleda kako bi se u potpunosti posvetili svom zdravlju.<sup>7</sup>

Također, Zagrebačka banka omogućuje dar od 3.000,00 kuna neto za svako novorođeno dijete zaposlenika. Mame u Zagrebačkoj banci imaju na raspolaganju niz pogodnosti koje su razvijene kroz Program za mame. Što se tiče prehrane, Zagrebačka banka omogućuje uz osnovnu plaću i mjesečni iznos za prehranu te omogućuje ponudu hrane kroz vlastite restorane u kojima je na raspolaganju prisutan tjedni menu uz posebni jelovnik za vegetarijance i vegane. AZ ZABA zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond Zagrebačke banke omogućuje zaposlenicima učlanjenje i brigu o starijim danima mirovine.<sup>8</sup>

Za svoj rođendan zaposlenici Zagrebačke banke imaju slobodan dan u cilju druženja sa svojim najdražima, obitelji i prijateljima. Za prvi dan škole, bilo da se radi o vrtiću ili školi, zaposlenici također imaju slobodan dan. Zaposlenicima je omogućeno i dodatno obrazovanje kroz edukacije u internom sustavu obrazovanja te zaposlenici imaju pravo iskoristiti do sedam radnih dana godišnje za pripremu i polaganje ispita.<sup>9</sup>

Vrlo veliki naglasak u Zagrebačkoj banci je na sportu i fokusiranju na sportski život. Zaposlenicima se omogućuje članstvo u Zaba Sportu, u sklopu kojeg mogu aktivno prisustvovati sportskim aktivnostima kao što su odbojka, košarka, stolni tenis, nogomet, tenis, skijanje, plivanje itd. Također, Zagrebačka banka na petom katu svog poslovnog kompleksa na Jankomira ima teretanu i košarkaško igralište koje je u potpunosti na raspolaganju zaposlenicima. Isto tako, Zaba jedio programa MultiSport, jedinstvene ponude pogodnosti koje omogućava veći izbor sportskih i rekreacijskih centara uz povoljnije članarine.<sup>10</sup>

Kako bi se zaposlenicima omogućila što bolja kvalitetu privatnog i poslovnog života, timovi u Zagrebačkoj banci imaju mogućnost rada u kliznom radnom vremenu. Klizno radno vrijeme

---

<sup>7</sup> Zagrebačka banka. Pogodnosti za zaposlenike. Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/pogodnosti-za-zaposlenik> (01.10.2020.)

<sup>8</sup> Zagrebačka banka. Pogodnosti za zaposlenike. Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/pogodnosti-za-zaposlenik> (01.10.2020.)

<sup>9</sup> Zagrebačka banka. Pogodnosti za zaposlenike. Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/pogodnosti-za-zaposlenik> (01.10.2020.)

<sup>10</sup> Zagrebačka banka. Pogodnosti za zaposlenike. Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/pogodnosti-za-zaposlenik> (01.10.2020.)

znači da dio rasporeda mogu prilagoditi sebi, sami mogu odrediti kada će početi i završiti radno vrijeme kako bi bolje balansirali između privatnih i poslovnih obaveza i rokova. Zagrebačka banka također nudi mogućnost rada u nepunom radnom vremenu što nije česti slučaj u organizacijama u Hrvatskoj, a sve u cilju brige za djecu ili starije članove kućanstva, u cilju dodatnog obrazovanja ili drugog značajnog razloga. Zagrebačka banka također pruža i tu mogućnosti kao prihvatljiv oblik rada. Prvi radni dan zaposlenika u Zagrebačkoj banci protječe uz tzv. buddyja, koji ga odvodi do radnog mjesta, upoznaje s kolegama te pokazuje prostorije Zabe. Dodjeljivanjem buddyja - kolege iz tima koji je na raspolaganju za sva pitanja u prvim mjesecima, olakšava se novom zaposleniku prijelaz u novu ulogu i brže usvajanje organizacijske kulture, a budućim buddyjima se stvara prilika za razvoj novih vještina.<sup>11</sup>

Iz svega navedenog, vidljivo je da Zagrebačka banka nudi niz pogodnosti koje ju čine poželjnim poslodavcem, no ipak je prisutna velika fluktuacija ljudi, pomalo zastarjela tehnologija koja odbija mlade ljude pri zapošljavanju te tromost organizacije gdje organizacijski procesi teku vrlo sporo i donose se više razina odlučivanja, a što dodatno usporava rad.

