

# LJUDSKI RESURSI U RAZVOJU HRVATSKOG GOSPODARSTVA I DRUŠTVA

---

Grgurica, Tina

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:698202>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-26**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**LJUDSKI RESURSI U RAZVOJU HRVATSKOG  
GOSPODARSTVA I DRUŠTVA**

**Mentor:**

**prof. dr. sc. Zlatan Reić**

**Studentica:**

**Tina Grgurica**

**Split, rujan, 2016.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
1.1. Problem istraživanja .....	4
1.2. Ciljevi rada.....	4
1.3. Metode korištene u radu .....	5
1.4. Struktura rada .....	5
<b>2. LJUDI KAO NAJVRJEDNIJI KAPITAL: RAZLIČITI TEORIJSKI PRISTUPI .....</b>	<b>6</b>
2.1. Ljudski resursi – osnovni pojmovi.....	6
2.2. Razvoj ljudskih resursa.....	7
2.3. Ljudski resursi kroz povijest .....	8
2.4. Nova ekonomija .....	11
<b>3. LJUDSKI RESURSI I PROCES OBRAZOVANJA .....</b>	<b>13</b>
3.1. Zašto je obrazovanje važno? .....	13
3.1.1. Proces obrazovanja .....	14
3.1.2. Obrazovna i kvalifikacijska struktura u Republici Hrvatskoj .....	15
3.1.3. Cjeloživotno učenje.....	16
3.2. Nezaposlenost i demografija .....	17
<b>4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA .....</b>	<b>20</b>
4.1. Upravljanje ljudskim resursima u hrvatskom gospodarstvu .....	20
4.1.1. Ženski resursi .....	20
4.2. Motivacija .....	22
4.3. Faktori upravljanja ljudskim resursima .....	24
4.4. Strateško upravljanje ljudskim resursima .....	26
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>29</b>

<b>LITERATURA .....</b>	<b>31</b>
<b>SLIKE.....</b>	<b>34</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>35</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>36</b>

# **1.UVOD**

U uvodu će se, da bi rad bio što razumljiviji, obrazložiti: 1. problemi istraživanja; 2. ciljevi rada; 3. metode korištene u radu; 4. struktura rada.

## **1.1. Problem istraživanja**

Problem istraživanja ovoga završnoga rada je u pokušaju da se objasne ljudski resursi koji su bitni za uspješan gospodarski rast i razvoj. Oni su temelj razvoja neke sredine i opstanka na nekom području. Danas se sve više pažnje posvećuje ljudskim resursima jer su oni nedvojbeno bitni za rast i razvoj gospodarstva u cjelini te su snažan alat za postizanje konkurentne prednosti. Ulaganje u razvoj ljudskih resursa zajedno s razvojem gospodarstva i poboljšanjem kvalitete života najviše će doprinijeti bržem razvoju gospodarstva. U Europskim obrazovnim politikama dominira pristup društva temeljenog na znanju. Znanje je ključni čimbenik koji bi trebao omogućiti stabilan i održiv razvoj društva. U zadnje vrijeme velika se pozornost obraća na povećanje zapošljivosti ranjivih skupina društva, suzbijanje siromaštva i jačanje socijalne uključenosti svih slojeva društva te je to jedan od prioriteta Republike Hrvatske.

## **1.2. Ciljevi rada**

Cilj ovog rada je proučiti i analizirati ljudske resurse - ljude, njihova znanja, vještine, sposobnosti, motivaciju kroz vrijeme i u različitim političko-ekonomskim konceptima. Objasniti će se uzroci, mjere, ponašanje, položaj, motivacija ljudskih resursa u hrvatskom društvu i gospodarstvu. Istražiti će se proces upravljanja ljudskim resursima te objasniti njihov utjecaj na poslovanje.

### **1.3. Metode korištene u radu**

Metode koje će se koristiti u radu:

- Metoda analize - metoda kojom se složeni pojmovi, sudovi i zaključci rasčlanjuju na jednostavnije sastavne dijelove i elemente da bi bili što razumljiviji.
- Metoda sinteze - metoda kojom se različiti zaključci, sudovi i pojave povezuju u smislene cjeline.
- Metoda dedukcije - logička metoda.
- Povijesna metoda -metoda kojom se na temelju raznovrsnih dokumenata i dokaznog materijala može saznati ono što se dogodilo u prošlosti. Najčešće se upotrebljava u društvenom i humanističkom području.
- Statistička metoda - naziva se i opća metoda znanstvenih istraživanja. Ona je induktivno generalizatorska jer se na temelju obilježja određenog broja elemenata izvode opći zaključci.
- Deskriptivna metoda - metoda jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu.

### **1.4. Struktura rada**

Završni rad se sastoji od pet cjelina. U uvodnom dijelu rada definirat će se problem istraživanja, cilj rada, metode koje će se koristiti tijekom izrade rada te opis strukture rada. U drugom dijelu opisati će se ljudski resursi kao najvrjedniji kapital kroz različite teorijske pristupe. U trećem dijelu istražiti će se proces obrazovanja. Koliko je obrazovanej bitno i kako utječe na ljudske resurse. Nadalje, u četvrtom poglavlju istražiti će se kako upravljati ljudskim resursima. Na kraju će se nalaziti zaključak, popis literature i priloga te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

## 2. LJUDI KAO NAJVRJEDNIJI KAPITAL: RAZLIČITI TEORIJSKI PRISTUPI

### 2.1. Ljudski resursi – osnovni pojmovi

Ljudski resursi su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja.<sup>1</sup>

Menadžment ljudskih resursa čini niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.<sup>2</sup>

Osnovna snaga bilo koje organizacije su ljudi te je ključ uspjeha u načinu na koji tvrtke odabiru i organiziraju ljude. Mali broj lidera u organizacijama je prepoznao potrebu individualnog učenja, odnosno osobnoga razvoja pojedinca.

Potrebna je organizacija gdje ljudi kontinuirano šire svoje kreativne kapacitete, gdje se podržava novi način razmišljanja, gdje se slobodno postavljaju zajednički ciljevi i gdje ljudi stalno uče kako raditi zajedno. Organizacija se stalno treba usavršavati vodeći računa o sistemskom mišljenju, osobnom razvoju svakog zaposlenika, mentalnim modelima, stvaranju zajedničke vizije i timskom učenju.

Važnu ulogu ima menadžer za ljudske resurse jer on usmjerava, vodi, pronalazi rješenja i implementira kvalitetne procese koji doprinose visokoj razini motiviranosti zaposlenika i cjelokupnom poslovnom uspjehu cijele tvrtke.

Ljudski resursi dijele se na ljudski potencijal i ljudski kapital. Ljudski potencijal predstavlja ljudsko znanje, a dok se to znanje ne počme upotrebljavati ne može se govoriti o ljudskom kapitalu. Ljudski kapital podrazumijeva primjenu znanja i djelovanje u okviru ciljeva organizacije te je zadaća menadžmenta upravljati ljudima, njihovim znanjem, vještinama i kompetencijama. Potrebno je prepoznavati ljudske potencijale, motivirati ih, investirati u

---

<sup>1</sup>Jambrek I., i. Penić I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, str. 1190.

<sup>2</sup>Bahtijarević – Šiber F.: Menadžment ljudskih potencijala

njihovo znanje. Kako bi se efikasno moglo upravljalo ljudskim kapitalom potrebno je mjeriti njegovu efikasnost. Metoda koja se koristi za mjerenje efikasnosti intelektualnog kapitala je VAIC(TM) (eng. Measuring the overall efficiency of creating new value). Ona omogućuje menadžeru pregled gdje se vrijednost u sustavu stvara, a gdje razara.

Tako se u Republici Hrvatskoj, u suradnji Hrvatske gospodarske komore i Zajednice za unapređenje intelektualnog kapitala, tom metodom vrši mjerenje uspješnosti gospodarstva, te se tiskaju tromjesečni, polugodišnji i godišnji izvještaji uspješnosti hrvatskog gospodarstva.<sup>3</sup>

## 2.2. Razvoj ljudskih resursa

Za razvoj zajednice potrebna je uključenost svih aktera: jedinica lokalne samouprave, privatnog sektora, neprofitnih organizacija i građana. Jedinice lokalne samouprave obavljaju poslove lokalnog značaja kojima se neposredno ostvaruju potrebe građana, a koji nisu Ustavom ili zakonom dodijeljeni državnim tijelima.

Temelj razvoja neke sredine i opstanka na nekom području su ljudski resursi. Razvoj ljudskih resursa je jedan od najvažnijih faktora dugoročnog ekonomskog razvoja na nacionalnoj, ali i lokalnoj razini.

