

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU TRGOVAČKOG DRUŠTVA PODRAVKA D.D.

Lončar, Petra

Graduate thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:853367>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



SVEUČILIŠTE U SPLITU
SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Stručni diplomski studiji Menadžment trgovine i turizma

PETRA LONČAR

UPRAVLJANJE LJUDSKIM
POTENCIJALIMA NA PRIMJERU
TRGOVAČKOG DRUŠTVA PODRAVKA D.D.

ZAVRŠNI RAD

Split, lipanj 2024.

SVEUČILIŠTE U SPLITU
SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Stručni diplomski studiji Menadžment trgovine i turizma

Predmet: Menadžment ljudskih potencijala

ZAVRŠNI RAD

Kandidat: Petra Lončar

Naslov rada: Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru trgovačkog društva Podravka d.d.

Mentor: mr. sc. Anita Krolo Crvelin, viši predavač

Split, lipanj 2024.

SADRŽAJ

SAŽETAK	
ABSTRACT	
1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. MENADŽMENT	3
2.1. Definicija menadžmenta.....	3
2.2. Uloga menadžmenta u organizaciji	5
2.3. Ključne funkcije menadžmenta.....	7
3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA	10
3.1. Definicija upravljanja ljudskim potencijalima	10
3.2. Razvoj i evolucija koncepta upravljanja ljudskim potencijalima.....	12
3.3. Ciljevi i vrijednosti upravljanja ljudskim potencijalima	15
4. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA	20
4.1. Planiranje ljudskih potencijala	20
4.1.1. Analiza radne snage	22
4.1.2. Proaktivno planiranje potreba za zaposlenicima	24
4.2. Rekrutiranje i selekcija.....	26
4.2.1. Metode regrutiranja	29
4.2.2. Proces selekcije kandidata	31
4.3. Obuka i razvoj	33
4.3.1. Kontinuirano usavršavanje zaposlenika	34
4.3.2. Razvoj liderstva i vještina.....	35

4.4. Motivacija zaposlenika.....	38
4.4.1. Teorije motivacije	39
4.4.2. Incentivni programi	41
4.5. Evaluacija učinkovitosti.....	43
4.5.1. Metrike učinkovitosti zaposlenika.....	45
4.5.2. Sustavi evaluacije performansi	46
5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU TRGOVAČKOG DRUŠTVA PODRAVKA D.D.....	48
5.1. Podravka d.d. - općeniti pregled.....	48
5.2. Strategija upravljanja ljudskim potencijalima u Podravki d.d.	50
5.3. Upravljanje talentima u Podravci d.d.	54
6. ZAKLJUČAK	59
POPIS LITERATURE.....	61
POPIS SLIKA I TABLICA	68

SAŽETAK

Naslov: Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru trgovačkog društva Podravka d.d.

Ovaj završni rad istražuje upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru trgovačkog društva Podravka d.d. Metodom analize sekundarnih podataka istražuju se ključni koncepti, teorije i pristupi u ovom području. Pronalasci rada ukazuju na važnost sustavnog planiranja ljudskih resursa za postizanje poslovnih ciljeva organizacije. Naglašena je važnost provođenja objektivnih procesa regrutiranja i selekcije te kontinuiranog razvoja zaposlenika putem programa obuke i razvoja. Također je istaknuta važnost održavanja visoke razine motivacije zaposlenika, dok redovita evaluacija učinkovitosti pomaže organizacijama identificirati snage i slabosti te prilagoditi strategije upravljanja ljudskim potencijalima radi postizanja boljih rezultata. Ključni pronalasci analize upravljanja ljudskim resursima u Podravci d.d. ukazuju na detaljno planiranje ljudskih resursa unutar organizacije, uključujući procjenu trenutnih i budućih potreba te strategiju privlačenja, razvoja i zadržavanja talenata usklađenih s poslovnim ciljevima. Proces zapošljavanja u Podravki d.d. temelji se na objektivnim kriterijima i postupcima kako bi se osiguralo zapošljavanje kandidata s potencijalom za dugoročni uspjeh u skladu s potrebama organizacije. Podravka d.d. pruža svojim zaposlenicima priliku za osobni i profesionalni rast, dok se motivacija postiže kroz poticajnu radnu atmosferu, transparentnu komunikaciju te sustav nagrada i beneficija usmjerenih na priznavanje izvrsnosti i doprinosa zaposlenika. Evaluacija učinkovitosti pruža zaposlenicima povratne informacije o njihovim performansama i priliku za osobni razvoj. U cjelini, u radu se ističe važnost sustavnog planiranja, objektivnih procesa regrutiranja i selekcije, kontinuiranog razvoja zaposlenika te redovite evaluacije učinkovitosti kako bi se osigurala usklađenost s poslovnim ciljevima i postigao dugoročni uspjeh organizacije.

Ključne riječi: ljudski potencijali, upravljanje ljudskim potencijalima, Podravka d.d.

ABSTRACT

Title: Human resources management on the example of the company Podravka Ltd.

This thesis explores human resource management using the example of the company Podravka Ltd. Through the method of analyzing secondary data, key concepts, theories, and approaches in this field are investigated. The findings of the thesis indicate the importance of systematic human resource planning for achieving the organization's business objectives. Emphasis is placed on the importance of conducting objective recruitment and selection processes as well as continuous employee development through training and development programs. Additionally, the importance of maintaining a high level of employee motivation is highlighted, while regular performance evaluation helps organizations identify strengths and weaknesses and adjust human resource management strategies to achieve better results. Key findings of the human resource management analysis at Podravka Ltd. point to detailed human resource planning within the organization, including assessing current and future needs and devising strategies for attracting, developing, and retaining talent aligned with business goals. The hiring process at Podravka Ltd. is based on objective criteria and procedures to ensure the employment of candidates with potential for long-term success in line with the organization's needs. Podravka Ltd. provides its employees with opportunities for personal and professional growth, while motivation is achieved through a stimulating work environment, transparent communication, and a system of rewards and benefits aimed at recognizing excellence and employee contributions. Performance evaluations provide employees with feedback on their performance and opportunities for personal development. Overall, the thesis at hand emphasizes the importance of systematic planning, objective recruitment and selection processes, continuous employee development, and regular performance evaluation to ensure alignment with business goals and achieve long-term organizational success.

Keywords: human resources, human resource management, Podravka Ltd.

1. UVOD

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja ključnu funkciju unutar organizacija koja se fokusira na optimizaciju angažmana, razvoj i upravljanje zaposlenicima. Glavni cilj upravljanja ljudskim potencijalima je osigurati da organizacija ima pravu kombinaciju talenata kako bi postigla svoje poslovne ciljeve. Ovaj proces obuhvaća različite aktivnosti, od regrutiranja i selekcije, preko obuke i razvoja, pa sve do zadržavanja i odlaska zaposlenika. Upravljanje ljudskim potencijalima također uključuje upravljanje performansama zaposlenika, komunikaciju unutar organizacije te izgradnju kulture koja podržava produktivnost i inovativnost. Kroz sustavno upravljanje ljudskim potencijalima, organizacije mogu postići konkurentsku prednost kroz efikasnije korištenje svojih talenata i stvaranje radnog okruženja u kojem zaposlenici mogu postići svoj puni potencijal.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada odnosi se na upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru trgovačkog društva Podravka d.d. Točnije, a s obzirom na sve veći značaj ljudskih potencijala u suvremenom poslovanju, fokus je na istraživanju kako Podravka d.d., kao jedno od vodećih trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj, upravlja svojim ljudskim potencijalima. Osim toga, cilj ovog rada je i predstaviti sustavan pregled relevantne literature iz područja upravljanja ljudskim potencijalima, kako bi se identificirali ključni koncepti, teorije i pristupi koji su relevantni u ovom području.

1.2. Metode istraživanja i izvori podataka

Metodologija ovog rada uključuje analizu sekundarnih podataka iz relevantne literature, studija slučaja i primjera dobre prakse iz područja upravljanja ljudskim potencijalima. Sekundarni podaci su prikupljeni putem temeljite pretrage dostupne literature u akademskim člancima, knjigama, izvještajima i drugim, stručnim, publikacijama. Cilj pregleda literature je identificirati ključne koncepte, teorije i pristupe koji su relevantni za istraživanje upravljanja ljudskim potencijalima, kao i stvoriti teorijski okvir za analizu primjera iz prakse. Za potrebe konkretnog primjera, korišteni su podaci dobiveni iz javno dostupnih izvora, kao što su internetske stranice trgovačkog društva Podravka d.d., te drugi materijali. Analiza sekundarnih podataka omogućuje detaljan uvid u prakse upravljanja ljudskim potencijalima kroz već postojeće istraživačke radove, analize tržišta, te službene dokumente. Ovakav pristup omogućuje stvaranje cjelovite slike o upravljanju ljudskim potencijalima općenito, te specifično o strategijama, procesima i praksama koje Podravka d.d. primjenjuje u upravljanju ljudskim potencijalima.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Ovaj završni rad se sastoji od šest glavnih dijelova. Nakon uvoda, u drugom dijelu opisuje se menadžment kao koncept, definirajući njegovu ulogu i ključne funkcije u organizaciji. Treći dio posvećen je upravljanju ljudskim potencijalima, istražujući njegovu definiciju, razvoj, ciljeve i vrijednosti. Četvrti dio analizira konkretne aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, uključujući planiranje ljudskih potencijala, regrutiranje i selekciju, obuku i razvoj, motivaciju zaposlenika te evaluaciju učinkovitosti. Peti dio istražuje primjer trgovačkog društva Podravka d.d., pružajući općeniti pregled društva, strategije upravljanja ljudskim potencijalima te prakse upravljanja talentima. Zaključak sažima glavne pronalaskeske rada, dok se na kraju nalaze popis literature te popis slika i tablica.

2. MENADŽMENT

Srž svih zajedničkih nastojanja, bilo u poslovnom, vojnom, vjerskom, dobrotvornom, obrazovnom ili društvenom smislu, leži u koordinaciji ljudskih napora. Ova koordinacija je olakšana temeljnom funkcijom menadžmenta - procesom postizanja ciljeva korištenjem napora drugih. U olakšavanju ove koordinacije, menadžeri preuzimaju različite zadatke kao što su planiranje, organiziranje, zapošljavanje, usmjeravanje i kontrola aktivnosti. Menadžment, stoga, nije samo neophodan u svim zajedničkim pothvatima, već također djeluje na svim razinama organizacije.¹ U ovom dijelu rada, predstaviti će se definicija menadžmenta, uloga menadžmenta u organizaciji te ključne funkcije menadžmenta.

2.1. Definicija menadžmenta

Općenito gledajući, odrediti točnu definiciju menadžmenta nipošto nije jednostavan zadatak; naime, menadžment postoji još od antičkih vremena i može se pratiti unazad do drevnih civilizacija poput Sumera, Egipta i Kine, gdje su pisani zapisi i organizirani sustavi korišteni u administrativne svrhe. Filozofi poput Sokrata i Platona pridonijeli su ranim konceptima menadžmenta, izdvajajući ga kao vještinu odvojenu od tehničkog znanja. Rimski car Dioklecijan dalje je razvio organizacijske hijerarhije, uvodeći delegiranje ovlasti i zapovjedni lanac. U kasnijim stoljećima, vođe poput Atila demonstrirali su učinkovit menadžment konsolidacijom različitih plemena u jedinstvenu naciju. Atilina načela naglašavala su delegiranje ovlasti, odgovornost i jasan lanac zapovijedanja, načela koja su još uvijek relevantna u praksi modernog menadžmenta.²

Najšira moguća definicija menadžmenta je ona koju je tridesetih godina prošlog stoljeća iznijela američka teoretičarka menadžmenta Mary Follett. Ona definira menadžment kao umjetnost obavljanja stvari pomoću ljudi. Analizirajući ovu definiciju, može se zaključiti da je menadžment prvenstveno poduzetnička strategija proizvodnje i poslovna filozofija kojom se usmjerava poslovanje mnogih organizacija i institucija.³ Danas je menadžment višestruka disciplina koja obuhvaća različite teorije i pristupe,⁴ odnosno, predstavlja višestruki koncept koji obuhvaća raznoliku lepezu načela, praksi i odgovornosti usmjerenih na učinkovitu koordinaciju resursa i

¹ Koontz, H. i O'Donnell, C. (1955) *Principles of management: An analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill, str. 3.

² Pindur, W., Rogers, S. E. i Suk Kim, P. (1995) The history of management: a global perspective. *Journal of Management History (Archive)*, 1(1), str. 59.