---

<sup>11</sup> Zagrebačka banka. Pogodnosti za zaposlenike. Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/pogodnosti-za-zaposlenik> (01.10.2020.)

## 6. ZAKLJUČAK

Ljudski potencijali obuhvaćaju znanje, iskustvo, kreativnost i motivaciju koju u sebi nosi određeni pojedinac u organizaciji. Upravljanje ljudskim potencijalima ima za svrhu omogućiti razvoj i unaprjeđenje ljudskih potencijala kroz razne radnje i aktivnosti kao što su zapošljavanje, poboljšanje vještina, usavršavanje, motiviranje, stvaranje dobrih odnosa među zaposlenicima, izgradnja osjećaja pripadnosti i pravednosti. Ljudski potencijali i sam menadžment ljudskih potencijala je sve više u fokusu u današnjem dinamičnom okruženju, što dovodi do pozitivnih pomaka u kreiranju konkurentske prednosti organizacije u pojedinom segmentu rada. Također, menadžment ljudskih potencijala ima sve veće značenje u samom strateškom menadžmentu, odnosno menadžment ljudskih potencijala direktno sudjeluje u stvaranju strategije određene organizacije. Kako pojedine industrije imaju zaista zavidnu konkurenciju, organizacije u svakom trenutku moraju voditi brigu o promicanju svojih proizvoda i usluga iznad konkurencije te promišljati o održavanju koraka naprijed kroz duži vremenski period, a što je kompleksno i zahtjevno. U tom slučaju svaka organizacija je primorana odraditi kvalitetnu situacijsku analizu i odrediti njezin položaj na tržištu te sukladno navedenom definirati ciljeve poslovanja, što se želi postići odnosno koja pozicija se planira ostvariti na tržištu.

Poslovno okruženje današnjice karakterizira velika turbulentnost, brzina, intenzivnost, kreativnost i inovacije, a što menadžmentu nameće stalno promišljanje o položaju organizacije na tržištu. Veliki utjecaj na stvaranje konkurentske prednosti ima strateški menadžment ljudskih potencijala budući da se ljudski potencijali u današnje vrijeme smatraju najvrjednijim resursom poduzeća. Zadaci menadžmenta ljudskih potencijala u tom pogledu se moraju usmjeravati na kontinuirano privlačenje novih talenata, njihovo osposobljavanje, obrazovanje i usavršavanje te zadržavanje onih ljudskih potencijala koji pridonose stvaranju održive konkurentske prednosti. U tom procesu je vrlo bitno odabrati način na koji će to poduzeće uspjeti ostvariti, a koji između ostalog ovisi o vrsti i tipu poduzeća, o hijerarhiji i podjeli nadležnosti, o radnom osoblju, ali i o načinu i tehnikama motiviranja i zadržavanja kompetentnih ljudi. Međuljudski odnosi su jedan od ključnih čimbenika za stvaranje konkurentske prednost, kao i uključenost zaposlenika u proces odlučivanja, omogućivanje veće odgovornosti za zaposlenike kako bi se osjećali potrebnima, ispravnog prosuđivanja njihovih radnih zasluga, a sve u cilju stvaranja povjerenja u cjelokupnu politiku organizacije.

U tom pogledu je pred menadžment ljudskih potencijala stavljen velik i složen zadatak jer osim teoretskih znanja o menadžmentu i organizaciji, moraju posjedovati i znanja na području psihologije. Razlog tome je raznolikost ljudi i njihovog ponašanja jer svi smo mi kao individue različiti i različito reagiramo na pojedine situacije.