Razvoj ljudskih resursa, u najširem smislu te riječi, odnosi se na usvajanje i povećanje znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, te poboljšanja ponašanja ljudi. U užem smislu razvoj ljudskih resursa vezuje se uz posao i organizaciju u kojoj ljudi rade. To je organizirana aktivnosti učenja pokrenuta u organizaciji radi poboljšanja uspjeha (dostignuća, rezultata) i osobnog razvoja, s ciljem unapređenja rada, kako pojedinca (na sadašnjim i budućim poslovima), tako i cijele organizacije.<sup>4</sup>

3 su komponente razvoja ljudskih resursa:

1. individualni razvoj - usvajanje novih znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, poboljšanje ponašanja pojedinca povezano s poslom koji obavlja ili će ga obavljati.
2. profesionalno napredovanje i razvoj pojedinca - planirani naponi pojedinca i organizacije. Njegov je cilj optimalizacija interesa pojedinca i organizacije.

---

<sup>3</sup> Marušnik B.: Ljudski resursi u funkciji društveno – ekonomskog razvoja, str. 167.

<sup>4</sup> Žugaj M.: O razvoju ljudskih resursa, str. 247.



### 3. razvoj organizacije - razvoj novih, kreativnijih rješenja za poboljšanje rezultata.<sup>5</sup>

Znanstveno bavljenje ljudskim resursima nije novost, ali stvarni interes poduzeća i menagementa za ljudske resurse i njihov razvoj jest relativno novo.

Razvoj upravljanja ljudskim resursima u svijetu:

1924. Elton Mayo analizira utjecaj okoline i međuljudskih odnosa na proizvodnost rada. To predstavlja početak brige za upravljanje ljudskim potencijalima.

1932. legalizacija rada sindikata u SAD-u.

1946. nastaju prvi personalni odjeli u zapadnim zemljama.

1970. prelazi se na korištenje naziva ljudski resursi i ljudski potencijali s izraza personalni.

Razvoj u Republici Hrvatskoj:

1947. pojava personalnih odjela u domaćim poduzećima. Bavili su se evidentiranjem radnog staža, socijalnog i zdravstvenog osiguranja te su u njima radili uglavnom pravnici.

1956. personalna evidencija se proširuje (mirovinsko osiguranje, sigurnost na radu, stručno osposobljavanje, radni odnosi, rekreacija). U odjelima se počinju zapošljavati i psiholozi, referenti za obuku i razvoj i sl.

1965. pojavljuje se kadrovski odjel.

1990. uvode se odjeli za upravljanja ljudskim resursima ili potencijalom umjesto personalne evidencije i kadrovskih službi.<sup>6</sup>

### **2.3. Ljudski resursi kroz povijest**

William Petty prvi je pokušao kvantitativno vrednovati ljudske resurse i to kroz proračun ukupnih zarada stanovništva i odgovarajuće veličine kapitala koje bi donijele te zarade da su investirane po određenoj kamatnoj stopi.

Adam Smith je u svojim djelima isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini.

---

<sup>5</sup> Žugaj M.: O razvoju ljudskih resursa, str. 248., 249.

<sup>6</sup>Pfeifer S., Šundalić A., Jeger M., Požega Ž.: Upravljanje ljudskim resursima

Friedrich i Johann von Tnunen su koristili dvije metode za procjenu vrijednosti ljudskog kapitala: kapitaliziranje neto vrijednosti budućih zarada po tržišnoj kamatnoj stopi i ukupnog troška razvoja čovjeka određene životne dobi.

Karl Marx je na prvo mjesto stavio stručnost radnika, a razvoj čovjeka je uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva.

Alfred Marshall smatrao je da je najvrjedniji onaj kapital koji se ulaže u ljude. Smatrao je da je obrazovanje nacionalna investicija. Uz Alfreda Marshalla, i ostali građanski ekonomisti, ljudske činitelje u proizvodnji smatrali su veoma značajnima ističući nejednaka pojedinačna i ukupna obrazovna, stručna i kvalificirana obilježja stanovništva na probitak nacionalne ekonomije.

Alfred Sauvy dao je doprinos u kvantificiranju ljudskog kapitala. Formulirao je metodu kojom se izračunavala vrijednost ljudskog kapitala koja se sastoji u kumuliranju troškova za uzdržavanje i obrazovanje čovjeka do radne dobi.

Harbison i Myers razvili su kvantitativne indikatore za mjerenje razvijenosti ljudskih potencijala jer su utvrdili da su ekonomisti zapostavili izučavanje ljudskog faktora te njegovog doprinosa i značaja u ekonomskom rastu.

Likert govori o ljudskim resursima kao ključnom organizacijskom resursu. Prema njemu je upravljanje ljudskim resursima najvažnije jer sve ovisi o tome koliko dobro je ono obavljeno. Razvio je koncept „računovodstva ljudskih resursa“.

Interes za izučavanje ljudskih resursa raste u drugoj polovici dvadesetoga stoljeća, a to je prvenstveno zasluga Theodora Schultza i Garyja Beckera. Oni su se bavili ulaganjima u obrazovanje. Smatrali su da je to investicija u ljudski kapital, a Schultz utvrđuje da postoji nekoliko skupina aktivnosti i tijekova koji utjecu na povećanje ljudskog kapitala. To su: poboljšanje zdravstvenih usluga, formalno obrazovanje, obrazovanje na radnom mjestu, obrazovanje odraslih izvan poduzeća te pojedinačne i obiteljske migracije radi većih mogućnosti zapošljavanja.

M. J. Bowman procjenjuje ljudski kapital kao cjelokupnu vrijednost usluga koje će zaposlenici pružiti u predvidivom radnom vijeku umanjenom za diskont za odgovarajući broj godina.

Među najznačajnija istraživanja ljudskih resursa u Republici Hrvatskoj spadaju istraživanja koja su proveli Sveto Marušić (Marušić, 1999, prema Pološki Vokić, Vidović, 2008) i Nina Pološki Vokić (Pološki Vokić 2004, Pološki Vokić, Frajlić 2004, Pološki Vokić, Vidović 2008).<sup>7</sup>

Njihova su istraživanja provedena međusobno neovisno ali imaju dosta slučnosti. Istraživanja obuhvaćaju poduzeća iz različitih industrija te je dokazano da postoji korelacija određenih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima s poslovnim rezultatom, ali praksa upravljanja ljudskim resursima je na vrlo niskoj razini.

Tek u novije vrijeme ljudskom faktoru pridano je dovoljno veliki značaj, te je nizom istraživanja dokazana povezanost između obrazovanja i gospodarske uspješnosti.

U novije vrijeme OUN (Organizacija ujedinjenih naroda) izračunava Human Development Index (HDI). HDI je indeks ljudske razvijenosti ili indeks humanog razvoja. On se može koristiti kao pokazatelj razvijenosti ljudskih potencijala iako je pokazatelj dostignute razine razvijenosti neke zemlje. Početkom 90-ih godina dvadesetog stoljeća konstruirali su ga Amartya Sen, Mahub ul Hak, Gustav Ranis, Meghan Desai i otada ga koristi OUN te se objavljuje u Godišnjem izvješću o ljudskom razvoju (Human Development Report). OUN koncept ljudskog razvoja u širem smislu definira se kao razvoj ljudi, razvoj za ljude i razvoj od ljudi.

Većina hrvatskih poslodavaca razmišlja tradicionalno, a to znači da ljudski resursi nisu na prvom mjestu. Zbog tog razmišljanja, a s ciljem podizanje razine osviještenosti hrvatskih poslodavaca, potrebno je ulagati u razvoj stručnjaka za ljudske resurse, kako bi svojim radom doprinijeli cjelokupnom razvoju društva i europskom tržištu.

---

<sup>7</sup>Singer S., Šandrak Nukić I.: Povećanje konkurentnosti poduzeća kroz upravljanje ljudskim potencijalima, str. 193.

## 2.4. Nova ekonomija

Nova ekonomija javlja se početkom dvadesetog stoljeća. Vezana je uz pojavu električne energije, telefona, željeznice i automobila. To je bila industrijska era ekonomije. U staroj ekonomiji posjedovanje imovine je imalo jako veliko značenje, npr. posjedovanje tvornica, željeznica, naftnih bušotina itd. Uz to bio je važan i veliki broj radnika u tvornicama. Nova ekonomija, zasniva se na novoj vrsti poduzeća koja su ovisna o nematerijalnoj imovini (informacije i znanje). Jedan od glavnih atributa intelektualnog kapitala jest njegova neopipljivost.