³ Kuka, E. (2012) *Menadžment u obrazovanju*. Fojnica: Štamparija Fojnica, str. 21.

⁴ Helms, M. M. (2006) *Encyclopedia Of Management*. Farmington Hills: Thomson/Gale, str. vi.

usmjeravanje aktivnostima unutar organizacije radi postizanja unaprijed određenih ciljeva. U svojoj srži, odnosi se na orkestraciju ljudskih, financijskih, materijalnih i informacijskih resursa (potencijala) za optimizaciju produktivnosti, poticanje inovacija i osiguravanje održivog rasta.⁵ Menadžment, dakle, obuhvaća procese planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole, s krajnjim ciljem postizanja i ostvarenja postavljenih ciljeva u poslovnom sustavu. U širem smislu, podrazumijeva donošenje odluka o ciljevima organizacije, kao i o strategijama i metodama za njihovo ostvarivanje. Menadžment se smatra univerzalnom aktivnošću jer se njegova načela mogu primijeniti u različitim ekonomskim i društvenim sektorima (u trgovini, bankarstvu, zdravstvu, umjetnosti, i slično).⁶

Drugim riječima, menadžment uključuje stvaranje i održavanje okruženja u kojem pojedinci surađuju u grupama kako bi učinkovito postigli određene ciljeve. Ovaj temeljni opis može se razraditi na sljedeći način:⁷

1. Menadžment obuhvaća aktivnosti planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole, koje provode pojedinci na menadžerskim ulogama.
2. Primjenjiv je na različite vrste organizacija i menadžere na svim razinama unutar tih organizacija.
3. Menadžment se usredotočuje na produktivnost, naglašavajući učinkovitost.

Menadžment se, nadalje, može shvatiti kao proces, vještina, znanstvena disciplina, profesija, funkcija unutar organizacije, umjetnost, politika ili čak kao magija.⁸ Menadžment kao umjetnost ističe komponente poput umjetničke vizije, znanja, vještina i sposobnosti komuniciranja. Menadžment kao politika znači da menadžeri moraju tražiti optimalnu kombinaciju u mogućim uvjetima. Menadžment kao politika predstavlja perspektivu gdje menadžeri poput čarobnjaka uspijevaju stvoriti iluziju i postići dobre rezultate kada to malo tko očekuje i može. Menadžment kao znanost smatra da se menadžment temelji na dosljednom skupu relevantnih znanja i utemeljenih načela, metoda i analitičke aparature koje se mogu znanstveno primijeniti.⁹ Drugi

⁵ Showunmi, V., Moorosi, P., Shakeshaft, C. i Oplatka, I. (2022) *The Bloomsbury Handbook of Gender and Educational Leadership and Management*. London: Bloomsbury Academic, str. 15.

⁶ Vojnović, B. (2014) *Menadžment*. Beograd: Institut za Ekonomiku Poljoprivrede, str. 27.

⁷ Koontz, H., Weihrich, H. i Cannice, M. V. (2020) *Essentials of Management - An International, Innovation and Leadership Perspective*. Chennai: McGraw Hill Education India, str. 55.

⁸ Tomaš, A. (2022) *Komunikacijski menadžment*. Zagreb: AT Communication Story, str. 15.-16.

⁹ Živković, Ž., Jelić, M. i Popović, N. (2005) *Osnovi menadžmenta*. Bar: DŠIP, str. 13.

autori navode kako se menadžment može shvatiti kroz četiri primarna načina: kao resurs, skup znanja, proces organizacijskog djelovanja i kao ekonomski čin raspodjele oskudnih resursa (faktora proizvodnje). Kada se promatra kao resurs, menadžment se odnosi na pojedince odgovorne za usmjeravanje i rad organizacije. Može se shvatiti i kao svestrani „organ“ koji nadzire poslovne operacije, menadžere i zaposlenike. Menadžment se također doživljava kao skup znanja koji obuhvaća znanost i umjetnost učinkovite uprave (čime se smatra profesijom). U smislu njegove funkcije, to je i proces prikupljanja i korištenja ljudskih, financijskih i fizičkih resursa za postizanje ciljeva organizacije unutar zajednice. Osim toga, na menadžment se gleda kao na društveni proces koji uključuje odgovornost za učinkovito planiranje i reguliranje poslovanja organizacije. Konačno, menadžment uključuje predviđanje, planiranje, organiziranje, zapovijedanje i kontrolu aktivnosti.¹⁰

2.2. Uloga menadžmenta u organizaciji

U svojoj srži, menadžment predstavlja postavljanje strateškog smjera organizacije. To uključuje definiranje misije, vizije i ciljeva, kao i prepoznavanje prilika i prijetnji u vanjskom okruženju. Uprava formulira strategije za iskorištavanje prednosti i ublažavanje slabosti, vodeći organizaciju prema održivom rastu i uspjehu. Značajan aspekt menadžmenta je raspodjela resursa. To uključuje određivanje kako najbolje rasporediti ljudske, financijske i materijalne resurse za podršku ciljevima organizacije. Bilo da se radi o proračunu ili optimizaciji procesa, učinkovita raspodjela resursa ključna je za maksimiziranje učinkovitosti i produktivnosti. Menadžment također ima važnu ulogu u procesima donošenja odluka unutar organizacije. Od strateških odluka o ulaganjima i širenju do operativnih odluka u vezi sa svakodnevnim aktivnostima, menadžment daje smjernice potrebne za snalaženje u složenim poslovnim krajolicima.¹¹ Vodstvo je još jedna ključna komponenta menadžmenta. Učinkovito vodstvo ulijeva povjerenje, motivira zaposlenike i potiče pozitivnu radnu kulturu. Menadžment također uključuje upravljanje odnosima s različitim dionicima, uključujući zaposlenike, klijente, investitore i zajednicu. Učinkovito upravljanje dionicima uključuje komunikaciju, angažman i rješavanje problema dionika kako bi se izgradilo povjerenje i podrška organizaciji.¹²

¹⁰ Okafor, O. A. (2014) The role of top management in business organizations. *Review of Public Administration and Management*, 3(5), str. 94.

¹¹ Koontz, H. (2012) *Essentials of Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, str. 3.-4.

¹² Mironescu, R. (2013) The importance of management and leadership in a changing business environment. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, 18, str. 249.

Iako menadžment može biti zamršen, ipak se može pojednostaviti na nekoliko ključnih ideja i koncepata primjenjivih na sve organizacije, bez obzira na lokaciju ili vrstu:¹³

1. Postavljanje ciljeva i kohezivne strategije ključni su za svaki posao; bez njih, napori mogu biti uzaludni.
2. Učinkovita organizacija je neophodna za usklađivanje resursa i osoblja prema postizanju ciljeva.
3. Ljudi su sastavni dio svake organizacije, a njihov rad zahtijeva vodstvo i koordinaciju uzimajući u obzir njihove individualne potrebe i težnje.
4. Kupci su vitalni za organizacije kako bi prodale proizvode i usluge i ostvarile prihod.
5. Organizacije moraju ponuditi proizvode i usluge kako bi privukla kupce.
6. Pravilno upravljanje financijama, uključujući prihode od kupaca i ulaganja, ključno je za poslovanje.
7. Znanje je neophodno za upravljanje ljudima, privlačenje kupaca i proizvodnju dobara.
8. Organizacijska kultura i kultura okoliša utječu na poslovanje u različitim stupnjevima, utječući na njihovo poslovanje i razvoj.

Nadalje, menadžeri imaju zadatak uspostaviti i postići ciljeve organizacije kroz suradnju s drugima i preko njih. Točnije, oni preuzimaju višestruke uloge, a svaka se sastoji od organiziranih skupova ponašanja. Uloge se mogu podijeliti u tri kategorije: međuljudske, informativne i odlučujuće. Informativne uloge služe kao okosnica povezivanja svih menadžerskih aktivnosti, dok interpersonalne uloge osiguravaju učinkovitu komunikaciju informacija. U međuvremenu, uloge odlučivanja uvelike se oslanjaju na prikupljene informacije.¹⁴ Uloge menadžmenta, drugačije rečeno, obuhvaćaju raznolik skup odgovornosti koje menadžeri preuzimaju unutar organizacija. Međuljudske uloge obuhvaćaju vođenje tima, održavanje odnosa unutar i izvan organizacije te motiviranje i koordiniranje aktivnosti tima kako bi se postigli ciljevi. Ove uloge su ključne za uspostavljanje produktivne radne atmosfere i osiguravanje učinkovite suradnje. Informativne uloge obuhvaćaju prikupljanje, distribuciju i razmjenu informacija unutar i izvan organizacije. Menadžeri djeluju kao „živčani centar“ informacija, prateći promjene u okolini i osiguravajući da relevantne informacije dosegnu odgovarajuće osobe u organizaciji. Odlučujuće uloge obuhvaćaju

¹³ Witzel, M. (2022) *Management: The Basics*. Abingdon/New York: Routledge, str. 2-3.

¹⁴ Tovmasyan, G. (2017) The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects. *Business Ethics and Leadership*, 1(3), str. 20.

prepoznavanje prilika, upravljanje krizama i raspodjelu resursa kako bi se postigli organizacijski ciljevi. Menadžeri su odgovorni za donošenje odluka koje utječu na dugoročni uspjeh organizacije i za vođenje pregovora radi postizanja povoljnih rezultata. Svaka od ovih uloga međusobno se povezuje i dopunjuje, a njihova uspješna primjena ključna je za učinkovito upravljanje organizacijom. Održavanje ravnoteže između tih uloga i pravilno upravljanje vremenom od vitalnog je značaja za uspjeh menadžera i organizacije kao cjeline.¹⁵

2.3. Ključne funkcije menadžmenta

Jedna od temeljnih odrednica menadžmenta je da isti obuhvaća sve poslovne aktivnosti, koje su zapravo menadžerske funkcije ili funkcije menadžmenta.¹⁶ Iako postoje različite metode,¹⁷ mnogi udžbenici i autori usvojili su sljedeću ili sličnu strukturu temeljnih funkcija menadžmenta:¹⁸

1. Planiranje: odabir aktivnosti koje treba izvršiti kako bi se postigli ciljevi organizacije.
2. Organiziranje: određivanje zadataka i resursa koji su prethodno definirani tijekom planiranja, dodjeljivanje različitim pojedincima i skupinama unutar organizacije.
3. Vođenje: poticanje i motiviranje zaposlenika kako bi povećali produktivnost.
4. Kontroliranje: sakupljanje informacija radi procjene radnog učinka i usporedbe trenutnih rezultata s postavljenim ciljevima.
5. Upravljanje ljudskim potencijalima: angažiranje, razvoj i zadržavanje visokokvalitetnih zaposlenika te poticanje njihove posvećenosti organizacijskim ciljevima.

Planiranje uključuje sustavno donošenje odluka o ciljevima i aktivnostima kojima će se organizacija baviti. Planiranje daje fokus i kontekst za druge funkcije. Bez smjernica iz faze planiranja, ne bi se znalo kamo rasporediti resurse (organiziranje), kako potaknuti pojedince da rade prema zajedničkim ciljevima (vođenje) ili koje parametre pratiti (kontrola).¹⁹ Dakle, planiranje je osnova za sve ostale funkcije. Podrazumijeva određivanje poslovnih ciljeva i strategija za njihovo postizanje. Kroz planiranje organizacija definira svoje prioritete i smjernice, smanjujući neizvjesnost i dajući smjer za daljnje aktivnosti.²⁰ Početni korak u procesu planiranja

¹⁵ Okafor, O. A., op. cit., str. 100.-101.

¹⁶ Kuka, E. (2012), op. cit., str. 25.

¹⁷ Koontz, H. et al., op. cit., str. 56.

¹⁸ Tomaš, A., op. cit., str. 18.-19.

¹⁹ Lloyd, R. i Aho, W. (2020) *The Four Functions of Management - An essential guide to Management Principles*. Hays: Digital Pressbooks, str. 94.-95.