Važnost talenata za organizaciju postaje sve veća i sve više je razloga zašto je upravljanje talentima djelotvorna strategija za ostvarivanje konkurentske prednosti. Talenti dodaju tržišnu vrijednost organizaciji i izvor su novih ideja i inovacija kojima se osigurava dugoročna održivost poslovanja. Zbog sve veće važnosti, organizacije i njihov menadžment ljudskih potencijala susreću se s mnogim izazovima kako privući i zadržati talentirane pojedince. Kao odgovor na te izazove, mnoge organizacije su uvidjele važnost istraživanja i razumijevanja njihovih želja i potreba. Ključan korak u tome je razvijanje reputacije poslodavca kao poželjnog mjesta za rad. S obzirom da zaposlenici provode veći dio vremena na radnome mjestu, ono što im poslodavac pruža mnogo govori o tome kako vrednuje svoje zaposlenike i koliko brine o kvaliteti života i dobrobiti na radnome mjestu. Sve to određuje način na koji će poslodavac biti percipiran od strane sadašnjih, ali i potencijalnih zaposlenika. Poduzeća koja su primjeri velikih napora stvaranja konkurentske prednosti kroz menadžment ljudskih potencijala su Hrvatski Telekom i Zagrebačka banka. Oba poduzeća ulažu iznimne napore kako bi privukli nove i zadržali postojeće talente. To nije nikako lagan zadatak te je potrebno vrijeme i napor u održavanju rastućeg imidža poduzeća i stvaranju slike poželjnog poslodavca.



## 7. POPIS LITERATURE

1. Aaker, D. A. (1995) Strategic market management. New York: Wiley & sons
2. Aksentijević - Karaman, N. (2012) Ljudski potencijali i ekonomski razvoj. Ekonomski fakultet u Rijeci
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing
4. Bain, J. S. (1968) Industrial Organization, Second Edition. New York: John Wiley & Sons
5. Barney, J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol. 17, Issue 1, str. 99-120
6. Beardwell, I., Holden, L., Clydon, T. (2004) Human Resource Management: A Contemporary Approach. Financial Times Prentice Hall
7. Beechler, S., Woodward I. C. (2009) The “global war” for talent, Journal of International Management, 15(3)
8. Belak V. (2014) Menadžment u teoriji i praksi. Zagreb: Belak Excellens
9. Besanko D., Dranove D., Shanley M. (2000) Economics of strategy. New York: John Wiley & Sons, Inc.
10. Buble, M. (2005) Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija
11. Daraboš, M. (2015) Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima. Zagreb: Naklada Ljevak
12. Deželjin J. (1996) Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Organizator
13. Guthrie, M., Komm, A. B., Lawson, E. (2008) Making Talent a Strategic Priority, The McKinsey Quarterly, 1
14. Hernaus, T., Sikavica, P. (2011) Dizajniranje organizacije, strukture, procesi, poslovi. Zagreb: Novi Informator
15. Hill, M. A., Keats, B. W., DeMarie, S. M. (1998) Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. Academy of Management Executive, 12 (4), str. 22-42
16. Hmura, M. (2012) Motivacija – ključ poboljšanja radnog uspjeha. Poslovni savjetnik.com. Dostupno na <http://www.poslovni-savjetnik.com/node/38435> (01.09.2020.)
17. Horvat, Đ. (2012) Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji. Zagreb: Edukator
18. Hrvatski Telekom. Naše vrijednosti. Dostupno na: <https://www.t.ht.hr/o-nama/nase-vrijednosti> (01.10.2020.)
19. Hrvatski Telekom. O nama. Dostupno na: <https://www.t.ht.hr/o-nama/profil-grupe> (01.10.2020.)
20. Jambrek, I. Penić, I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci 29 (2)