Kao što Leif Edvinsson kaže: “Nevidljiva ruka ekonomije, o kojoj govori Adam Smith, postala je još više neuhvatljiva“.<sup>8</sup>

Danas je znanje postalo vrijednije nego ikada prije u povijesti razvitka teorije poduzeća. Znanje stvara vrijednost, ali i novo znanje. Uz pomoć interneta znanje se širi cijelim svijetom. Ljudski mozak, a ne više ljudske ruke, postao je najvažniji element za rast i razvitak poduzeća. Ključna imovina nove ekonomije postali su sposobni zaposlenici koji razvijaju nove ideje, stvaraju vrijednost i unose inovacije u poslovanje poduzeća.

Revoluciju na području proučavanja intelektualnog kapitala izazvao je Thomas A. Stewart 1991.godine.

Stewart definira intelektualni kapital kao: “sumu svega što svi u kompaniji znaju, a što joj daje konkurentsku prednost na tržištu.“<sup>9</sup>

Pod pojmom intelektualnog kapitala ne podrazumijevaju se sva znanja već samo ona koja se mogu pretvoriti ili koja služe u postizanju konkurentskih prednosti. Intelektualni kapital stalno treba pratiti pojedine pokazatelje. Suvremeni trend tehnološkog razvoja dovodi čovjeka i upravljanje ljudskim potencijalima usredište poslovne strategije suvremenog poduzeća. Znanje i inovacija postaju temeljni čimbenici opstanka i razvoja organizacije. Težište rada prebacuje se s fizičke na intelektualnu i psihičku energiju ljudi. Najvažnije je zadržati kreativne ljude.

ICT (informacijska i komunikacijska tehnologija) sektor ima velik značaj za ekonomski rast. U Hrvatskoj nije dovoljno razvijen, pa je to, jedan od razloga nezadovoljavajućih

---

<sup>8</sup>Bahtijarević-Šiber F.; Menagement ljudskih potencijala, str. 43.

<sup>9</sup> Kolaković M: Teorija intelektualnog kapitala: str. 935.

izvoznih i razvojnih performansi zemlje. Potrebno je uvođenje određenih korekcija u formuliranje i provođenje ekonomske politike..

Razvitak ICT sektora ne predstavlja tehničku prednost samo jednoga sektora, već više njih.

On obuhvaća:

- telekomunikacijsku opremu
- elektroniku za široku potrošnju
- kompjutore
- uredske strojeve
- elektroničke komponente
- instrumente za otkrivanje, mjerenje, brojenje i kontrolu fizičkih pojava i procesa.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Škuflić L., Vlahinić-Dizdarević N.: Koncept nove ekonomije i značaj informacijsko-komunikacijske tehnologije u Republici Hrvatskoj, str. 467.

### 3. LJUDSKI RESURSI I PROCES OBRAZOVANJA

#### 3.1. Zašto je obrazovanje važno?

Danas je stalno obrazovanje postalo od jako velike važnosti. Menadžment shvaća da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika jedan od ključnih načina da bi se ostvarile konkurentne prednosti na tržištu. Nije bitno samo za daljnji razvoj poduzeća već se radi i o opstanku. Znanje postaje temeljni kapital i poluga razvoja<sup>11</sup>.

Mnogo je razloga zbog kojih je jako bitno ulaganje u obrazovanje, a neki od najvažnijih su:

1. promjene u tehnologiji uzrokuju zastarijevanje znanja i stalno zahtijevaju nova znanja i permanentno obrazovanje
2. povećanje u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline
3. moderno poslovanje traži nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile tako važne. Zahtjevi suvremenog rada i poslovanja postaju sve veći
4. Širenje jaza između sve veći zahtjeva rada i aktualnih znanja na tržištu rada
5. Sustav obrazovanja, poslovni život i zahtjevi rada imaju različitu dinamiku.<sup>12</sup>

Prekvalifikacija radne snage jako je važna u današnjem brzom i promjenjivom radnom okruženju i usmjerena je na nezaposleno stanovništvo.

Obrazovni sustav u Hrvatskoj nije dobro prilagođen tržištu rada. Cjeloživotnom učenju ne posvećuju se ni poslodavci ni oni koji traže posao. Hrvatska je suočena s izazovima kao što su: smanjenja broja stanovnika, globalnih i nacionalnih promjena u gospodarstvu, usmjerenosti na primijenjeno znanje te zahtjevima za brzim stjecanjem znanja i vještina potrebnih suvremenom tržištu rada, brzim promjenama u gospodarstvu i društvu.<sup>13</sup>

Hrvatska se treba više posvetiti obrazovnom sustavu jer danas je obrazovanje najvažniji resurs.

---

<sup>11</sup>Bahtijarević - Šiber F.: Management ljudskih potencijala

<sup>12</sup>Bahtijarević - Šiber F.: Management ljudskih potencijala, str. 719.

<sup>13</sup> Operativni program – Razvoj ljudskih potencijala: <http://www.ljudskipotencijali.hr/OP-RLJP/operativni-program-razvoj-ljudskih-potencijala.html>

### 3.1.1. Proces obrazovanja

Kod procesa obrazovanja razlikujemo pojmove učenje, trening, obrazovanje i razvoj.

*Učenje* je stjecanje vještina i znanja koja rezultiraju u relativno trajnoj promjeni ponašanja.

*Trening* je planirana aktivnost stjecanja vještina i znanja koje zahtijeva uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti.

*Obrazovanje (edukacija)* označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama.

Radi se o osposobljavanju za različite poslove te se stvara podloga za daljnji razvoj.

*Razvoj* je vezan uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija i pripremaju ga za budućnost i zahtjeve koji tek dolaze.<sup>14</sup>

U procesu obrazovanja je potrebna bliska suradnja između izvršnih menedžera i odjela ljudskih potencijala. Bitno je utvrditi obrazovne potrebe: koja znanja i vještine su potrebne, koliko i koje ljude treba obrazovati?<sup>15</sup>

Nakon toga slijede ciljevi obrazovanja, sadržaj i programi, metode i tehnike te evaluacija. Da bi se dobili odgovori na ova tri pitanja potrebno je poznavati analizu organizacije, analizu posla i analizu izvršitelja posla odnosno pojedinca.

*Organizacijska analiza* je usmjerena na utvrđivanje obrazovnih potreba iz perspektive organizacija, njezinih ciljeva, poslovne strategije, organizacijskih jedinica, kulture, promjena, resursa i mogućnosti za obrazovanje. Cilj je da se utvrde organizacijske potrebe, ali i odnos prema treningu u organizaciji. Važan aspekt su resursi koje organizacija ima za obrazovanje.

*Analiza posla* ne uključuje samo utvrđivanje zadatka koji se trebaju obaviti i standard radne uspješnosti nego i zahtjeve koje posao postavlja izvršitelju. Tako se definiraju potrebna znanja, vještine, sposobnosti i druge individualne karakteristike koje su potrebne za uspješno obavljanje posla.

*Analiza pojedinca* uključuje obrazovanje, a to je proces kojim se osiguravaju potrebna individualna znanja i vještine. Individualna analiza je najvažnija u procesu utvrđivanja

---

<sup>14</sup>Bahtijarević - Šiber F.: Management ljudskih potencijala, str. 721., 722.

<sup>15</sup>Bahtijarević - Šiber F.: Management ljudskih potencijala, str. 728.

obrazovnih potreba. Analiza poslova pokazuje koja su znanja i vještine potrebni da bi se posao uspješno mogao obavljati, a analiza pojedinca, odnosno izvršitelja posla daje odgovor na pitanje tko treba obrazovanje, odnosno koja znanja i vještine trebaju biti predmetom usavršavanja i obrazovanja.

Do sada u Republici Hrvatskoj nije provedena nikakva sveobuhvatna analiza kojom bi se sustavno proučilo u kojoj mjeri obrazovni sektor odgovara potrebama tržišta rada. Postoji neusklađenost između vještina stanovnika i potreba tržišta rada. Stupanj obrazovanja hrvatskog stanovništva radno sposobne dobi je ispod standarda EU-a.

### 3.1.2. Obrazovna i kvalifikacijska struktura u Republici Hrvatskoj

Hrvatska će dobiti financijsku pomoć EU-a za potporu obrazovnoj reformi u razdoblju 2014. – 2020. od otprilike 450 milijuna EUR iz Europskog socijalnog fonda i 270 milijuna EUR iz Europskog fonda za regionalni razvoj.<sup>16</sup>

U Hrvatskoj 27.4% stanovnika starijih od 19 godina ima završenu samo osnovnu školu ili nema uopće završenu osnovnu školu. 54.8% stanovništva starijeg od 19 godina ima završenu srednju školu. 17.6% stanovništva starijeg od 19 godina ima visoko obrazovanje. Tu su uključeni svi stručni, sveučilišni i doktorski studiji, a uglavnom se odnose na urbane sredine. Posebno se ističe grad Zagrebu kojem je 30.8% visokoobrazovanih. Stručni studiji doprinijeli su s 35.6% visokoobrazovani, sveučilišni studiji doprinose 62,4%, a doktorati 2%. Koncentracija je u urbanim sredinama, posebno u Zagrebu. 60% tih doktorata odnosi se na Zagreb.