²⁰ Vojnović, B., op. cit., str. 29.-30.

je analiza internih i eksternih okolnosti kako bi se identificirale snage, slabosti, prilike i prijetnje. Ova analiza pomaže menadžmentu da razumije trenutno stanje organizacije i da postavi realne ciljeve. Ovisno o potrebama i specifičnostima poslovanja, izrađuju se planovi u različitim vremenskim horizontima, kao što su dugoročni, srednjoročni i kratkoročni planovi, te se planiraju aktivnosti na različitim organizacijskim razinama, funkcijama i radnim mjestima.²¹

Kao druga funkcija, organiziranje uključuje proces prikupljanja i dodjele potrebnih ljudskih, financijskih, fizičkih, informacijskih i drugih resursa potrebnih za postizanje ciljeva. U ovoj fazi procesa menadžmenta planiranje je već izvršeno, te se fokus pomiče na strukturiranje ove strategije i dodjelu resursa potrebnih za njezino izvršenje. Organizacijska funkcija ima za cilj „udahnuti život“ ishodima procesa planiranja implementacijom ove strukture i osiguravanjem osnovnih resursa.²² Detaljnije, organiziranjem se formulirani planovi prevode u konkretne akcije koordiniranjem i usklađivanjem materijalnih i ljudskih resursa, raspodjelom radnih zadataka, odgovornosti i uloga te usklađivanjem individualnih i grupnih napora kroz proces organizacije rada i djelovanja. Svrha procesa organiziranja je uspostaviti adekvatan formalni sustav uloga, odgovornosti i zadataka koje zaposlenici trebaju obavljati, a sve u cilju učinkovite provedbe postavljenih planova. Stoga je organiziranje složen proces, jer zahtijeva međusobno povezivanje svih elemenata organizacije, delegiranje (raspodjelu) radnih zadataka i ovlasti te grupiranje aktivnosti prema postojećim resursima, s ciljem provodeći ranije zacrtane planove. Sve ove aktivnosti uvelike ovise o menadžerima i njihovoj sposobnosti da koordiniraju sve potencijale organizacije.²³

Funkcija vođenja odnosi se na usmjeravanje napora ljudskih potencijala prema postizanju ciljeva s entuzijazmom. Stil vođenja treba biti usklađen s poslovnim potrebama; stoga, može varirati ovisno o karakteristikama menadžera, zaposlenika i date situacije. Uz odabir odgovarajućeg stila vođenja, potrebno je osmisliti odgovarajuće motivacijske mehanizme koji će osigurati bolju realizaciju ciljeva. Sudjelovanje zaposlenika u procesima donošenja odluka, kao i delegiranje odgovornosti ili osnaživanje, pokazali su snažan motivacijski učinak u praksi.²⁴ Kontrola, kao četvrta funkcija menadžmenta, obuhvaća širok spektar međusobno povezanih aktivnosti kojima

²¹ Rupčić, N. (2018) *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 3.-4.

²² Lloyd, R. i Aho, W., op. cit., str. 111.-112.

²³ Kuka, E. (2012), op. cit., str. 28.

²⁴ Rupčić, N., op. cit., str. 4.

rukovoditelj prati rezultate rada podređenih, postavlja specifične kriterije i standarde kao mjere postignuća, te po potrebi vrši korekcije u aktivnostima podređenih. Rukovoditelji su dužni pratiti i kontrolirati cjelokupni proces ostvarivanja postavljenih zadataka.²⁵ Pored navedenih, pojavljuju se i dvije dodatne funkcije: koordinacija i izvještavanje. Koordinacija je zadaća osiguravanja skladnog međusobnog odnosa između različitih komponenti rada. Izvještavanje uključuje informiranje rukovoditelja putem evidencije, istraživanja i inspekcije, kao i informiranje podređenih. Izrada proračuna obuhvaća procese fiskalnog planiranja, računovodstva i kontrole povezane s izradom proračuna.²⁶

U konačnici, vrijedi napomenuti i to kako drugi autori smatraju da je potonja perspektiva manjkava jer ne priznaje sustave rada ukorijenjene u ugnjetavanju i autoritarnoj kontroli, poput onih viđenih u ropstvu i totalitarnim režimima. Stoga je imperativ proširiti razumijevanje menadžmenta te obuhvatili pet dodatnih atributa. Prvo, učinkovit menadžment treba pažljivo razmotriti troškove, uključujući vrednovanje rada. Drugo, uključuje optimizaciju „konkurentske prednosti“ kroz specijalizaciju unutar organizacije i radne snage. Treće, usmjerava proizvodnju prema konkurentnim masovnim tržištima koja održavaju specijaliziranu proizvodnju. Četvrto, menadžment se oslanja na zakonske okvire koji podržavaju ugovore, štite imovinu i štite individualna prava na učinkovito poslovanje. Naposljetku, moderni menadžment, za razliku od svojih pandana u predindustrijskim društvima ili totalitarnim režimima, angažira se sa slobodno odabranom radnom snagom koja posjeduje istinsku autonomiju u odabiru zanimanja i poslodavca.²⁷ Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima predstavit će se u naslovu koji slijedi.

²⁵ Kuka, E. (2012), op. cit., str. 30.

²⁶ Gutterman, A. (2023) Management Roles and Activities, <https://ssrn.com/abstract=4393213> [02.03.2024.].

²⁷ Bowden, B., Muldoon, J., Gould, A. M. i McMurray, A. J. (2020) *The Palgrave Handbook of Management History*. Cham: Springer, str. 25.

3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Za ostvarivanje ciljeva i planova, dobra organizacija nije dovoljna sama po sebi. Ciljeve ostvaruju ljudski resursi koji su vođeni menadžmentom. Čak ni najbolji planovi neće donijeti uspjeh ako organizacija nema odgovarajuće ljudske resurse. Međutim, zaposlenici su više od običnih resursa. Dok ostali resursi imaju fiksni oblik koji je uglavnom statičan, zaposlenici, zajedno sa svojim znanjem, vještinama i karakteristikama, predstavljaju dinamičnu kategoriju jer se razvijaju kroz rad, učenje i stjecanje iskustva. Stoga je ispravnije nazivati ih ljudskim potencijalima.²⁸ U ovom dijelu rada, predstaviti će se definicija, razvoj i evolucija, te ciljevi i vrijednosti upravljanja ljudskim potencijalima.

3.1. Definicija upravljanja ljudskim potencijalima

Općenito, u literaturi se često opisuje različit broj definicija ljudskih potencijala. Prema jednoj od tih definicija, ljudski potencijali obuhvaćaju sveukupno znanje, vještine, sposobnosti, kreativne kapacitete, motivaciju i odanost koje društvo ili organizacija posjeduju. Također, pojam ljudskih potencijala označava i obilje korisnog i vrijednog znanja koje se stvara kroz proces obrazovanja, prosvjetljivanja i stjecanja informacija. U smislu organizacije, ljudski potencijali predstavljaju ukupnu intelektualnu i emocionalnu energiju koju organizacija može mobilizirati kako bi postigla svoje ciljeve i unaprijedila svoje poslovanje.²⁹

Kada je riječ o upravljanju ljudskim potencijalima, postoji rasprava oko precizne definicije samog pojma. Ono što se u prošlosti smatralo signalom radikalno drugačije filozofije i pristupa upravljanju ljudima naišlo je na kritike zbog neusklađenosti sa stvarnom praksom na mnogim radnim mjestima. S vremenom je šira i inkluzivnija definicija upravljanja ljudskim potencijalima dobila na značaju, koja se udaljava od uskog fokusa 1980-ih i 1990-ih. Prema istoj, pojam se odnosi na sve aktivnosti povezane s upravljanjem radnim odnosima unutar organizacije.³⁰ Upravljanje ljudskim potencijalima također uključuje stratešku primjenu doprinosa pojedinaca u smislu njihovih napora, stručnosti, vještina i posvećenih radnji unutar strukturiranog organizacijskog okruženja, obično putem zapošljavanja. Ovi doprinosi su usmjereni na ispunjavanje radnih obaveza na način koji osigurava stalnu održivost i dugovječnost

²⁸ Rupčić, N., op. cit., str. 233.-234.

²⁹ Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z. i Đurić, K. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja. *Informatologia*, 41(1), str. 46.

³⁰ Bach, S. (2005) *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. Malden: Blackwell, str. 3.

organizacije.³¹ Upravljanje ljudskim potencijalima također označava znanstvenu disciplinu, upravljačku funkciju u organizacijama te praksu koja se odnosi na odnos prema ljudima u organizaciji. Kao interdisciplinarna teorija, koncept upravljanja ljudskim potencijalima razvio se integriranjem spoznaja iz više znanstvenih disciplina.³²

Drugi autori upravljanje ljudskim potencijalima smatraju strateškim pristupom učinkovitim upravljanju ljudima unutar organizacije radi postizanja organizacijskih ciljeva. Uključuje koordinaciju različitih aktivnosti vezanih uz zapošljavanje osoblja, odnose sa zaposlenicima, upravljanje učinkom, obuku i razvoj, naknade i beneficije te druge aspekte vezane uz upravljanje radnom snagom.³³ Dakle, upravljanje ljudskim potencijalima uključuje usklađivanje pojedinaca i organizacija kako bi se osiguralo ispunjenje njihovih pojedinačnih ciljeva. Ono predstavlja vitalni segment menadžerskog procesa posvećenog nadziranju osoblja unutar organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima ima za cilj optimizirati učinak zaposlenika poticanjem njihovog entuzijastičnog sudjelovanja. U biti, to obuhvaća procese stjecanja, njegovanja i zadržavanja kvalificirane radne snage kako bi se olakšao organizacijski uspjeh učinkovito i djelotvorno.³⁴

Nadalje, postoji općenita suglasnost da se upravljanje ljudskim potencijalima bavi ljudima, posebno naglašavajući razvojnu politiku i procedure u procesu upravljanja. Istovremeno obrađuje holističke i strateške, kao i individualne i društvene aspekte ljudi unutar organizacije. Također, upravljanje ljudskim potencijalima uvodi i aspekt konkurentnosti, obuhvaćajući sve odluke i radnje u vođenju ljudi koje stvaraju ili podržavaju konkurentsku prednost. Koncept upravljanje ljudskim potencijalima je, dakle, strateški i praktičan, ali i procesno i funkcionalno orijentiran. Njegova povezanost s zaposlenicima može se promatrati kao funkcionalna integracija s ulogama i dijelovima linijskih menadžera u organizacijama koje su, sve više, decentralizirane i neovisne. U tom smislu, upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća velik broj elemenata, kao što su vizija, strategija, fleksibilnost, stavovi, vrijednosti i uvjerenja.³⁵

³¹ Kaehler, B. i Grundei, J. (2019) *HR Governance: A Theoretical Introduction*. Cham: Springer, str. 35.

³² Jambreč, I. i Penić, I.I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), str. 1186.

³³ Tesone, D. V. (2008) *Handbook of Hospitality Human Resources Management*. Amsterdam: Elsevier, str. 5.-6.

³⁴ Rakesh, D., Muntaqheem, G. M., Kumara, N. V. M. i Abhilash, P. (2021) *Human resource management*. Bangalore: Archers & Elevators Publishing House, str. 1.

³⁵ Živković, Ž. et al., op. cit., str. 325.

U organizaciji, upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva razvoj i implementaciju sustava (kao što su zapošljavanje, procjena učinka i naknada) koji su u skladu sa strategijom organizacije, osiguravajući da radna snaga posjeduje kompetencije i ponašanja bitna za postizanje strateških ciljeva. Imperativ je da se strategija ljudskih potencijala uskladi sa strateškim planom organizacije.³⁶ S prethodnim u vezi, sustav upravljanja ljudskim potencijalima složena je struktura u organizacijama koja se sastoji od međusobno povezanih elemenata usklađenih s organizacijskim ciljevima i jedinstvenim uvjetima. Znanstvenici priznaju složenost organizacijskih okruženja i potrebu za jedinstvenim, prilagodljivim sustavima. Pristup temeljen na procesu sugerira da se takvi sustavi pojavljuju kroz usklađeno donošenje odluka i integraciju među funkcijama, izbjegavajući fragmentirane prakse. Učinkoviti sustavi razvijaju se kroz iterativne odluke usmjerene na određivanje aktivnosti, upravljanje kompetencijama, motivacijom i mogućnostima. Za organizacije koje se fokusiraju na znanje, sustav upravljanja ljudskim potencijalima uključuje određivanje aktivnosti usmjerenih na znanje, upravljanje povezanim kompetencijama, motiviranje angažmana i stvaranje prilika. Koordinacija ljudskih potencijala za postizanje ovih zadataka ključna je za učinkovitost sustava.³⁷

3.2. Razvoj i evolucija koncepta upravljanja ljudskim potencijalima

Povijesna evolucija odnosa zaposlenik-poslodavac seže do davnih vremena, a u početku je bila ukorijenjena u sustavima ropstva. Međutim, temelj suvremenih odnosa zaposlenik-poslodavac počeo se oblikovati u 18. stoljeću. Tijekom tog doba prevladavala su pretežno agrarna gospodarstva i mala obiteljska poduzeća, s praksom ljudskih potencijala koju su često neformalno nadzirali starije obitelji. Industrijska revolucija označila je ključni trenutak, uvodeći formalizirane pristupe upravljanju ljudskim potencijalima. Prije ove revolucije, koja je započela 1770-ih, rad se prvenstveno oslanjao na fizičku snagu, ali su se dogodile značajne promjene. Utjecajne osobe poput Adama Smitha naglašavale su racionalizaciju i podjelu rada, što je dovelo do inovacija u upravljanju radom i promjena u međuljudskoj dinamici.³⁸

Od 1890. do 1910. godine, prevladavajući pristup upravljanju imao je za cilj izvući maksimalnu produktivnost od radnika uz nuđenje minimalnih nagrada. Ovo je doba također obilježeno čestim

³⁶ Dessler, G. i Chhinzer, N. (2014) *Human resources management in Canada*. Toronto: Pearson, str. 3.