21. Jurina, M. (2011) O upravljanju ljudskim potencijalima. Zaprešić: Intergrafika TTŽ d.o.o.
22. Karaman Aksentijević N., Ježić Z., Đurić K. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, Informatologia, vol 41, br.1
23. Laff, M. (2006) Talent Management: From Hire to Retire, T+D, 11(60)
24. Lawler, E. E. III (2012) Corporate Strategy How Human Resources can become a player. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/edwardlawler/2012/08/15/corporate-strategy-how-hr-can-become-a-player/#39cd0bee1eea> (01.09.2020.)
25. Moj-posa.net. Poslodavci prvog izbora – T-HT, Sunčana Runje, direktorica Odjela za usluge ljudskih resursa. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69779/Poslodavci-prvog-izbora-T-HT-Suncana-Runje-direktorica-Odjela-za-usluge-ljudskih-resursa/2/> (01.10.2020.)
26. Noe, R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2003) Human Resource Management. McGraw-Hill Irwin, New York
27. Pfeffer, J. (1994) Competitive advantage through people. Boston: Harvard Business School Press,
28. Pickford, J. (2003) Mastering people management. Great Britain: Prentice Hall
29. Poljak, P., Duboković, I., Lenardić, M. (2013) Učenje za poduzetništvo / entrepreneurial learning
30. Porter, M. (1996) What is strategy? Harvard business review, vol. 75
31. Porter, M. (1998) On Competition. Boston: HarvardBusinessSchool.
32. Porter, M., Kramer, M.R. (2011) Creating Shared Value. HarvardBusinessReview, 89(1/2)
33. Raguž V. I., Tolušić, M. (2012) Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, Ekonomska misao i praksa 21(1): 381-398. Sveučilište u Dubrovniku
34. Shank, J.K., Govindarajan, V. (1993) Strategic cost management. New York: The free press
35. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
36. Smith, J. L. (2007) Kako stvoriti konkurentsku prednost : dajte klijentu razlog da izabere vas, a ne vašu konkurenciju. Zagreb: Naklada Ljevak
37. Storey, J. (2007) Human Resource Management: A Critical Text, Cengage Learning-London
38. Šarac, M. (2012) Utjecaj kompenzacija na motivaciju zaposlenika u bankarskom sektoru Splitsko-dalmatinske županije. Diplomski rad. Split: Ekonomski fakultet
39. Škrčić, M. (2006) Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija nakladništvo
40. Škrčić, M., Vouk, R. (2006) Osnove poduzetništva i menadžmenta. Zagreb: Katma

41. Thompson, A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008) *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću: teorija i slučajevi iz prakse*. Zagreb: Mate
42. Tipurić, D. (1999) *Konkurentska prednost poduzeća : izbor između niskih troškova i diferencijacije*. Zagreb: Poslovna analiza i upravljanje
43. Tportal.hr. Dr. Michio Kaku i Sarah Lacy predavači na konferenciji T-HT. Dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/dr-michio-kaku-i-sarah-lacy-predavaci-na-konferenciji-t-ht-20120919> (01.10.2020.)
44. Upravljanje ljudskim potencijalima - Poslovniforum.hr. Dostupno na: [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp) (01.09.2020.)
45. Vrdoljak, Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N., (2013) *Izvori konkurentске prednosti u XXI. Stoljeću*. Sveučilište u Dubrovniku
46. Vujić, D. (2008) *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*. Beograd: Centar za primjenjenu psihologiju
47. Zagrebačka banka. Pogodnosti za zaposlenike. Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/pogodnosti-za-zaposlenik> (01.10.2020.)
48. Zagrebačka banka. Povijest. Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/povijest> (01.10.2020.)

## **8.POPIS SLIKA I TABLICA**

Slika 1. Temeljni model planiranja ljudskih potencijala

Slika 2. Glavni procesi i funkcije ljudskih potencijala

Slika 3. Pet konkurentskih sila

Slika 4. Potencijalni izvori konkurentske prednosti

Slika 5. Strateški izbori

Slika 6. Izvori industrijske različitosti

Slika 7. Trokut znanja u gospodarstvu temeljenom na znanju

Tablica 1. Tradicionalna ekonomija nasuprot ekonomiji temeljenoj na znanju

## 9. ŽIVOTOPIS AUTORICE



### Europass Životopis

#### Osobni podaci

Prezime/ Ime **Konjevod Monika**  
Adresa(e) Lektršćica odvojak 9,  
10040 Zagreb  
Telefonski broj(evi) 099/1911 986  
Broj(evi) faksa -  
E-mail konjevodmonika@gmail.com  
Državljanstvo Hrvatsko  
Datum rođenja 07.02.1991.  
Spol Žensko