Tijekom 2015. na visokim učilištima Republike Hrvatske diplomiralo je ili završilo studij 34 745 studenata. Od ukupnog broja studenata koji su diplomirali/završili studij 73,0% jesu redoviti studenti, a 27,0% izvanredni studenti. Udio studentica koje su diplomirale/završile studij u 2015. jest 59,6%.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>Pregled obrazovanja i osposobljavanja za 2015. Hrvatska, str. 3.

<sup>17</sup> Državni zavod za statistiku: Zagreb, 5. Srpnja 2016.: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/08-01-06\\_01\\_2016.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/08-01-06_01_2016.htm)



U Hrvatskoj je još uvijek nedovoljno razvijena svijest o važnosti obrazovanja. Nerijetko se u praksi susreće zanemarivanje prednosti obrazovanja ljudskih resursa. Mali udio hrvatskih tvrtki prepoznaje kvalitetu obrazovanja kao ključni čimbenik unapređenja kvalitete poslovanja, a tako i jačanja konkurentnih prednosti. Porazna činjenica je ta da postoji nesklad u stvarno potrebnim i raspoloživim znanjima, vještinama i sposobnostima na hrvatskome tržištu. Država za obrazovanje izdvaja svega 4% udjela u BDP-u.<sup>18</sup> U Hrvatskoj je niska učinkovitost obrazovnog procesa zato što je prosječno trajanje studiranja gotovo udvostručeno, a postotak diplomiranih od ukupno upisanih polaznika studija izrazito malen. Postoji problem deficita visokoobrazovanih ljudi. U Republici Hrvatskoj prevladava visoka stopa nezaposlenosti mladih nakon završenog studija, a to je posljedica nepouzdanog utvrđivanja budućih potreba nacionalnog gospodarstva za odgovarajućim znanjima i vještinama i neprilagođivanja obrazovnih programa.

### 3.1.3. Cjeloživotno učenje

Bolonjski proces naglašava potrebu cjeloživotnog učenja. Cjeloživotno obrazovanje građana uključuje priznavanje različitih oblika učenja, organizaciju fleksibilne nastave, promjenu zakonodavnog okvira i razvoj novih pravila za provođenje studija. Kako bi se olakšalo cjeloživotno obrazovanje, u Republici Hrvatskoj je donesen Zakon o obrazovanju odraslih, te je ustrojena i agencija kojom se potiče rad na obrazovanju odraslih. Radi koordinacije Europskih fondova za podršku cjeloživotnom učenju, ustrojena je Agencija za mobilnost i programe Europske unije.<sup>19</sup>

Ciljevi obrazovanja odraslih: razvijanje ključnih kompetencija, vrednovanje neformalnog i informalnog obrazovanja, podizanje kvalitete u sustavu obrazovanja odraslih, osiguranje mehanizama za financiranje programa obrazovanja odraslih, podizanje kompetencija nastavnika u obrazovanju odraslih, praćenje i prikupljanje podataka o sustavu obrazovanja odraslih.<sup>20</sup>

Članice EU trebaju razviti fleksibilne i jasne načine provedbe cjeloživotnog učenja i obrazovanja odraslih s ciljem povećanja zapošljivosti i ostanka osoba na tržištu rada.

---

<sup>18</sup>Važnost ljudskih potencijala – Usklađivanje ponude i potražnje na tržištu rada: Hrvatski zavod za zapošljavanje Područna služba Osijek

<sup>19</sup>Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta u RH: <http://public.mzos.hr/Default.aspx?art=9858&sec=3304>

<sup>20</sup>Lugarić M.: Važnost razvoja politike obrazovanja odraslih u Hrvatskoj, str. 95.

U Hrvatskoj se zadnjih godina šire i organiziraju procesi i stvara sustav za upravljanje ljudskim potencijalima i karijerom, tj. osobnog i profesionalnog savjetovanja i usmjeravanja.

### **3.2. Nezaposlenost i demografija**

Nezaposlenost je u Hrvatskoj visoka jer se slabo koriste ljudski resursi za razvoj. Potrebno je aktivirati puno više radno sposobnog stanovništva.

Stopa registrirane nezaposlenosti za srpanj 2016. iznosi 13,3%.<sup>21</sup>

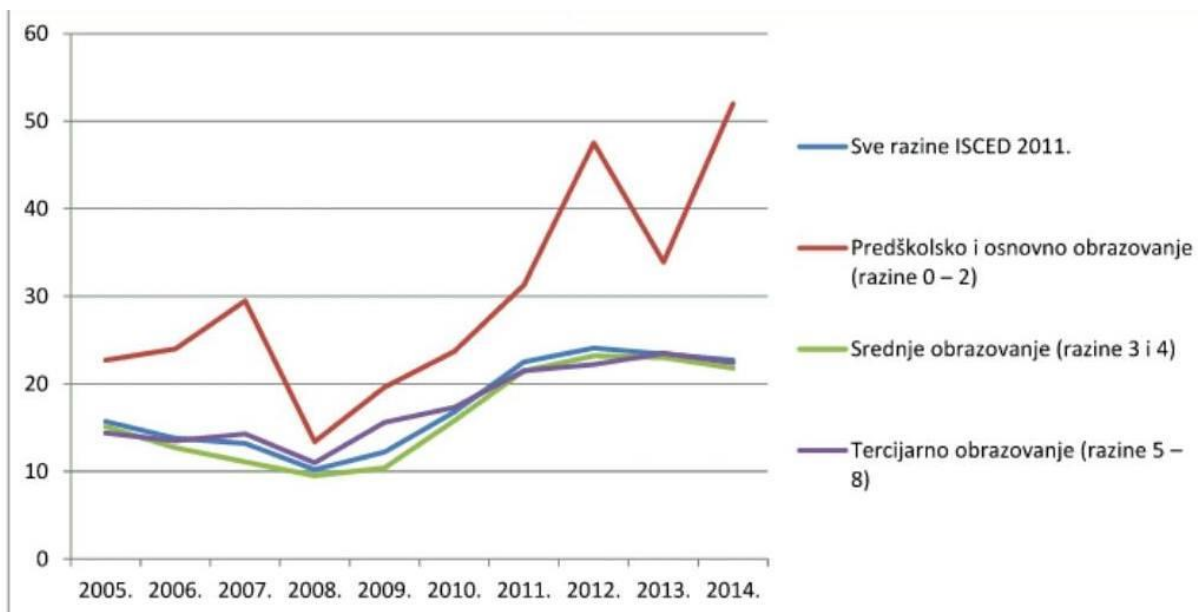
U Republici Hrvatskoj nezaposlenost je jako izrežena, a posebno nezaposlenost mladih ljudi. Razlozi su neadekvatna obrazovna podloga i vještine koje ne odgovaraju potrebama tržišta rada, manjak radnog iskustva i manjak motivacije, niska profesionalna pokretljivost i nespremnost na sudjelovanje u programima obuke i prekvalifikacije.

Dugotrajna nezaposlenost prevladava među manje obrazovanim i starijim nezaposlenim osobama, a nezaposlenost mladih povezana s manjkom početnog radnog iskustva.

Prioritet za buduće razdoblje u Republici Hrvatskoj je smanjenje stope nezaposlenosti i rješavanje problema nezaposlenosti. Najrizičnija skupina dugotrajne nezaposlenosti su mlade osobe bez radnog iskustva. Udio nezaposlenih znatno se razlikuje među županijama. Kretanje (ne)zaposlenosti Hrvatske prolazi kroz proces restrukturiranja čije su karakteristike promjene u potražnji radne snage unutar sektora, privatizacija, reforma javnog sektora i gospodarsko prilagođavanje, što će sve vjerojatno utjecati na veliki broj radnika. Nova gospodarska kriza pogoršava već postojeće probleme na području tržišta rada. Stanje na tržištu rada se nastavlja pogoršavati.