³⁷ Martocchio, J. J. (2009) *Research in Personnel and Human Resources Management*. Leeds: Emerald Publishing, str. 45.-46.

³⁸ Yilmaz, A. (2023) The evolution of human resource management in managerial thinking. *Journal of society, economics and management*, 4(1), str. 37.

i (nerijetko) nasilnim industrijskim sporovima, koji su mogli zaustaviti proizvodnju na dulja razdoblja. Značajan pomak u perspektivi dogodio se tijekom sljedeća dva desetljeća, jer su poslodavci počeli shvaćati korelaciju između dobrobiti zaposlenika, produktivnosti i organizacijskog uspjeha. Jedan značajan primjer je tvornica za proizvodnju automobila Henryja Forda u Highland Parku, Michigan, koja je stekla svjetsko priznanje zbog svoje učinkovitosti i produktivnosti. Fordova odluka da ponudi znatno veće dnevne plaće od svojih konkurenata privukla je grupu kvalificiranih i motiviranih radnika, što je pridonijelo uspjehu tvornice. Slično je John Patterson, osnivač National Cash Register-a, proveo mjere poput subvencioniranih obroka za zaposlenike kako bi poboljšao njihovo zdravlje i smanjio izostanak s posla zbog bolesti. Ove su inicijative naglasile nadolazeće razumijevanje da bi ulaganje u dobrobit zaposlenika moglo donijeti značajne povrate u smislu produktivnosti i organizacijskog učinka.³⁹

Do ranih 1930-ih, sve veće dužnosti menadžera ostavile su im malo vremena za pitanja upravljanja ljudskim potencijalima. Posljedično, mnogima je laknulo delegirati zadatke poput zapošljavanja, provjere i upućivanja kandidata za zapošljavanje drugima. Naknadno su ovoj novonastaloj skupini, koja je na nekim mjestima bila neformalno poznata kao središnji ured, dodijeljene dodatne odgovornosti poput vođenja evidencije i osiguravanja poštivanja državnih propisa.⁴⁰ Kako je 20. stoljeće napredovalo, promjene u radnim odnosima i organizacijskim strukturama dovele su do pojave upravljanja ljudskim potencijalima kao posebne discipline. Članstvo u sindikatu se smanjilo, a fokus se pomaknuo prema upravljanju pojedinačnim zaposlenicima i administrativnim funkcijama. Taj se pomak odrazio na preimenovanje strukovnih udruga i akademskih programa, s naglaskom na kadrovsku administraciju i upravljanje. U drugoj polovici stoljeća došlo je do formalizacije prakse unutar organizacija, što je dovelo do osnivanja Društva za upravljanje ljudskim potencijalima (SHRM) u SAD-u. U tom su razdoblju također organizacije prepoznale stratešku važnost ljudskog kapitala, što je dovelo do šireg fokusa na upravljanje talentima i organizacijski razvoj. U 21. stoljeću, upravljane ljudskim potencijalima se nastavio razvijati kao odgovor na globalizaciju, tehnološki napredak i promjenjivu dinamiku radne snage. Koncepti poput upravljanja ljudskim kapitalom dobili su na važnosti, naglašavajući vrijednost znanja zaposlenika i doprinosa organizacijskom uspjehu. Upravljanje ljudskim potencijalima sada

³⁹ Witzel, M., op. cit., str. 51.-52.

⁴⁰ Arthur, D. (2004) *Fundamentals of Human Resources Management*. New York: American Management Association, str. 2.

obuhvaća širok raspon funkcija, uključujući zapošljavanje, obuku, upravljanje učinkom i odnose sa zaposlenicima, odražavajući stalne napore da se optimizira ljudski potencijal u organizacijama diljem svijeta.⁴¹ Presjek evolucije koncepta upravljanja ljudskim potencijalima prikazan je u tablici ispod.

Tablica 1. Evolucija koncepta upravljanja ljudskim potencijalima

Razdoblje	Ključne Značajke
Prije industrijske revolucije	Fizička snaga je u prvom planu. Upravljanje ljudskim potencijalima je rijeko ili ne postoji.
Industrijska revolucija	Rođenje znanstvenog upravljanja. Razvijene tehnike produktivnosti zaposlenika. Odabir zaposlenika prikladnih za posao i obuka postali su važni; međutim, inženjering je i dalje ispred ljudskih potencijala.
Pojava upravljanja ljudskim potencijalima	Ljudski i društveni aspekti čovjeka su primijećeni. Odjeli za upravljanje ljudskim potencijalima se pojačavaju. Počinje se spominjati strateško upravljanje ljudskim potencijalima.
E-HRM	Elektronizacija funkcija upravljanja ljudskim potencijalima uz široku upotrebu interneta i računala. Pružanje, obrada i pohrana informacija elektroničkim putem. Evidencija zaposlenika. Elektronička obračunska lista.
Strateško upravljanje ljudskim potencijalima	Globalizacija na najvišoj razini. Velika raznolikost radne snage. Pojavljuje se strateška dimenzija HRM-a. Internacionalizacija je u prvom planu.
Digitalni HRM	Upotreba digitalnih tehnologija poput umjetne inteligencije, velikih podataka, interneta stvari u

⁴¹ Obedgiu, V. (2017) Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), str. 986.-987.

	funkcijama upravljanja ljudskim potencijalima zajedno s Industrijom 4.0 i digitalizacijom.
--	--

Izvor: izrada autorice, prema: Yilmaz, A. (2023) The evolution of human resource management in managerial thinking. *Journal of society, economics and management*, 4(1), str. 38.

Vrijedi objasniti i to kako povijest međunarodnog upravljanja ljudskim potencijalima (IHRM) seže u kasno 19. stoljeće kada su se počele pojavljivati multinacionalne korporacije s ekspanzijom globalne trgovine i kolonijalizma. Kako su se te organizacije odvažile na strana tržišta, naišla su na izazov upravljanja raznolikom radnom snagom u različitim kulturama, jezicima i pravnim sustavima. Rani multinacionalni subjekti, kao što je Dutch East India Company, upravljali su tim složenostima dok su uspostavljali operacije u dalekim zemljama. Razdoblje nakon Drugog svjetskog rata označilo je značajnu prekretnicu za IHRM. Napori na obnovi u Europi, posebice kroz inicijative poput Marshallova plana, doveli su do porasta međunarodne poslovne aktivnosti. Multinacionalne kompanije su proširile svoje poslovanje na globalnoj razini, suočavajući se s novim izazovima u upravljanju ljudskim potencijalima preko granica. Kroz kasno 20. stoljeće i u 21. stoljeću tempo globalizacije je se ubrzao, potaknut napretkom u transportu, komunikacijama i tehnologiji. Ovaj val globalizacije preoblikovao je krajolik međunarodnog poslovanja, utječući na strategije i prakse multinacionalnih kompanija u upravljanju njihovim ljudskim potencijalima diljem svijeta. Nadalje, proliferacija regionalnih trgovinskih sporazuma, poput NAFTA-e, unijela je dodatnu dinamiku u IHRM. Multinacionalne kompanije morale su se snalaziti u regionalnim nijansama i propisima dok su nastojale održati kohezivnu korporativnu kulturu na različitim geografskim lokacijama. U suvremenom dobu, tekuću evoluciju IHRM-a karakterizira fokus na mobilnost talenata, raznolikost, uključenost i razvoj sposobnosti globalnog vodstva.⁴²

3.3. Ciljevi i vrijednosti upravljanja ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima naširoko je prepoznato kao ključna i nezamjenjiva komponenta uspješnih organizacija. Ima veće značenje za postizanje i održavanje konkurentске prednosti čak i od tehnologije i financija.⁴³ Njihova važnost je posebno istaknuta u suvremenom dinamičnom, nepredvidivom i turbulentnom poslovnom okruženju, gdje njihov glavni doprinos

⁴² Benson, P. G. (2011) *Emerging Themes in International Management of Human Resources*. Charlotte: Information Age Publishing, str. viii.

⁴³ Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., Habib, B. i Jabeen, M. (2014) A Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(2), str. 126.

leži u kreiranju održive konkurentske prednosti i postizanju poslovnog uspjeha organizacije.⁴⁴ Suprotno zabrudama, uloga upravljanja ljudskim potencijalima nije isključivo usmjerena na maksimiziranje produktivnosti zaposlenika za profitabilnost organizacije; naprotiv, ima obvezu osigurati sveukupno zadovoljstvo i dobrobit zaposlenika.⁴⁵ Svakako, upravljanje ljudskim potencijalima služi kao ključni pokretač konkurentske prednosti organizacije i izravno utječe na njezin uspjeh. Kada organizacije zamišljaju svoje poslovne strategije, njihov primarni fokus je na regrutiranju kvalificirane radne snage, postavljanju pravih pojedinaca na odgovarajuće uloge. Ta radna snaga zatim diktira odluke u vezi s nabavom i upravljanjem drugim materijalnim i nematerijalnim resursima, uključujući gdje i kako ih nabaviti, te kako njima učinkovito upravljati i modificirati ih po potrebi. U osnovi, svi ostali resursi ovise o ljudskim potencijalima, budući da su oni ključni za planiranje, organiziranje i nadgledanje korištenja drugih resursa.⁴⁶ Postoje razni pokazatelji važnosti ljudskih potencijala za svaku organizaciju i instituciju, uključujući:⁴⁷

1. Visok status i ugled menadžera ljudskih potencijala.
2. Ljudski potencijali predstavljaju temeljnu i ključnu centraliziranu aktivnost.
3. Programi ljudskih potencijala se čuvaju kao poslovna tajna.
4. Širok raspon odgovornosti, od upravljanja proizvodnim procesom do upravljanja marketingom.
5. Očit porast razine zapošljavanja u toj djelatnosti.
6. Materijalne kompenzacije i nagrađivanje zaposlenika.
7. Temeljite promjene u organizacijskoj strukturi.

Osnovni cilj upravljanja ljudskim potencijalima je, dakle, osigurati prisutnost visokokvalitetnih zaposlenika koji su motivirani za kontinuirano obrazovanje i razvoj, omogućujući im postizanje izvrsnih rezultata i doprinos organizacijskim ciljevima. Nadalje, ima važnu ulogu u povećanju nematerijalnih aspekata organizacije te je od iznimne važnosti za postizanje poslovnih rezultata i ciljeva. Osnovne funkcije u ovom području uključuju: strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima, planiranje potrebne brojnosti i strukture zaposlenika, analizu i oblikovanje poslova

⁴⁴ Tadić, I. (2014) Definiranje „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća. *Ekonomika misao i praksa*, 23(1), str. 145.

⁴⁵ Witzel, M., op. cit., str. 50.

⁴⁶ Mujahid, M., Sameen, S. N., Naz, H., Nazir, F. i Manzoor, S. (2014) History of Human Resource Management: Its Importance in Adding Value to Organizational Success in Gaining Competitive Advantage. *European Journal of Business and Management*, 6(34), str. 297.