#### Željeno zaposlenje/zanimanje

#### Radno iskustvo

Datumi 2019.-  
Zanimanje ili radno mjesto Referent u računovodstvu  
Glavni poslovi i odgovornosti

- Knjiženje i kontiranje ulaznih, izlaznih faktura i drugih knjigovodstvenih isprava
- Likvidiranje ulaznih faktura u skladu sa dokumentima nabave
- Izrada putnih naloga za službena putovanja
- Knjiženje bankovnih izvoda
- Usklada kupaca i dobavljača
- Provođenje kompenzacija
- Kadrovski poslovi( prijava i odjava zaposlenika, godišnjih odmora, sastavljanje ugovora)

Ime i adresa poslodavca Obala Grupa d.o.o., Planinska ulica 13,1000 Zagreb  
Vrsta djelatnosti ili sektor Distributer pića

#### Obrazovanje i osposobljavanje

Datumi Od 2005.-2009.

Naziv dodijeljene kvalifikacije	Maturant opće gimnazije																																								
Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine	Maturant opće gimnazije																																								
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja	Čapljina, Bosna i Hercegovina																																								
Razina prema nacionalnoj ili međunarodnoj klasifikaciji	SSS																																								
<b>Osobne vještine i kompetencije</b>																																									
Materinski jezik(ci)	<b>Hrvatski</b>																																								
Drugi jezik(ci)	<b>Engleski</b>																																								
Samoprocjena																																									
<i>Europska razina (*)</i>																																									
<b>Engleski</b>																																									
<b>Jezik</b>																																									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Razumijevanje</th> <th colspan="4">Govor</th> <th colspan="2">Pisanje</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Slušanje</th> <th colspan="2">Čitanje</th> <th colspan="2">Govorna interakcija</th> <th colspan="2">Govorna produkcija</th> <th colspan="2"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>B2</td> <td>Samostalni korisnik</td> <td>B2</td> <td>Samostalni korisnik</td> <td>B2</td> <td>Samostalni korisnik</td> <td>B2</td> <td>Samostalni korisnik</td> <td>B2</td> <td>Samostalni korisnik</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Razumijevanje				Govor				Pisanje		Slušanje		Čitanje		Govorna interakcija		Govorna produkcija				B2	Samostalni korisnik	B2	Samostalni korisnik	B2	Samostalni korisnik	B2	Samostalni korisnik	B2	Samostalni korisnik										
Razumijevanje				Govor				Pisanje																																	
Slušanje		Čitanje		Govorna interakcija		Govorna produkcija																																			
B2	Samostalni korisnik	B2	Samostalni korisnik	B2	Samostalni korisnik	B2	Samostalni korisnik	B2	Samostalni korisnik																																
	<i>(*) <a href="#">Zajednički europski referentni okvir za jezike</a></i>																																								
Društvene vještine i kompetencije	sklonost timskom radu, dobre komunikacijske vještine stječene tijekom rada u različitim poduzećima, otpornost na rad pod pritiskom																																								
Organizacijske vještine i kompetencije	dobra suradnja unutar tima																																								
Tehničke vještine i kompetencije																																									
Računalne vještine i kompetencije	PC platforma, Microsoft office, rad u sustavima Gosoft i QMS.																																								
Umjetničke vještine i kompetencije	Pjevanje, sviranje klavira																																								
Druge vještine i kompetencije																																									
Vozačka dozvola	B kategorija																																								

## **IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Monika Konjevod**

**Matični broj studenta: 0055 426 186**

**Naslov rada: Ljudski potencijali kao temelj konkurentske prednosti organizacije**

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

---

---