---

<sup>21</sup>Državni zavod za statistiku: [http://www.dzs.hr/Hrv/system/first\\_results.htm](http://www.dzs.hr/Hrv/system/first_results.htm)



**Slika 1: Stopa nezaposlenosti prema stečenom obrazovanju, osobe u dobi od 25 do 29 godina**

Izvor: Europska komisija, Pregled obrazovanja i osposobljavanja za 2015. Obrazovanje i izobrazba Hrvatska

Suvremena obilježja stanovništva Hrvatske ukazuju na naglašeno negativne demografske strukture i trendove demografskih procesa koji će se neminovno odraziti na budući društveno-gospodarski razvoj Republike Hrvatske. U svjetlu opće depopulacije Republike Hrvatske, Wertheimer-Baletić upozorava da sadašnje demografsko stanje i budući demografski procesi koji su dugoročno determinirani zakonitošću demografske inercije, već postaju limitirajući čimbenik ukupnog gospodarskog i društvenog razvoja.<sup>22</sup>

Procjene pokazuju da je stopa starenja stanovništva u Hrvatskoj među najbržima u Europi. Ukupni broj stanovnika Hrvatske neprestano smanjuje. Državni zavod za statistiku predviđa daljnji pad broja stanovnika u Republici Hrvatskoj.

Svako područje u Republici Hrvatskoj trebalo voditi adekvatnu razvojnu politiku, jačati svoje snage i potencijale, a slabosti pretvoriti u prednosti. Takobi se smanjilo iseljavanje iz brdsko-planinskih, ruralnih i otočkih prostora koji su najrjeđe naseljeni. Potrebno je postaviti jasne i

<sup>22</sup>Šlezak H.: Recentna obilježja prirodnog kretanja stanovništva Međimurskežupanije

realne ciljeve kojim bi se smanjila negativna populacija stanovništva. Kada ulažemo u ljudske resurse, ulažemo u budućnost.

Gospodarski napredak ovisi o veličini radno sposobnog stanovništva. Zemlja koja ima više stanovnika, uz ostale uvjete biti će razvijenija od one s manjim brojem stanovnika.

Danas suvremene tehnologije sve više zamjenjuju ljudski rad, a to se uglavnom odnosi na niskokvalificirani rad.

## 4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

### 4.1. Upravljanje ljudskim resursima u hrvatskom gospodarstvu

Primjenom metode za mjerenje efikasnosti intelektualnog kapitala VAIC(TM) dobiveni su rezultati upravljanja intelektualnim kapitalom u Hrvatskoj. Dobiveni koeficijenti prikazuju da je hrvatsko gospodarstvo od 2007. godine konstantno nazadovalo. Pad efikasnosti intelektualnog kapitala prati i pad produktivnosti.

Efikasnost intelektualnog kapitala Republike Hrvatske od 2003. do 2009. godine ima koeficijent 2,08 te se može zaključiti da je hrvatsko gospodarstvo na granici zadovoljavajuće razine stvaranja vrijednosti (koeficijent pokazuje iznad 2,00), no zabrinjavajuća je činjenica da iz godine u godinu znatno opada sposobnost stvaranja vrijednosti zaposlenih, a time i gospodarstva u cjelini, te se ona sustavno razara.<sup>23</sup>

#### 4.1.1. Ženski resursi

„Prema podacima Državnog zavoda za statistiku žene su u Hrvatskoj za isti posao koji obavljaju muškarci plaćene 10% manje. A postoje i istraživanja koja govore i o 20% pa naviše.“<sup>24</sup>

Zašto su žene manje plaćene? Tri stvari koje žene na razgovoru za posao odrade najlošije, prema Frgačić, su:

1. loše odgovaraju na pitanja potencijalnog poslodavca vezana uz bračno stanje, djecu i trudnoću
2. loše odgovaraju na pitanje koliku plaću očekuju
3. loše odgovaraju na pitanje koje su njihove mane.

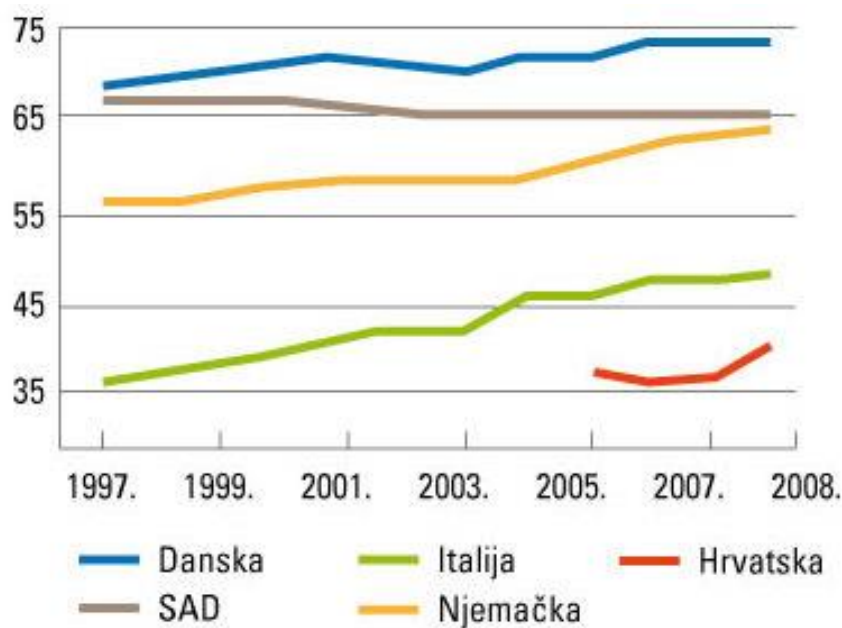
---

<sup>23</sup>Marušnik B.: Ljudski resursi u funkciji društveno – ekonomskog razvoja, str. 172.

<sup>24</sup>Jutarnji Vijesti: <http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/top-menadzerica-za-ljudske-resurse-otkriva-%E2%80%98placaju-nas-slabije-od-muskaraca-jer-se-same-osjecamo-manje-vrijednima%E2%80%99/1362744/>

Na početku karijere muškarci počinju s 10,4% većom plaćom u odnosu na žene, a kasnije se, s godinama radnog iskustva, ta razlika povećava, pa muškarci u Hrvatskoj u prosjeku imaju 23% veću plaću od žena.<sup>25</sup>

Žene se u Hrvatskoj nedovoljno ohrabruju na pokretanje novih poslova.



**Slika 2: Stopa zaposlenosti žena u %**

Izvor: Suvremena.hr

Kao što vidimo iz slike, stopa zaposlenosti žena u Republici Hrvatskoj iznosila je 38,8 %, a to je daleko ispod svjetskog prosjeka.

U Hrvatskoj se jaz ekonomske moći između muškaraca i žena produbljuje. To je zbog toga jer smo mi još uvijek patrijarhalno društvo, slabije ekonomske moći te javne usluge nisu dovoljno razvijene.

<sup>25</sup> Čavrak V.: Gospodarstvo Hrvatske, str. 133.

## 4.2. Motivacija

Motiviranje se može objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih.<sup>26</sup>

Odnosno, ako je jedna strana zadovoljna, postoji velika vjerojatnost da će i druga strana biti zadovoljna jer obje strane se međusobno nadopunjuju, svatko gleda svju korist, ali ta korist dovodi ih do jedne početne točke gdje će zadovoljstvo jedne strane značiti zadovoljstvo druge strane.

Zaposlene je potrebno konstantno motivirati kako bi obavljali što bolje svoj posao. Zaposelnik treba biti sretan na svome radnom mjestu i treba se osjećati ugodno. Ako je zaposelnik sretan, on će bolje obavljati svoj posao, a to znači da će i poslodavac biti sretniji jer će zaposlenik više pridonositi tvrtci. Svaki djelatnik mora vidjeti da se njegov rad prati, vrednuje i da će njegov trud i rezultati biti nagrađeni.

Cilj motiviranja zaposlenika je potaknuti ih da se sami zauzmu za ostvarivanje ciljeva tvrtke.

Zaposleni ne mogu pokazati i razviti svoje snage i biti konkurentska prednost, odnosno ne mogu pridonijeti razvitku konkurentskih prednosti organizacije, ako nisu motivirani, odnosno, ako nije osiguran potreban broj i struktura ljudi i ako poduzeće ne ulaže u razvijanje njihovih znanja, vještina, motivacije i ponašanja. Stoga je važna lekcija za menadžere to da ljudski potencijali predstavljaju konkurentsku prednost poduzeća ako se njima mudro upravlja.<sup>27</sup>

Sustav nagrađivanja zaposlenika ima utjecaj na motivaciju te govori o kakvoj je organizaciji riječ i kakvo ponašanje promovira. Svaki poslodavac trebao bi se brinuti o svojim zaposlenicima te im omogućiti najbolje što može jer ukoliko su zaposlenici sretni na poslu koji obavljaju, obavljati će ga mnogo bolje i efikasnije.

Upravljanje ljudskim potencijalima nedovoljno je rasprostranjeno i razvijena funkcija u malim, srednjim i velikim poduzećima. Poduzeća ne stavljaju svoje zaposlene na prvo mjesto kao svoj najvažniji resurs, već to za sad rade samo u „teoriji“, u svojim misijama, izjavama direktora i sl.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup>Varga M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, str. 2.