⁴⁷ Kuka, E. (2011) Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment*, 2(2), str. 65.

i radnih mjesta, regrutiranje, odabir, uvođenje i raspoređivanje osoblja, praćenje i ocjenjivanje uspješnosti, kontinuirano obrazovanje i razvoj zaposlenika te osiguranje socijalne i zdravstvene zaštite. Produktivnost i učinkovitost u svim organizacijama ovise o načinu na koji ljudski potencijali surađuju i kombiniraju svoje sposobnosti s korištenjem drugih resursa. Da bi se osigurali odgovarajući ljudski potencijali, potrebno je provesti četiri ključna koraka: identifikacija potencijalnih kandidata, selekcija najboljih, pružanje obrazovanja i kontinuirano ocjenjivanje radne uspješnosti.⁴⁸ Upravljanje ljudskim potencijalima u privatnom sektoru nužno mora uzeti u obzir sljedeće:⁴⁹

1. Zadovoljavanje potreba zaposlenika: ključni element uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima je osiguravanje zadovoljstva zaposlenika kroz pružanje potrebnih resursa, podrške i mogućnosti za njihov osobni i profesionalni razvoj.
2. Poboljšanje socijalnog i ekonomskog položaja: upravljanje ljudskim potencijalima također uključuje napore za poboljšanje socijalnih i ekonomskih uvjeta zaposlenika, što može uključivati pravedne plaće, beneficije, i razvojne programe.
3. Osiguranje prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života: organizacije trebaju osigurati da su uvjeti rada adekvatni i da potiču produktivnost i dobrobit zaposlenika. To uključuje fizičke uvjete, radno vrijeme, ravnotežu između poslovnog i privatnog života te druge čimbenike koji utječu na kvalitetu radnog života.
4. Osiguravanje povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa: upravljanje ljudskim potencijalima uključuje stvaranje pozitivne radne atmosfere koja potiče suradnju, timski rad i međusobnu podršku među zaposlenicima. Dobri međuljudski odnosi ključni su za produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika.
5. Briga za zdravlje zaposlenika: organizacije trebaju osigurati da su zaposlenici zdravi, kako fizički tako i mentalno, te da imaju pristup potrebnim resursima i podršci za održavanje zdravlja i dobrobiti.

Raspon aktivnosti unutar funkcije upravljanja ljudskim potencijalima može se analizirati u tri ključna područja, prikazana u tablici ispod.

⁴⁸ Tomaš, A., op. cit., str. 20.

⁴⁹ Jambrek, I. i Penić, I.I., op. cit., str. 1188.

Tablica 2. Ključna područja upravljanja ljudskim potencijalima

Područja	Opis
Planiranje ljudskih potencijala	Planiranje potreba Regrutacija kandidata Selekcija (odabir) kandidata
Razvijanje ljudskih potencijala	Orijentacija i socijalizacija Obuka i razvoj ljudskih potencijala Upravljanje talentima, razvoj karijere
Održavanje kvalitete ljudskih potencijala	Procjena i ocjena rezultata Upravljanje kompenzacijama Upravljanje sukobima - upravljanje odnosima

Izvor: izrada autorice, prema: Rupčić, N. (2018) *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 235.

Kada je riječ o vrijednostima, postoje različiti pristupi unutar područja upravljanja ljudskim potencijalima. Može se shvatiti kao moralni kompas koji podsjeća višu upravu na njihove društvene, pravne i industrijske obveze. Odjeli za ljudske potencijale često posvećuju dosta vremena rješavanju pojedinačnih problema, nudeći personalizirane usluge stručnjacima i rukovoditeljima, među ostalima. Kada je kontrola osoblja najvažnija, upravljanje ljudskim potencijalima se primarno usredotočuje na pitanja kao što su smanjenje izostanaka s posla, upravljanje budžetom za rad i praćenje broja zaposlenih, često preuzimajući ulogu sličnu „policajcu“. Druga tradicija unutar upravljanja ljudskim potencijalima je razvoj organizacije, gdje pomaže organizacijama u prilagodbi promjenama i ima za cilj pozitivno utjecati na odnose. To uključuje inicijative poput redizajna posla, provedbe programa zadovoljstva poslom i upotrebe komunikacijskih tehnika, što predstavlja transformativni rad. U nekim organizacijama, odjeli za ljudske potencijale obrađuju rutinske administrativne zadatke, uključujući zapošljavanje, transfere i otkaze, što predstavlja „transakcijski“ aspekt. Nasuprot tome, u drugim organizacijama, upravljanje ljudskim potencijalima duboko je uključeno u strateško planiranje, razvoj dugoročnih planova za osoblje i formuliranje strategija industrijskih odnosa.⁵⁰

⁵⁰ Tyson, S. (2006) *Essentials of Human Resource Management*. Amsterdam: Elsevier, str. 62.

Točnije, upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća širok raspon vrijednosti koje su ključne za učinkovito funkcioniranje organizacija i dobrobit zaposlenika. Ove su vrijednosti vodeća načela koja informiraju prakse i politike ljudskih potencijala, osiguravajući njihovu usklađenost s organizacijskim ciljevima i doprinos sveukupnom uspjehu poslovanja. Upravljanje ljudskim potencijalima naglašava dostojanstvo i vrijednost svakog pojedinca unutar organizacije. To uključuje poštivanje različitosti, promicanje uključenosti i vrednovanje jedinstvenih doprinosa koje svaki zaposlenik daje. Nadalje, upravljanje ljudskim potencijalima je predano postupanju prema svim zaposlenicima pošteno i ravnopravno, bez obzira na čimbenike kao što su rasa, spol, dob, vjera ili seksualna orijentacija. To uključuje provedbu politika i postupaka koji promiču jednake mogućnosti za zapošljavanje, selekciju, napredovanje i naknade. Pravednost se također proteže na rješavanje sukoba i pritužbi na pravedan i nepristran način.⁵¹

Poštivanje etičkih standarda najvažnije je u upravljanju ljudskim potencijalima. Od stručnjaka za ljudske potencijale očekuje se da se pridržavaju kodeksa ponašanja koji promiču iskrenost, integritet i transparentnost u svim njihovim interakcijama sa zaposlenicima, dionicima i širom zajednicom. To uključuje zaštitu povjerljivih informacija, izbjegavanje sukoba interesa i poštivanje načela povjerljivosti i privatnosti. Nadalje, upravljanje ljudskim potencijalima cijeni holistički razvoj i dobrobit zaposlenika. To uključuje pružanje prilika za obuku, razvoj vještina i napredovanje u karijeri kako bi se pomoglo zaposlenicima da dostignu svoj puni potencijal. Osim toga, promiče inicijative koje podupiru zdravlje, sigurnost i ravnotežu između poslovnog i privatnog života zaposlenika, prepoznajući da je zdrava i angažirana radna snaga ključna za uspjeh organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima posvećeno je i njegovanju kulture visokih performansi i kontinuiranog poboljšanja, što uključuje postavljanje jasnih očekivanja, pružanje redovitih povratnih informacija te prepoznavanje i nagrađivanje postignuća. Konačno, stručnjaci za ljudske potencijale imaju važnu ulogu u poticanju kulture suradnje promicanjem komunikacije, suradnje i dijeljenja znanja među zaposlenicima. To uključuje olakšavanje aktivnosti izgradnje tima, rješavanje sukoba i promicanje osjećaja jedinstva i zajedničke svrhe.⁵²

⁵¹ Bates, R., Chen, H. C. i Hatcher, T. (2002) Value Priorities of HRD Scholars and Practitioners. *International Journal of Training and Development*, 6(4), str. 230.

⁵² Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., Jr. i Ireland, R. D. (2007) The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), str. 504.-505.

4. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaćaju širok raspon funkcija usmjerenih na optimizaciju radne snage organizacije. Te aktivnosti, između ostalih, uključuju planiranje ljudskih potencijala, regrutiranje i selekciju, motivaciju, te upravljanje učinkom zaposlenika. Učinkovitim upravljanjem tim aktivnostima osigurava se da organizacija ima odgovarajuće talente za postizanje svojih strateških ciljeva, dok se istodobno potiče pozitivno radno okruženje pogodno za rast i produktivnost zaposlenika.⁵³ Potonje spomenute aktivnosti predstaviti će se u nastavku ovog dijela rada.

4.1. Planiranje ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala je ključna funkcija unutar organizacija. Usmjeren je na strateško usklađivanje ljudskog kapitala s organizacijskim ciljevima. Uključuje predviđanje budućih potreba za ljudskim potencijalima, prepoznavanje nedostataka u vještinama i sposobnostima i provedbu strategija za učinkovito rješavanje tih nedostataka. Planiranje ljudskih potencijala obuhvaća različite procese, uključujući zapošljavanje, razvoj talenata, planiranje sukcesije i optimizaciju radne snage.⁵⁴ Slično prethodnom, planiranje ljudskih potencijala predstavlja značajno sredstvo usklađivanja strateških organizacijskih ciljeva s inicijativama i strategijama ljudskih potencijala. Postoji značajan dio literature koja promiče usvajanje strukturiranih i temeljitih metoda planiranja ljudskih potencijala unutar organizacija; naime, implementacija planiranja ljudskih potencijala može uvelike povećati ekonomičnost osoblja, učinkovitost zaposlenika i razvoj resursa upravljanja.⁵⁵ To je i proaktivan pristup koji predviđa dostupnost zaposlenika i potražnju za njima u promjenjivim uvjetima, s ciljem pozitivnog utjecaja na budućnost organizacije. Sustavnim projektiranjem ponude i potražnje za osobljem i osmišljavanjem planova za rješavanje ovih zahtjeva, učinkovito planiranje ljudskim potencijalima omogućuje organizacijama da ispune strateške ciljeve, usmjere procese zapošljavanja, vješto

⁵³ Shammot, M. M. (2014) The role of human resources management practices represented by employee's recruitment and training and motivation for realization of competitive advantage. *African Journal of Business Management*, 8(1), str. 35.

⁵⁴ Birch, S., Kephart, G., Tomblin-Murphy, G., O'Brien-Pallas, L., Alder, R. i MacKenzie, A. (2007) Human Resources Planning and the Production of Health: A Needs-Based Analytical Framework. *Canadian Public Policy*, 33(1), str. 2.

⁵⁵ Nkomo, S. M. (1987) Human resource planning and organization performance: An exploratory analysis. *Strategic Management Journal*, 8(4), str. 387.

odgovore na promjene na tržištu rada, spriječe manjak ili višak osoblja i upravljaju ili minimiziraju troškove rada.⁵⁶

Planiranje ljudskih potencijala također se može opisati kao strateško upravljanje stjecanjem, korištenjem, poboljšanjem i zadržavanjem radne snage unutar organizacije. Cilj je osigurati da se pojedincima dodijele odgovarajuće uloge uz maksimalnu iskorištenost trenutnog osoblja. To je ujedno i sastavni dio cjelokupnog poslovnog planiranja. Uključuje napore menadžmenta da uskladi potražnju za različitim vrstama zaposlenika s njihovom dostupnošću. Ključni zadaci obuhvaćaju predviđanje budućih potreba za zaposlenicima, procjenu trenutnih sposobnosti radne snage, projektiranje promjena između sadašnjih i budućih zahtjeva i osmišljavanje strategija za ispunjavanje nadolazećih zahtjeva.⁵⁷ Ovaj proces uključuje nekoliko ključnih aktivnosti:⁵⁸

1. Procjenu trenutne radne snage i analiza njihove trenutne razine iskorištenosti.
2. Predviđanje budućih potreba za radnom snagom, što se može postići statističkom analizom ekonomskih trendova i industrijskog rasta ili subjektivnim procjenama temeljenim na specifičnim budućim planovima organizacije.
3. Predviđanje potencijalnih izazova radne snage projiciranjem trenutnih resursa u budućnost i njihovom usporedbom s predviđenim zahtjevima kako bi se procijenila primjerenost kvantitativno i kvalitativno.
4. Razvijanje sveobuhvatnih planova za zapošljavanje, selekciju, obuku, raspoređivanje, korištenje, transfer, promicanje, razvoj, motivaciju i naknadu kako bi se osiguralo učinkovito zadovoljenje budućih potreba radne snage.

Planiranje ljudskih potencijala ključno je za sposobnost organizacije da adekvatno reagira na konkurenciju ili neočekivane promjene. Neplaniranje može biti skupo, s obzirom na ekonomske negativne posljedice koji proizlaze iz nedostatka planiranja. Značajne prednosti planiranja ljudskih potencijala uključuju veće zadovoljstvo i uspješniji razvoj zaposlenika, smanjenje troškova rada, bolje poznavanje zaposlenika od strane menadžmenta te usklađenost s ciljevima organizacije. Točnije, troškovi nedostatka adekvatnog planiranja mogu biti visoki, uključujući troškove čestih fluktuacija zaposlenika, gubitke zbog nedostatka jasne veze između radnih mjesta i ažurne

⁵⁶ Dessler, G. i Chhinzer, N., op. cit., str. 120.

⁵⁷ Rakesh, D. et al., op. cit. str. 21.