<sup>27</sup>Pološki Vokić N.: Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, str. 457.

<sup>28</sup>Hrvatski zavod za zapošljavanje Područna služba Osijek: Važnost ljudskih potencijala – Usklađivanje ponude i potražnje na tržištu rada

Bit svega je da se zaposleni stave na prvo mjesto jer kada u poduzeću vlada ugodna klima, kada su zaposlenici zadovoljni, motivirani, kada dobivaju nagrade, kada uče i sl. bit će mnogo efikasniji i složniji.

Na primjer, PLIVA Hrvatska zauzima prvo mjesto na listi Top 5 Poslodavaca Partnera u Hrvatskoj zahvaljujući tome što je ove godine postigla najbolji mogući rezultat sa 100% bodova u svim područjima certificiranja.

Prepoznali su zaposlenike kao ključan faktor za razvoj poslovanja te je naglasak na edukaciji i boljoj kvaliteti života zaposlenih. Posebnu pažnju posvećuju brizi o zdravlju zaposlenika.

„Ljudi su PLIVINA najveća prednost i najsnažniji izvor uspjeha. Upravo naši zaposlenici najviše pridonose ostvarivanju uspješnih poslovnih rezultata koji su i pozicionirali PLIVU kao regionalnog lidera, najboljeg hrvatskog izvoznika te jednog od najvećih privatnih investitora u Hrvatskoj. Zadovoljstvo mi je da već nekoliko godina za redom intenzivno zapošljavao kvalitetne, obrazovane i motivirane stručnjake u koje značajno ulažemo i kojima nudimo rad u izazovnom međunarodnom okruženju,“ istaknuo je predsjednik Uprave PLIVE Mihael Furjan.<sup>29</sup>

Kada bi sve tvrtke prepoznale koliko su ljudski resursi važni i kada bi im posvetili dovoljno pažnje, tada bi i tvrtke bolje poslovale. Ljudi bi bili sretni i ne bi im bio problem raditi, osjećali bi se vrijedni, a svaki čovjek voli kada se osjeća vrijedan i kada zna da ga se cijeni. Tvrtke trebaju motivirati zaposelne, brinuti o njima, njihovom zdravlju, nagrađivati ih za dobro obaljen posao, u tvrtci trebaju vladati prijateljski odnosi. No, u Republici Hrvatskoj to još nije prepoznato kako treba, ali na tome se radi.

U Hrvatskoj vlada mišljenje da je najbolji motivator veća ili manja plaća, ali to razmišljanje nije ispravno. Jednodimenzionalno je.

Nagrađivanje zaposlenika treba odvojiti od bilo kakvog subjektivnog ocjenjivanja.

Učinak svakog radnika treba se procjenjivati u individualnim evaluacijama. Efikasnost djeluje na motivaciju te zaposlenici postaju zadovoljniji.

Prema teoriji hijerarhijskih potreba Abrahama Maslowa, svaki čovjek nastoji zadovoljiti pet osnovnih potreba: fiziološke potrebe, potrebe za ljubavlju i sigurnošću, socijalne potrebe,

---

<sup>29</sup>MojPosao.net - PLIVA najbolji Poslodavac Partner <http://www.moj-posao.net/Vijest/76055/PLIVA-najbolji-Poslodavac-Partner/6/#ixzz4KKAkwrJO>



potrebe za poštovanjem i moći, te potrebe za samoispunjenjem. Ako ih povežemo s poslom, samo se prva od njih direktno veže uz novac, a sve ostale potrebe su psihološke.<sup>30</sup>

Zaposelnike treba nagraditi u pravom trenutku, kada to zasluže jer tada nagrada ima najbolji efekt. Motivacija je emocionalne prirode pa je stoga i nagrada emocionalni efekt. Kada je riječ o kažnjavanju zaposelnika, to se treba događati jako rijetko i nasamo.

### **4.3. Faktori upravljanja ljudskim resursima**

Na upravljanje ljudskim resursima djeluju određeni faktori koje Bahtijarević Šiber dijeli na vanjske i unutrašnje.

Od vanjskih faktora posebno ističe:

1. ekonomski sustav
2. institucionalne faktore
3. tržište rada
4. kulturu društva.

Od unutarnjih faktora:

1. upravljanje (menadžment)
2. veličinu organizacije
3. vrstu djelatnosti i tehnološku opremljenost rada
4. faze razvoja organizacije
5. organizacijsku kulturu.<sup>31</sup>

Suvremeno upravljanje ljudskim resursima može se podijeliti na:

1. zapošljavanje
2. edukacija i razvoj
3. motiviranje i nagrađivanje
4. strategija i vodstvo (leadership)

---

<sup>30</sup>Stimuliranje i destimuliranje radnika za dobru okolinu i uspjeh:

<http://www.unicro.hr/print.php?ID=2058>

<sup>31</sup>Jambreč I., i. Penić I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, str. 1191. – 1194.



### Slika 3: Suvremeno upravljanje ljudskim resursima

Izvor: MojPosao, <https://www.moj-posao.net/Savjet/9772/Sto-je-upravljanje-ljudskim-resursima/48/>

Zapošljavanjem započinje krug upravljanja ljudskim resursima. Kada se skupi potrebna radna snaga slijede ostale sastavnice upravljanja. Zaposlenima je potrebna edukacija tako da što bolje i efikasnije mogu obavljati svoj posao, da svakim danom mogu sve više pridonosti poduzeću te da se zajedno razvijaju. Kako bi zaposlenici dali „sve od sebe“ u obavljanju svoga posla, potrebna im je motivacija, a jako dobra motivacija je kada dobiju nagradu za dobro obavljeni posao. To mogu biti razne beneficije. Od putovanja, naknada na plaću, raznih poklona, slobodnog dana na poslu, unaprijeđenja na poslu, razni kulturni programi i slično. Da bi se sve to postiglo potrebna je jako dobra strategija i jako dobar vođa.

Goić daje prikaz stanja pravaca i perspektive budućeg razvoja organizacije kadrovske funkcije u velikim poduzećima u Hrvatskoj:

1. u Hrvatskoj treba podići upravljanje ljudskim potencijalima na razinu koju zahtijeva suvremena situacija
2. u velikim poduzećima u kojima su kadrovske službe u ovom trenu uglavnom uništene i gdje je obujam te kvaliteta njihovog rada srezana upravo u onim područjima gdje bi njihov kreativni rad trebao biti najviše izražen, uglavnom su svedene na operativno-administrativne poslove. Potrebno je raditi na novom

konceptu rada kadrovske funkcije i njenom jačanju posebno u segmentu “linijskog” menadžmenta

3. u velikim poduzećima, novonastalim uslijed procesa privatizacije, kadrovska funkcija najčešće ni ne postoji kao cjelovita funkcija. Primarni je zadatak organizacijsko objedinjavanje i formiranje kadrovske funkcije – definiranje njene organizacijske koncepcije, strategije te povezivanje i usklađivanje postojećih dijelova.<sup>32</sup>

U Hrvatskoj poduzeća još uvijek nemaju razvijenu praksu menadžmenta ljudskih resursa, to znači da su obuke zaposlenika, nagrade, pribavljenje stručnog osoblja i selekcija i slično, jako slabo razvijeni. No, inozemne podružnice suvremenih poduzeća u Hrvatskoj, koje primjenjuju suvremene trendove upravljanja ljudskim resursima posluju s uspjehom jer primjenjuju elemente koji čine sasavni dio koncepta upravljanja ljudskim resursima.

U Hrvatskoj se znanstvenici i teoretičari već duže bave ovom problematikom te se donose zakoni sa svrhom podizanja opće razine gospodarskog poslovanja, a to će se dogoditi kada se smanji birokracija koja je kod nas jako loša, te kada se poboljša funkcioniranje javnog sektora, a time bi se poboljšalo i funkcioniranje privatnog sektora.

#### **4.4. Strateško upravljanje ljudskim resursima**

*Strateški menadžment* je proces kojim menadžeri postavljaju dugoročno usmjerenje organizacije, postavljaju specifične ciljeve uspješnosti, razvijaju strategije za postavljanje ciljeva u svjetlu svih relevantnih internih i eksternih okolnosti i poduzimaju sve potrebno za provedbu planova akcije.<sup>33</sup>

Obuhvaća niz, za organizaciju jako važnih odluka i akcija u oblikovanju i primjeni strategije koje će osigurati konkurentski superiornu usklađenost između organizacije i njezine okoline sa svrhom postizanja organizacijskih ciljeva.

---

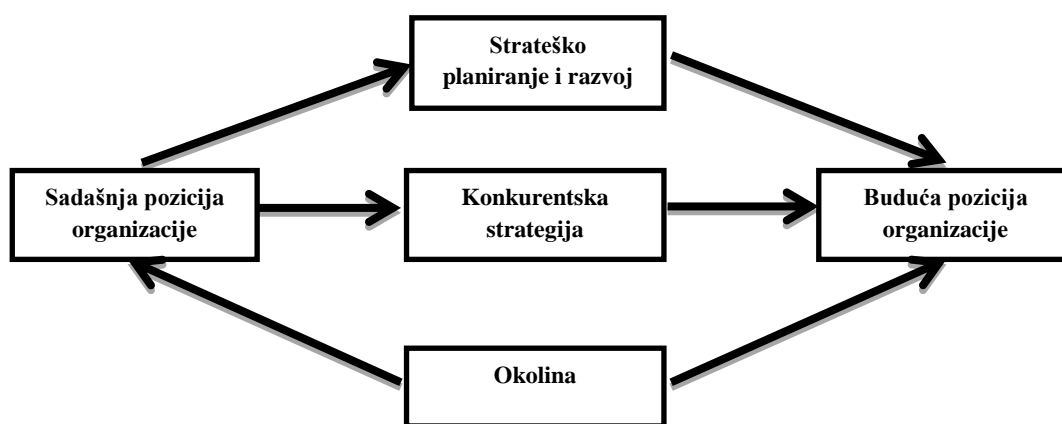
<sup>32</sup> Jambrek I., Penić I. I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima, str. 1201.

<sup>33</sup> Bahtijarević - Šiber F.: Management ljudskih potencijala, str. 124.

Strateški menadžment i menadžment ljudskih resursa dva su najvažnija interesa i zadatka suvremenog menadžmenta.

Koncept strateškog menadžmenta obuhvaća one odluke koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima na svim poslovnim razinama, a koje su usmjerene na kreiranje i održavanje konkurentske prednosti.

On stavlja značenje i problematiku upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u kontekst strateškog menadžmenta s jedne strane i s druge strane vraća strateškom konceptu u cjelini dugo zanemarivanu ljudsku dimenziju.



#### **Slika 4: Odnos strategije i menadžmenta ljudskih resursa**

Izvor: Fikreta Bahtijarević Šiber: Management ljudskih potencijala, str.123.

Strateški menadžment ljudskih resursa znači osiguravanje da svi od vrha do dna organizacije načine sve što je potrebno za uspješnu primjenu poslovne strategije. Ideja je da se ljudi upotrijebe najudrije s obzirom na strateške potrebe organizacije. Povezuje poslovnu strategiju s planiranjem, razvojem i upravljanjem ljudskim resursima usmjeravajući se na budućnost. On treba omogućiti i podržati ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. Uspješan strateški menadžment ljudskih resursa treba ostvariti sljedeće ciljeve:

1. Uključivanje inteligencije, znanja, vještina, motivacije i odanosti svih članova organizacije da bi se postigli strateški ciljevi organizacije.
2. Jačanje organizacijskih općih i specifičnih razlikovnih sposobnosti i konkurentske prednosti putem osiguravanja, razvoja i maksimalnog iskorištavanja talenata,

kreativnih i općih sposobnosti, znanja, vještina i motivacije zaposlenih i stalnog jačanja ljudske dimenzije organizacijske uspješnosti i razvoja.

3. Sustavno povezivanje, integriranje i uključivanje procesa i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u cjelovito strateško upravljanje, formuliranje i primjenu organizacijskih i poslovnih strategija te usmjeravanje svih proces upravljanja i razvoja ljudskih resursa prema strateškim zahtjevima poslovanja.
4. Sveobuhvatno analiziranje i spoznavanje trendova i promjena u okolini i praksi upravljanja i razvoja ljudskih resursa u konkurentskim organizacijama, te uspostavljanje vanjskih standarda usporedbe s najboljim u djelatnostima u svrhu permanentnog unapređenja vlastite prakse upravljanja ljudskim resursima.
5. Povezivanje i usmjeravanje strategijskog izbora poduzeća k jakim stranama, odnosno specifičnim sposobnostima i prednostima ljudskih resursa i izbjegavanje onih koji potenciraju nedostatke i slabosti. Cilj je pretvaranje specifičnih talenata, sposobnosti, znanja, vještina i motivacije ljudi u konkurentsku i stratešku prednost.
6. Kreiranje cjelovite strategije razvoja ljudskih resursa sukladne strategiji razvoja organizacije i njezinoj uspješnoj primjeni.
7. Dugoročna orijentacija na sagledavanje potreba i mogućnosti razvoja ljudskih resursa u kontekstu dugoročnih potreba i strateških ciljeva poslovanja.
8. Razvoj inovativne strategije i programa ljudskih resursa.
9. Razvoj kulture i klime stalnih promjena koja uspostavlja stalnu promjenu i prilagođavanje zahtjevima okoline i poslovanja kao cilj i način života, a ne prijetnju stabilnom funkcioniranju i ustaljenoj, samodostatnoj praksi ljudskih resursa.<sup>34</sup>

U neizvjesnoj okolini, uz sve brže i radikalnije promjene koje zahtijevaju pravovremeno i kvalitetno reagiranje i djelovanje, strateško je upravljanje ljudskim resursima presudno za pronalaženje novih, originalnih rješenja radi udovoljavanja sve većim tržišnim zahtjevima i osiguranja veće konkurentnosti.

Cilj strategije razvoja ljudskih potencijala je maksimalan razvoj i korištenje ljudskih sposobnosti radi povećanja poslovne uspješnosti.

---

<sup>34</sup> Bahtijarević - Šiber F.: Management ljudskih potencijala, str. 130., 131.

## 5. ZAKLJUČAK

Ljudski resursi imaju jako bitnu ulogu u poduzeću. Ljudi posjeduju sva potrebna znanja, vještine, sposobnosti, kreativnosti, motivaciju za postizanje ciljeva poduzeća te su oni najvrjedniji kapital svake organizacije. Oni su ključ uspjeha organizacije. Svako poduzeće koje želi biti uspješno, a to je cilj svakog poduzeća, treba brinuti o ljudskim resursima. To znači da je potrebno konstantno usavršavanje, nadograđivanje, učenje. Poduzeća trebaju svojim zaposlenicima omogućiti kvalitetno obrazovanje kako bi oni što više doprinijeli poduzeću. Potreban je osobni razvoj zaposlenika jer znanje stvara znanje. Procesom učenja znanje se produbljuje te se dolazi do novih ideja i zaključaka.

Također, poduzeća trebaju na kvalitetan način motivirati i nagrađivati svoje zaposlenike da što bolje i kvalitetnije obavljaju svoj posao. Motiviranjem se zaposelnici potiču na ostvarivanje ciljeva tvrtke i svojih osobnih ciljeva. Tada je korist obostrana. Zaposlnik doprinosi poduzeću, a ujedno dobiva nagradu za to i osjeća se važno. S druge strane poslodavac je ostvario svoje ciljeve i želi se zahvaliti svojim zaposlenicima i motivirati ih da u budućnosti nastave obavljati svoj posao najbolje.

Budućnost je okrenuta ljudskim resursima. Svakom poduzeću je potreban dobar menadžer ljudskih resursa. Tko ne bude ulagao u ljudske resurse, neće biti konkurentan na tržištu, ulaganje u ljudske resurse je najisplativije jer čovjeka i njegov mozak niti jedan robot ne može zamijeniti.

Republika Hrvatska još uvijek nema dobro razvijen koncept upravljanja ljudskim resursima, ali na tome se radi. Obrazovanje u Republici Hrvatskoj također treba reforme. Ukoliko se žele zadržati mladi i sposobni ljudi potrebno je promijeniti sustav obrazovanja, zapošljavanja te je potrebno uvesti cjeloživotno učenje. U Hrvatskoj još uvijek vlada tradicionalan način razmišljanja, ali to se polako mijenja ulaskom u Europsku uniju jer Europska unija potiče zemlje članice na ostvarivanje ciljeva koji su od iznimne važnosti za cijelo gospodarstvo.

U Hrvatskoj vlada velika nezaposlenost, posebno mladih ljudi koji nemaju radno iskustvo i mladih niskoobrazovanih ljudi te postoji opasnost od odljeva mladog radno sposobnog stanovništva u budućnosti. Stoga, Hrvatska se treba boriti da se smanji stopa nezaposlenosti, treba poticati samozapošljavanje, ulagati u obrazovanje kako bi bila što konkurentnija na

svjetskom tržištu. Ovo je ozbiljan problem kojemu se treba posvetiti pažnja stručnjaka ukoliko u budućnosti želimo biti konkurentni.