⁵⁸ Saiyadain, M. S. (2009) *Human resources management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, str. 52.

organizacijske strukture te troškove bolovanja uzrokovane preopterećenjem i neprikladnim uvjetima rada te čestim prekovremenim radom.⁵⁹

Osim navedenog, planiranje ljudskih potencijala također uključuje određivanje neto potreba za ljudskim potencijalima procjenom trenutne i buduće potražnje i ponude osoblja. Zamršeno je utkano u strateški okvir i strukturu organizacije, a dizajn organizacije diktira kako se stječu potrebna znanja, vještine, sposobnosti i kompetencije, bilo kroz interne programe razvoja kao što su napredovanje u karijeri i mentorstvo, inicijative za obuku ili vanjsko zapošljavanje. Planiranje ljudskih potencijala radi unutar ovih parametara kako bi zadovoljilo potrebe organizacije za ljudskim kapitalom.⁶⁰ S tim u vezi, planiranje ljudskih potencijala može se provoditi na kratkoročna ili dugoročna razdoblja, s ciljem da se osigura da pojedinci s odgovarajućim karakteristikama i vještinama budu dostupni kada i gdje su potrebni unutar organizacije. Uključivanjem u planiranje ljudskih potencijala, organizacije se mogu proaktivno pripremiti za očekivane promjene i događaje, stječući kontrolu nad njihovim budućim ishodima. Unatoč važnosti, mnoge organizacije zanemaruju planiranje ljudskih potencijala zbog uočenih poteškoća ili nedostatka uočene potrebe. Međutim, zanemarivanje planiranja ljudskih potencijala ostavlja organizacije da reagiraju *ad hoc* na događaje umjesto da ih planiraju unaprijed, što potencijalno dovodi do izazova u ispunjavanju budućih zahtjeva za osobljem. Ovaj reaktivni pristup može rezultirati pokušajima zapošljavanja u posljednjem trenutku i poteškoćama u osiguravanju najboljih kandidata ili, u težim slučajevima, značajnim nedostatkom osoblja unutar organizacije.⁶¹

4.1.1. Analiza radne snage

Analiza radne snage kritična je komponenta planiranja ljudskih potencijala. Uključuje ispitivanje trenutnog stanja radne snage unutar organizacije kako bi se informiralo o donošenju odluka u vezi s odabirom, procjenom učinka, potrebama za obukom i strukturama naknada. Analiza radne snage obuhvaća različite fokuse, uključujući stvarnost, percepcije, norme, planove, motivaciju, sposobnost i očekivanja. Svaki fokus nudi jedinstveni uvid u radnu snagu i primjenjiv je u različitim okolnostima. Na primjer, analiza percepcije zaposlenika može pomoći u prepoznavanju razlika između stvarnih i percipiranih karakteristika radne snage, dok procjena

⁵⁹ Jaganjac, J. (2010) Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu. *Tranzicija*, 12(25-26), str. 139.-140.

⁶⁰ Belcourt, M. i Podolsky, M. (2019) *Strategic Human Resources Planning*. Toronto: Nelson Canada, str. 81.

⁶¹ Helms, M. M., op. cit., str. 51.

motivacije može pomoći u razumijevanju karijernih ciljeva i težnji zaposlenika.⁶² Cilj analize radne snage je razumjeti, kvantificirati, upravljati i poboljšati ulogu talenta unutar organizacija za učinkovito provođenje strategija i stvaranje vrijednosti. Unatoč važnosti, ne postoji jedinstvena sveobuhvatna definicija za ovo polje zbog evoluirajućeg krajolika dionika, metoda i utjecaja. Različiti pojmovi kao što su metrika ljudskih potencijala, analiza talenata, analiza ljudskog kapitala i analiza ljudi korišteni su naizmjenično za opisivanje ovog polja, dodatno povećavajući složenost.⁶³

Analiza radne snage uključuje pet komponenti. Prvo, analiza radne snage uključuje identifikaciju trenutne radne snage organizacije. To podrazumijeva prikupljanje podataka o zaposlenicima, uključujući informacije o njihovoj poziciji, obrazovanju, iskustvu, vještinama i ostalim relevantnim karakteristikama. Ovi podaci pružaju sliku o trenutnom stanju ljudskih potencijala, omogućujući organizacijama da razumiju svoje kapacitete i ograničenja te identificiraju potencijalne nedostatke ili viškove u radnoj snazi. Drugo, analiza radne snage uključuje procjenu budućih potreba za radnom snagom. Ovo uključuje predviđanje promjena u poslovnim potrebama organizacije, kao što su rast ili smanjenje obujma posla, promjene tehnologije ili promjene u tržišnim uvjetima. Na temelju tih predviđanja, organizacije mogu procijeniti potrebu za novim zaposlenicima, razvojem postojećih zaposlenika ili čak smanjenjem radne snage kroz otpuštanja ili prirodni odljev.⁶⁴

Treće, analiza radne snage uključuje procjenu ključnih kompetencija i vještina potrebnih za uspjeh u organizaciji. Ovo uključuje identifikaciju ključnih uloga i poslova unutar organizacije te identifikaciju vještina i kompetencija potrebnih za obavljanje tih uloga. Ova analiza pomaže organizacijama u razumijevanju gdje postoje jazovi u vještinama i kako ih mogu popuniti putem obuke, regrutiranja ili redistribucije zaposlenika. Četvrto, analiza radne snage uključuje evaluaciju demografskih, socioekonomskih i kulturalnih čimbenika koji utječu na radnu snagu organizacije. Ovo uključuje razumijevanje demografskih trendova, kao što su starenje radne snage ili promjene u rasnoj i etničkoj raznolikosti, te identifikaciju kako ti čimbenici mogu utjecati na upravljanje ljudskim potencijalima i radni okoliš. Konačno, analiza radne snage uključuje razvoj strategija i

⁶² Rothwell, W. J. i Kazanas, H. C. (2002) *Planning and Managing Human Resources*. Amherst: HDR Press, str. 103.-104.

⁶³ Huselid, M. A. (2018) The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), str. 680.

⁶⁴ Saiyadain, M. S., op. cit., str. 55.-56.

planova djelovanja za upravljanje radnom snagom organizacije. Ovo uključuje identifikaciju prioriteta za regrutiranje, obuku i zadržavanje zaposlenika, kao i planiranje za potencijalne promjene u radnoj snazi. Ove strategije su ključne kako bi organizacije imale pravu radnu snagu s pravim vještinama i kompetencijama, odnosno, kako bi ostvarile svoje poslovne ciljeve.⁶⁵

Potencijalne koristi analize radne snage su višestruke; naime, uključuju skraćivanje ciklusa zapošljavanja, minimiziranje skupih pogrešaka, poboljšanje stopa zadržavanja i povećanje povrata ulaganja u obuku. Štoviše, organizacije koje koriste analitičke nadzorne ploče i integriraju podatke o prisutnosti i vremenu u sustave zakazivanja, prijavile su značajne dobitke u poslovnim metrikama kao što su smanjenje troškova rada i povećano zadovoljstvo kupaca. Međutim, implementacija analize radne snage zahtijeva više od samog sofisticiranog softvera i statističkih modela. Ljudska intervencija i intuicija imaju važnu ulogu u učinkovitom tumačenju podataka i izvlačenju korisnih uvida. Također, snalaženje u složenosti analitičkih alata zahtijeva stručnost jer neiskusno rukovanje može dovesti do pogrešnih zaključaka. U konačnici, naglašava se važnost dosljednih, točnih i dostupnih podataka o zaposlenicima za učinkovitu analizu radne snage.⁶⁶

4.1.2. Proaktivno planiranje potreba za zaposlenicima

Proaktivno planiranje potreba za zaposlenicima je proces unaprijed osmišljenog identificiranja, analiziranja i planiranja potrebnih kadrovskih resursa kako bi organizacija bila spremna za buduće izazove i prilike. Umjesto reaktivnog pristupa koji se temelji na trenutnim potrebama i nedostacima, proaktivno planiranje potreba za zaposlenicima omogućuje organizacijama da predvide buduće potrebe za radnom snagom i poduzmu odgovarajuće korake kako bi se osiguralo da imaju pravi ljudski kapital za postizanje svojih ciljeva.⁶⁷ Osim toga, obuhvaća analizu, predviđanje i strateško planiranje ponude i potražnje, identificiranje nedostataka i formuliranje ciljanih strategija upravljanja talentima. Time se osigurava da organizacija održava optimalnu razinu osoblja s pojedincima koji posjeduju potrebne vještine, raspoređeni na prikladnim pozicijama i dostupni kada je potrebno. Primarni cilj planiranja potreba za zaposlenicima je, stoga, uskladiti prikupljanje talenata s organizacijskim potrebama, osiguravajući da razine osoblja ostanu uravnotežene i odgovaraju promjenama u poslovnom okruženju. Također

⁶⁵ Ibidem, str. 56.

⁶⁶ Srivastava, N. i Mohsin, F. (2020) Workforce analytics: Need of the modern organisations. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5), str. 4411.

⁶⁷ Cardon, M. S. i Stevens, C. E. (2004) Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), str. 303.

podrazumijeva procjenu trenutnih i budućih potreba za osobljem na temelju organizacijskih obveza, planova i ciljeva. Nezamjenjivo je za optimizaciju profitabilnosti, sprječavanje neočekivanih izazova i osiguravanje održivog uspjeha. To podrazumijeva sveobuhvatno ispitivanje veličine i sastava radne snage potrebne za postizanje organizacijskih ciljeva.⁶⁸

Proaktivno planiranje radne snage neophodno je za svaku organizaciju koja želi učinkovito zadovoljiti svoje potrebe za zaposlenicima. Dok kratkoročne i dugoročne prognoze potražnje za ljudskim potencijalima daju uvid u broj potrebnih zaposlenika, jednako je važno razmotriti kako će se ta predviđena radna mjesta popuniti. To uključuje procjenu unutarnjih i vanjskih izvora opskrbe. Interno, organizacije mogu iskoristiti svoju postojeću radnu snagu identificiranjem zaposlenika koji se mogu obučiti, premjestiti ili unaprijediti da popune predviđene uloge. Ovaj proces uključuje održavanje popisa vještina, koji su ručni ili računalni zapisi koji sažimaju obrazovanje, iskustvo, interese i vještine zaposlenika. Redovitim ažuriranjem ovih inventara, odjeli ljudskih potencijala mogu odrediti odgovarajuće kandidate za internu mobilnost, osiguravajući nesmetan prijelaz kada se pojave slobodna radna mjesta. Dodatno, upravljački popisi ključni su za prepoznavanje potencijalnih vođa unutar organizacije, procjenu njihovih kvalifikacija, vještina i menadžerskog iskustva.⁶⁹

Međutim, učinkovito proaktivno planiranje potrebe za zaposlenicima nadilazi interna razmatranja. Jednako je važno pratiti vanjske čimbenike koji mogu utjecati na napore zapošljavanja. Na primjer, razumijevanje ponude talenata na vanjskom tržištu rada, kao što je broj diplomanata u određenim programima ili prevladavajuća razina pismenosti, može pomoći organizacijama da predvide izazove u pronalaženju kvalificiranih kandidata. Štoviše, gospodarski trendovi, uključujući stope nezaposlenosti i promjene u industriji, izravno utječu na dostupnost kvalificiranih radnika i mogu zahtijevati prilagodbe u strategijama zapošljavanja ili paketima naknada. U vremenima niske nezaposlenosti ili velike potražnje za određenim skupovima vještina, organizacije se mogu suočiti s povećanom konkurencijom za talente, što dovodi do većih stopa fluktuacije ili poteškoća u privlačenju vrhunskih kandidata. Usklađujući se s vanjskom dinamikom tržišta rada, stručnjaci za

⁶⁸ Osazevbaru, H., Young, O. U. i Akpomemie, P. (2023) Human resources planning and organizational performance: Telecoms in focus. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 5(8), str. 557.