## LITERATURA

1. Bahtijarević – Šiber F.: Menadžment ljudskih potencijala
2. Čavrak V.: Gospodarstvo Hrvatske
3. DZS: [http://www.dzs.hr/Hrv/system/first\\_results.htm](http://www.dzs.hr/Hrv/system/first_results.htm);  
[http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/08-01-06\\_01\\_2016.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/08-01-06_01_2016.htm)
4. Europski strukovni i investicijski fondovi (dostupno na: <http://www.strukturnifondovi.hr/op-ucinkoviti-ljudski-potencijali-2014-2020-780>)
5. Jambrek I., Penić I. I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća
6. Jutarnji Vijesti: <http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/top-menadzerica-za-ljudske-resurse-otkriva-%E2%80%98placaju-nas-slabije-od-muskaraca-jer-se-same-osjecamo-manje-vrijednima%E2%80%99/1362744/>
7. Karaman Aksentijević N.: Ljudski potencijali i ekonomski razvoj
8. Kolaković M: Teorija intelektualnog kapitala (dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/25671>)
9. Lugarić M.: Važnost razvoja politike obrazovanja odraslih u Hrvatskoj (dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/103384>)
10. Marušić S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb 2006.
11. Marušnik B.: Ljudski resursi u funkciji društveno – ekonomskog razvoja(dostupno na: <http://www.socioeconomica.info/jspui/bitstream/11171/52/1/Barbara%20Marusnik.pdf>)
12. Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava Republike Hrvatske: Operativni program; Razvoj ljudskih potencijala; Europski socijalni fond 2007. - 2013. (dostupno na : <http://www.hzz.hr/dfc/userdocsimages/ESF%20OPHRD%202007-2013%2015102013%20HR%20clean%20-%20FINAL.pdf>)
13. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta u RH: (dostupno na: <http://public.mzos.hr/Default.aspx?art=9858&sec=3304>)
14. MojPosao: [MojPosao.net](http://www.moj-posao.net) - [PLIVA najbolji Poslodavac Partner](http://www.moj-posao.net/Vijest/76055/PLIVA-najbolji-Poslodavac-Partner) <http://www.moj-posao.net/Vijest/76055/PLIVA-najbolji-Poslodavac-Partner/6/#ixzz4KKAkwrJO>;  
<http://www.moj-posao.net/Savjet/60808/Motivacija-i-nagradjivanje-zaposlenika/6/>
15. Operativni program – razvoj ljudskih potencijala (dostupno na : <http://www.ljudskipotencijali.hr/OP-RLJP/operativni-program-razvoj-ljudskih-potencijala.html>)



16. Pfeifer S., Šundalić A., Jeger M., Požega Ž.: Upravljanje ljudskim resursima (dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Menadzment\\_ljudskih\\_resursa\\_uvodno.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Menadzment_ljudskih_resursa_uvodno.pdf))
17. Pološki Vokić N.: Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima (dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/16299>)
18. Poslovni dnevnik (dostupno na: <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/u-hrvatskoj-se-slabo-koriste-ljudski-resursi-200504>)
19. Pregled obrazovanja i osposobljavanja za 2015. Hrvatska: (dostupno na: [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/repository/education/tools/docs/2015/monitor2015-croatia\\_hr.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/tools/docs/2015/monitor2015-croatia_hr.pdf))
20. Račić J.: Motivacija i nagrađivanje djelatnika
21. Singer S., Šandrak Nukić I.: Povećanje konkurentnosti poduzeća kroz upravljanje ljudskim potencijalima (dostupno na: [file:///D:/Downloads/EV\\_1\\_2013\\_clanak\\_Singer\\_Sandrak\\_Nukic.pdf](file:///D:/Downloads/EV_1_2013_clanak_Singer_Sandrak_Nukic.pdf))
22. Stimuliranje i destimuliranje radnika za dobru okolinu i uspjeh: <http://www.unicro.hr/print.php?ID=2058>
23. Suvremena.hr (dostupno na: <http://www.suvremena.hr/14161.aspx>)
24. Škuflić L., Vlahinić-Dizdarević N.: Koncept nove ekonomije i značaj informacijsko-komunikacijske tehnologije u Republici Hrvatskoj
25. Šlezak H.: Recentna obilježja prirodnog kretanja stanovništva Međimurske županije (dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/71336>)
26. Taradi J., Grošanić N., Nikolić V.: Model procesa upravljanja ljudskim resursima i znanjem - teorija i praksa (dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/584098.Taradi\\_Grosanic\\_Nikolic.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/584098.Taradi_Grosanic_Nikolic.pdf))
27. Varga M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju (dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/71338>)
28. Važnost ljudskih potencijala – Usklađivanje ponude i potražnje na tržištu rada: Hrvatski zavod za zapošljavanje Područna služba Osijek (dostupno na: [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Strucna%20akademija\\_strucni%20pregled%201.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Strucna%20akademija_strucni%20pregled%201.pdf))
29. Vrban S.: Upravljanje i razvoj ljudskih resursa u obrazovanju (dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/103684>)

30. Žugaj M.: O razvoju ljudskih resursa (dostupno na:  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=118886](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=118886))

## **SLIKE**

<b>Slika 1:</b> Stopa nezaposlenosti prema stečenom obrazovanju, osobe u dobi od 25 do 29 godina .....	18
<b>Slika 2:</b> Stopa zaposlenosti žena u % .....	21
<b>Slika 3:</b> Suvremeno upravljanje ljudskim resursima .....	25
<b>Slika 4:</b> Odnos strategije i menadžmenta ljudskih resursa .....	27

## SAŽETAK

Ljudski resursi (ljudi) ključ su uspjeha svake organizacije. Ulaganje u ljudske resurse ulaganje je u budućnostte je potrebno prepoznati potrebu za ljudskim resursima. Ljudski resursi trebaju svakodnevno usavršavanje jer oni su ključ razvoja društva. Nova znanja, vještine, ideje potrebne su kako bi organizacija ostavрила konkurentnost na tržištu.

Republika Hrvatska još uvijek nedovoljnu pažnju posvećuje ljudskim resursima te joj prijeti opasnost od gubitka mladog radno sposobnog stanovništva.

Obrazovni sustav u Republici Hrvatskoj nije dobro prilagođen tržištu rada, a cjeloživotnom učenju se još uvijek ne predaje velika važnost. Jako mali broj hrvatskih tvrtki uviđa koliko je kontinuirano obrazovanje važno.

U Republici Hrvatskoj je nezaposlenost visoka upravo zbog toga što se slabo koriste ljudski resursi. Prevladava dugotrajna nezaposlenost a posebno među mladima bez radnog iskustva, manje obrazovanim i starijih skupinama ljudi, a gospodarski napredak ovisi o veličini radno sposobnoga stanovništva.

Zaposlenike je potrebno konstantno motivirati na ispunjenje ciljeva tvrtke, ali i osobnih interesa, a za to je potreban dobar menadžer ljudskih potencijala. No u Hrvatskoj poduzeća još uvijek nemaju razvijenu praksu menadžmenta ljudskih potencijala što znači da su obuke zaposlenika, nagrade, pribavljenje stručnog osoblja i selekcija i slično, jako slabo razvijeni. Potrebno je razviti strategiju ljudskih potencijala cilj koje je maksimalan razvoj i korištenje ljudskih sposobnosti radi povećanja poslovne uspješnosti.

**Ključne riječi:** ljudski resursi, obrazovanje, nezaposlenost, menadžment ljudskih potencijala, strategija ljudskih potencijala.

## SUMMARY

Human resources (people) need daily training because they are important to the development of this society. New knowledge, skills and ideas are needed to revive the competitiveness within organizations in the market. The Republic of Croatia in particular still has insufficient attention to human resources and as a result is risking a loss of young working-age people within the population.

So too, the educational system in Croatia is not well suited to the labor market, and for those people that put great effort in learning and having the right skills for the working environment, very little importance is given. As a result of this, very few Croatian companies realize how important continued education is in Croatia because the government does not put the correct emphasis upon it.

Therefore unemployment is at a high rate. The predominant long-term unemployment rates, especially among the less educated and older groups of people, and economic progress, heavily depends on the size of the working age population.

Employers need to constantly motivate the fulfillment of the goals of the company, as well as personal interests of their employees but this requires a good manager of human resources. Furthermore, in Croatia companies still have not developed a practice of human resources management which means that training employees and ensuring the right people are suited for the role is quite poor.

It is necessary to develop a strategy for a human resources objective which will allow maximum development and use of human capabilities in order to increase business performance.

**Key words:** human resources, education, unemployment, human resource management, human resources strategy.