⁶⁹ Dessler, G. i Chhinzer, N., op. cit., str. 123.-124.

ljudske potencijale mogu proaktivno prilagoditi svoje strategije planiranja radne snage kako bi ostali konkurentni i osigurali stalnu ponudu kvalificiranih zaposlenika.⁷⁰

U konačnici, pokretanje bilo koje inicijative za proaktivno planiranje potrebe za zaposlenicima zahtijeva rješavanje specifičnog poslovnog izazova. Potrebe za ljudskim potencijalima proizlaze iz strateških poslovnih ciljeva, stoga je potrebno ispitati kako se ljudski kapital može iskoristiti za rješavanje poslovnih problema. Na primjer, Walmart ima za cilj zadržati svoju tržišnu dominaciju u sektoru maloprodaje usred pomaka prema *online* kupnji. Kako bi se troškovi sveli na najmanju moguću mjeru uz istovremeno povećanje zadovoljstva korisnika, jedna potencijalna strategija uključuje sugeriranje dodatnih artikala kupcima koji se mogu isporučiti zajedno, čime se optimizira logistika i troškovna učinkovitost. Iako je to u skladu sa strateškim ciljem Walmarta kao vodećeg trgovca na malo, zahtijeva vještine kao što su analiza podataka, upravljanje opskrbnim lancem i logistika, a ne konvencionalna stručnost u maloprodaji. Uokvirujući potrebe za zaposlenicima unutar konteksta poslovnih izazova, organizacije mogu identificirati strateške zahtjeve za ljudskim kapitalom bitne za planiranje. Osim rješavanja strateških potreba za ljudskim kapitalom, planeri radne snage također moraju uzeti u obzir zahtjeve za ljudskim kapitalom koji su povezani s operacionalizacijom strategije kroz ključne aktivnosti.⁷¹

4.2. Rekrutiranje i selekcija

Ključno pitanje uspješnosti u poslovanju organizacije leži u odabiru kvalitetnih pojedinaca. Razlika u izvedbi između „običnog“ i iznimno sposobnog zaposlenika može biti znatna. Stoga, za postizanje uspjeha organizacije bitno je prepoznati kakve osobine i vještine trebaju imati zaposlenici,⁷² što se postiže kroz postupke regrutiranja i selekcije. Točnije, a kako bi se osiguralo da zaposlenici posjeduju potrebna znanja i vještine za zadatke koji zahtijevaju znanje, postupci regrutiranja i selekcije trebali bi ocjenjivati ne samo stručno znanje, već i atribute ključne za učenje ili dijeljenje znanja, budući da na mnoge individualne karakteristike nije lako utjecati praksama upravljanja ljudskim potencijalima. Kriteriji bi također trebali procijeniti jesu li pojedinci u skladu s organizacijskim vrijednostima, budući da se organizacijsko učenje često događa kroz društvenu interakciju, čineći timske vještine i međuljudske sposobnosti ključnima za pristup znanju drugih

⁷⁰ Ibidem, str. 124.

⁷¹ Belcourt, M. i Podolsky, M., op. cit., str. 88.

⁷² Frančišković, I. i Tomljanović, J. (2001) Upravljanje prodajnim osobljem u funkciji uspješnosti poslovanja putničke agencije. *Naše more*, 48(3-4), str. 165.

članova. Štoviše, u dinamičnim i nesigurnim industrijama koje zahtijevaju značaj stupanj znanja, vještine prilagodbe koje omogućuju učinkovite odgovore na stalne promjene ključne su za kontinuirano učenje i treba ih ocjenjivati u procesu selekcije.⁷³ Dakle, primjenom učinkovite prakse regrutiranja i selekcije, organizacije mogu prepoznati kandidate koji posjeduju potrebna znanja, vještine, sposobnosti i druge zahtjeve koji su bitni za uspješno obavljanje poslova.⁷⁴

Reguliranje je vitalna funkcija unutar upravljanja ljudskim potencijalima, koja obuhvaća proces identificiranja, privlačenja i odabira kvalificiranih kandidata za popunjavanje slobodnih radnih mjesta unutar organizacije. To je višestruki proces koji zahtijeva strateško planiranje, učinkovitu komunikaciju i duboko razumijevanje potreba organizacije i tržišta rada.⁷⁵ Drugim riječima, regrutiranje uključuje stvaranje skupine kandidata za poziciju ili posao kako bi se osigurao odgovarajući broj kandidata za naknadne programe selekcije ili napredovanja. Služi za ispunjavanje ciljeva upravljanja za organizaciju uz pridržavanje trenutnih zakonskih zahtjeva kao što su ljudska prava, jednakost pri zapošljavanju, zakoni o radu i drugo zakonodavstvo.⁷⁶

Aktivnosti regrutiranja usmjerene su na uključivanje pojedinaca koji nisu samo zainteresirani za datu organizaciju, već također posjeduju potrebne vještine i kvalitete da se istaknu u svojim ulogama.⁷⁷ Međutim, u današnjem korporativnom krajoliku, regrutiranje nije samo popunjavanje radnih mjesta; naime, radi se o strateškom stjecanju talenata koji pokreću organizacijski uspjeh. Ljudski kapital sve se više prepoznaje kao najvrjednija imovina, a učinkovite prakse regrutiranja temeljne su za stjecanje i zadržavanje vrhunskih talenata. Sam proces počinje sa strateškim izgledom, identificiranjem pozicija za koje je potrebno osoblje i nastavlja se dok se ne stvori odgovarajuća grupa kandidata. Dok manje organizacije često delegiraju zapošljavanje linijskih menadžera, veće se organizacije obično oslanjaju na specijalizirane odjele (timove) ljudskih potencijala ili regrute kako bi privukle kvalificirane kandidate. Potonji maju ključnu ulogu u usklađivanju strategija zapošljavanja s organizacijskim ciljevima, posebno u svjetlu sve veće konkurencije za kvalificirane zaposlenike zbog sve većeg nedostatka talenata.⁷⁸

⁷³ Machado, C. (2015) *International Human Resources Management*. Cham: Springer International, str. 28.

⁷⁴ Catano, V. M., Wiesner, W. H. i Hackett, R. D. (2013) *Recruitment and Selection in Canada*. Toronto: Nelson Canada, str. 7.

⁷⁵ Wood, S. (1986) *Personnel Management and Recruitment*. *Personnel Review*, 15(2), str. 3.

⁷⁶ Catano, V. M. et al., op. cit., str. 7.

⁷⁷ Zeuch, M. (2016) *Handbook of Human Resources Management*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, str. 5.

⁷⁸ Dessler, G. i Chhinzer, N., op. cit., str. 144.-145.

Regrutiranje, dakle, uključuje privlačenje i odabir kandidata za radna mjesta, s rezultatima i za tražitelje posla i za organizacije. Ishodi koji se odnose na tražitelje posla uključuju privlačnost, namjere, odluke o prijavi, povlačenje i izbor posla. Na privlačnost utječu brendiranje poslodavca, organizacijski identitet i percepcija prikladnosti. Odluke o prijavi zahtijevaju napor i na njih utječu aktivnosti regrutiranja i percepcija sposobnosti. Na povlačenje iz procesa utječu kašnjenja, organizacijska percepcija i usklađivanje osobnog identiteta s poslodavcem. Na izbor posla utječu karakteristike posla i pravodobnost zapošljavanja.⁷⁹

Selekcija, s druge strane, podrazumijeva odabir kandidata za posao iz prethodno generirane skupine kandidata na način koji je usklađen s ciljevima upravljanja, ciljevima i zakonskim zahtjevima. Funkcije selekcije mogu uključivati zapošljavanje vanjskih kandidata za početne pozicije, promicanje ili premještanje pojedinaca unutar organizacije i olakšavanje kretanja trenutnih zaposlenika u programe obuke i razvoja.⁸⁰ Detaljnije, selekcija predstavlja kritičan proces unutar organizacije, sastavni dio osiguravanja odabira pravih pojedinaca za učinkovito ispunjavanje radnih uloga. Uključuje procjenu kvalifikacija kandidata, vještina i potencijalne usklađenosti sa strateškim smjerom organizacije. Učinkovita selekcija ne samo da vodi poboljšanoj organizacijskoj učinkovitosti, već također pomaže u izbjegavanju pravnih i etičkih zamki povezanih s diskriminatornim praksama ili nemarnim zapošljavanjem.⁸¹

Drugim riječima, selekcija je kritična funkcija koja uključuje prepoznavanje i odabir najprikladnijih kandidata za radna mjesta u organizaciji. To je višestruki proces koji nadilazi puko popunjavanje slobodnih radnih mjesta; ima važnu ulogu u oblikovanju izvedbe, kulture i ukupnog uspjeha organizacije. U svojoj srži, cilj selekcije je uskladiti vještine, kvalifikacije i osobine kandidata sa zahtjevima i očekivanjima posla. Ovo usklađivanje osigurava da odabrani pojedinci posjeduju sposobnosti potrebne za isticanje na svojim položajima, čime pozitivno pridonose organizacijskim ciljevima. Učinkovita selekcija podrazumijeva strateški pristup koji uzima u obzir različite čimbenike, uključujući ciljeve organizacije, specifične zahtjeve posla i željene osobine potencijalnih kandidata. Definiranjem jasnih kriterija i standarda za odabir, stručnjaci za ljudske potencijale mogu pojednostaviti proces i povećati vjerojatnost identificiranja najprikladnijih

⁷⁹ Dineen, B. R., Yu, K. Y. T. i Stevenson-Street, J. (2022) Recruitment in personnel psychology and beyond: Where we've been working, and where we might work next. *Personnel Psychology*, 76(2), str. 619.-620.

⁸⁰ Catano, V. M. et al., op. cit., str. 7.

⁸¹ Dessler, G. i Chhinzer, N., op. cit., str. 174.

kandidata. Štoviše, selekcija nadilazi puku tehničku kompetenciju. Također uključuje razmatranja kulturnog uklapanja, usklađenosti vrijednosti i potencijala za rast i razvoj unutar organizacije. Procjenom ovih čimbenika, stručnjaci za ljudske potencijale mogu osigurati da odabrani kandidati ne samo da posjeduju potrebne vještine, već i da su u skladu s etosom organizacije i pridonose njenom dugoročnom uspjehu.⁸² Metode selekcije su također bitne za identifikaciju najprikladnijih kandidata za posao uz pravednost, učinkovitost i zakonsku usklađenost. Ključni koraci uključuju:⁸³

1. Analizu posla za utvrđivanje ključnih kompetencija.
2. Kombinaciju metoda selekcije za različite karakteristike.
3. Obuku sudionika u procesu selekcije.
4. Rano filtriranje nekvalificiranih kandidata.
5. Pružanje prilika kandidatima za upoznavanje organizacije.
6. Redovitu evaluaciju i poboljšanje procesa.
7. Dosljednu primjenu metoda i procesa.
8. Izbjegavanje nepovezanih informacija poput spola ili dobi.
9. Mjerenje više kompetencija za sveobuhvatnije razumijevanje kandidata.

4.2.1. Metode regrutiranja

Metode regrutiranja imaju važnu ulogu u privlačenju pravih kandidata za nova radna mjesta. Proaktivan pristup ovom procesu osigurava da organizacije mogu minimizirati vrijeme između upražnjenja radnog mjesta i popunjavanja odgovarajućim kandidatom. Dok tradicionalne metode poput oglašavanja i agencija za zapošljavanje mogu biti učinkovite, praktičari ljudskih potencijala koji razmišljaju unaprijed proširuju svoje strategije kako bi uključili izravan doseg do potencijalnih kandidata. Prilikom osmišljavanja strategije regrutiranja četiri ključna čimbenika dolaze u obzir: proračun, hitnost, doseg i razina pozicije.⁸⁴ Drugim riječima, metode regrutiranja služe kao ključni alati organizacijama za privlačenje potencijalnih kandidata. Teorija planiranog ponašanja sugerira da je namjera pojedinca da se uključi u neko ponašanje pod utjecajem njegovih stavova i uvjerenja prema tom ponašanju. U smislu regrutiranja, to implicira da stavovi prema ishodima zapošljavanja, kao što su pozitivni ishodi zapošljavanja i pozitivni organizacijski ishodi

⁸² Saiyadain, M. S., op. cit., str. 82.

⁸³ Zeuch, M. (2015) *Dos and Don'ts in Human Resources Management: A Practical Guide*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, str. 33.-35.

⁸⁴ Arthur, D., op. cit., str. 67.-68.

zapošljavanja, imaju značajnu ulogu u određivanju njihove sklonosti usvajanju specifičnih metoda regrutiranja.⁸⁵

Metode koje se koriste za regrutiranje razlikuju se u različitim dimenzijama kao što su formalnost, suptilnost i troškovi. Točnije, poslodavci često daju prednost međuljudskim vezama za zapošljavanje zbog njihove sposobnosti prenošenja nijansiranih informacija koje se možda neće učinkovito prenijeti konvencionalnim metodama poput oglasa ili natpisa. Vjeruje se da će korištenje neformalnih preporuka rezultirati boljim usklađivanjem između zaposlenika i poslodavaca pružanjem pouzdanih i realističnih opisa poslova potencijalnim zaposlenicima. Osim toga, preporuke imaju tendenciju privući kandidate višeg kalibra jer su preporuke obično pronicljive. Štoviše, neformalne preporuke su isplative. Međutim, pate od ograničenja kao što je jačanje postojećih društvenih mreža, čime se ometa pristup različitim grupama kandidata, što je ključno za organizacije koje traže kvalificirano osoblje, posebno u kontekstima koji zahtijevaju poštivanje propisa o jednakim mogućnostima zapošljavanja. Neformalne metode su, također, manje učinkovite za zapošljavanje u velikim geografskim regijama.⁸⁶

Nasuprot tome, formalne prakse zapošljavanja obuhvaćaju niz metoda, uključujući široko rasprostranjeno širenje informacija o poslovima putem oglasa, znakova i posredničkih organizacija poput agencija za zapošljavanje. Ove metode podrazumijevaju nominalne troškove za poslodavca, a neke, poput oglasa, zahtijevaju značajne napore u provjeravanju kako bi se upravljalo velikim i raznolikim skupinama kandidata. Unatoč njihovoj cijeni, formalne metode su dostupne svim potencijalnim zaposlenicima i obično se preporučuju u vodičima za kadrovsku praksu. Alternativno, neki poslodavci odlučuju ne tražiti aktivno nove zaposlenike i umjesto toga se oslanjaju na neželjene pristupe tražitelja posla putem osobnih posjeta, pošte ili telefonskih poziva. Iako je ovaj pristup otvoren za sve tražitelje posla, nedostaje mu strukturirani proces za širenje informacija o slobodnim radnim mjestima, što u tom pogledu nalikuje neformalnim metodama.⁸⁷

⁸⁵ Muduli, A. i Trivedi, J. J. (2020) Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), str. 1618.

⁸⁶ Marsden, P. V. (1994) The Hiring Process. *American Behavioral Scientist*, 37(7), str. 980.-981.

⁸⁷ Ibidem, str. 981.

S obzirom na istaknuto, mogu se predstaviti sljedeće metode regrutiranja:⁸⁸

1. Agencije za zapošljavanje: privatne agencije za zapošljavanje djeluju kao posrednici između tražitelja posla i poslodavaca. Te agencije održavaju baze podataka potencijalnih kandidata i olakšavaju proces zapošljavanja.
2. Oglasi: oglašavanje otvorenih radnih mjesta možda je najčešće korištena metoda. Omogućuje širok doseg i može privući velik broj kandidata. Međutim, izrada jasnih i konkretnih oglasa za posao ključna je za privlačenje odgovarajućih kandidata i smanjenje nerelevantnih prijava.
3. Zapošljavanje u kampusu: zapošljavanje u kampusu uključuje organizacije koje posjećuju obrazovne ustanove kako bi zaposlile studente koji su diplomirali ili koji bi trebali diplomirati. Ova metoda nudi nekoliko prednosti, uključujući niske troškove, jednostavnost zakazivanja intervjua i mogućnosti za interakciju s fakultetom i studentima.
4. Deputacija: uključuje slanje zaposlenika u druge organizacije na ograničeno vrijeme. Ova je metoda uobičajena u organizacijama javnog sektora i vladinim agencijama, omogućavajući pristup specijaliziranoj stručnosti bez potrebe za opsežnom obukom.
5. Strukovne udruge: neka se radna mjesta mogu popuniti putem profesionalnih udruga, koje mogu provesti preliminarne provjere kandidata.
6. Usmena predaja: neformalne metode, poput usmene predaje zaposlenika ili sindikata, ponekad mogu biti ekonomičnije i poticati industrijski sklad. Međutim, ovaj pristup možda neće doprijeti do široke publike i može dovesti do pristrane prakse zapošljavanja.
7. Racija (eng. *raiding*): uključuje privlačenje zaposlenika iz drugih organizacija nuđenjem boljih poticaja. Iako to može biti učinkovito u stjecanju kvalificiranih stručnjaka, često se smatra neetičkim i može dovesti do napetosti među organizacijama.

4.2.2. Proces selekcije kandidata

Proces selekcije kandidata obično počinje podnošenjem životopisa ili ispunjavanjem obrazaca za prijavu od strane potencijalnih kandidata. Ovi dokumenti služe kao početni alati za provjeru kako bi se identificirale osobe koje ispunjavaju osnovne kvalifikacije za posao. Međutim, proces selekcije nadilazi puko pregledavanje životopisa; naime, zahtijeva sveobuhvatnu procjenu prikladnosti svakog kandidata za radno mjesto. Jedan ključni aspekt odabira je usklađivanje

⁸⁸ Saiyadain, M. S., op. cit., str. 78.-81.

izabranih kandidata sa strateškim ciljevima organizacije. Kao što je spomenuto, kvaliteta ljudskih potencijala organizacije često je odlučujući čimbenik njezina uspjeha. Stoga je od najveće važnosti odabir pojedinaca koji ne samo da posjeduju potrebne vještine, već su i usklađeni sa strateškim ciljevima. Na primjer, ako organizacija ima za cilj međunarodno širenje, prednost bi imali kandidati s jezičnim vještinama i međunarodnim iskustvom. Međutim, proces selekcije nosi i rizike, osobito kada se donose loše odluke. Zapošljavanje pojedinaca koji nisu sposobni adekvatno obavljati svoje radne uloge može imati štetne učinke na strateške ciljeve. Štoviše, troškovi povezani sa zamjenom neuspješnih zaposlenika, uključujući zapošljavanje, usmjeravanje i obuku, mogu biti značajni.⁸⁹

Drugim riječima, selekcija zaposlenika kritičan je proces koji uključuje nekoliko ključnih faza kako bi se osiguralo zapošljavanje pravih pojedinaca za određene uloge unutar organizacije. Započinje analizom posla, koja uključuje sustavno proučavanje sadržaja posla kako bi se odredile glavne dužnosti i odgovornosti. Ova analiza dovodi do izrade opisa poslova koji detaljno opisuju uključene zadatke. Nakon što se identificiraju zahtjevi za posao, organizacije moraju razviti ili prilagoditi metode odabira kako bi procijenile posjeduju li kandidati potrebna znanja, vještine i sposobnosti. Te metode mogu uključivati intervjue, provjere referenci, kognitivno testiranje i testiranje osobnosti, između ostalih. Ključno je da su ove metode relevantne za posao i da daju točne informacije o kvalifikacijama kandidata. Pouzdanost i valjanost metoda odabira su najvažnije. Pouzdanost osigurava dosljednost u procjenama, dok valjanost osigurava da metode točno mjere attribute povezane s poslom. Postizanje valjanosti uključuje korištenje tehnika selekcije koje blisko simuliraju stvarna radna ponašanja i ponašanja koja se pokazuju u sličnim okolnostima. Validacija metoda odabira može se postići različitim strategijama, uključujući strategije usmjerene na sadržaj, kriterije i generalizaciju valjanosti. Ove strategije pružaju dokaz o prikladnosti i učinkovitosti odabira. Konačno, proces selekcije kulminira donošenjem konačne odluke o odabiru. To često uključuje ocjenjivanje kandidata na temelju različitih atributa potrebnih za posao i korištenje kompenzacijskog ili nekompenzacijskog modela za određivanje najboljeg kandidata. Može se primijeniti pristup uzastopnih prepreka, gdje se kandidati eliminiraju u različitim fazama na temelju njihovih kvalifikacija i prikladnosti za tu ulogu. Sveukupno, učinkovita selekcija zaposlenika zahtijeva temeljito razumijevanje zahtjeva posla, korištenje

⁸⁹ Dessler, G. i Chhinzer, N., op. cit., str. 174.

pouzdanih i valjanih metoda odabira i sustavan pristup ocjenjivanju kvalifikacija kandidata kako bi se osiguralo da su pravi pojedinci angažirani za posao.⁹⁰

4.3. Obuka i razvoj

Obuka i razvoj nezamjenjivi su elementi u području upravljanja ljudskim potencijalima, služeći kao katalizatori za poboljšanu izvedbu i učinkovitost. Brojna istraživanja naglašavaju njihovu ključnu ulogu u oblikovanju sposobnosti zaposlenika i organizacijskog uspjeha. Obuka je ciljani proces učenja čiji je cilj opremanje zaposlenika specifičnim znanjima i vještinama potrebnim za obavljanje posla. Premošćuje jaz između postojećih kompetencija i zahtjeva zadataka, čime se povećava učinkovitost i sigurnost u različitim operativnim domenama. Štoviše, obuka ne samo da jača kompetencije povezane s poslom, već i potiče kulturu stalnog poboljšanja i prilagodljivosti unutar radne snage. Razvoj zaposlenika, s druge strane, nadilazi puko stjecanje vještina, fokusirajući se umjesto toga na širi osobni i profesionalni razvoj. Obuhvaća niz mogućnosti učenja osmišljenih za njegovanje kognitivnih dimenzija, dimenzija ponašanja i stavova zaposlenika.⁹¹

Može se reći kako su obuka i razvoj sastavne komponente šireg okvira na koji mogu utjecati različiti čimbenici, određujući opseg i prirodu inicijativa za obuku unutar organizacije. Oni su dio većeg sustava praksi upravljanja ljudskim potencijalima koji su oblikovani unutarnjim i vanjskim utjecajima. Ti utjecaji obuhvaćaju čimbenike okoline kao što su zakonodavstvo, ekonomski uvjeti, tržišna konkurencija, demografija i društvene vrijednosti, a svi oni utječu na organizacijske odluke.⁹² Organizacijama ulaganje u obuku i razvoj donosi razne koristi. Točnije, isto pokazuje predanost rastu zaposlenika i napredovanju u karijeri, potičući osjećaj vrijednosti i uvažavanja među radnom snagom. Zaposlenici koji su prošli obuku obično su motiviraniji, produktivniji i predani svojim poslovima, što dovodi do poboljšanog zadovoljstva poslom i učinka. Štoviše, obučeni zaposlenici bolje su opremljeni za obavljanje svojih odgovornosti, što rezultira manjim brojem pogrešaka i povećanom učinkovitosti. Oni se mogu učinkovitije prilagoditi promjenama u tehnologiji i tržišnim trendovima, pridonoseći konkurentnosti organizacije i prisutnosti na tržištu.

⁹⁰ Helms, M., op. cit., str. 243.-244.

⁹¹ Karim, M. M., Choudhury, M. M. i Lati, W. B. (2019) The impact of training and development on employees' performance: An analysis of quantitative data. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 3(2), str. 26.

⁹² Saks, A. i Haccooun, R. (2018) *Managing Performance through Training and Development*. Toronto: Nelson Canada, str. 20.

Dodatno, inicijative za obuku i razvoj doprinose zadržavanju zaposlenika, budući da se pojedinci osjećaju cijenjenima i da u njih ulažu njihovi poslodavci. Dakle, aktivnosti obuke i razvoja obuhvaćaju širok raspon ciljeva; uključivanje novih zaposlenika, rješavanje nedostataka u vještinama, pripremu pojedinaca za vodeće uloge i odgovor na tehnološke i regulatorne promjene. Organizacije bi trebale razviti sveobuhvatne planove osposobljavanja koji kombiniraju javne i unutarnje programe prilagođene različitim potrebama učenja svojih zaposlenika i podržavaju organizacijske ciljeve.⁹³

4.3.1. Kontinuirano usavršavanje zaposlenika

Kontinuirano usavršavanje zaposlenika temeljni je aspekt organizacijskog uspjeha, koji obuhvaća inicijative za obuku i razvoj unutar šireg okvira upravljanja ljudskim potencijalima. Obuka uključuje ciljane intervencije usmjerene na poboljšanje specifičnih vještina i kompetencija povezanih s poslom, dok je razvoj usmjeren na pripremu pojedinaca za buduće uloge i odgovornosti unutar organizacije. Zajedno pridonose poboljšanju učinka zaposlenika, pokrećući organizacijsku učinkovitost i konkurentnost. Programi usavršavanja osmišljeni su kako bi zaposlenike opremili potrebnim vještinama i znanjem kako bi bili uspješni u svojim trenutnim ulogama. Ovi programi mogu imati različite oblike, uključujući radionice, seminare, online tečajeve i obuku na radnom mjestu. Oni pružaju strukturirana iskustva učenja prilagođena specifičnim zahtjevima i izazovima posla. Razvojne inicijative, s druge strane, nude holistički pristup rastu zaposlenika, fokusirajući se na dugoročno poboljšanje vještina i napredovanje u karijeri. Aktivnosti kao što su mentorstvo, treniranje, rotacija posla i formalno obrazovanje omogućuju pojedincima da prošire svoje sposobnosti izvan svojih trenutnih radnih obaveza.⁹⁴

Kontinuirano usavršavanje zaposlenika postaje ključno u organizacijama koje se suočavaju s brzim rastom, promjenama u tehnologiji i raznolikošću proizvoda, te potrebom za organizacijskom integracijom. Filozofija vođenja organizacije prema zaposlenicima, koja je dugi niz godina osigurala nisku stopu fluktuacije zaposlenika i visoku organizacijsku predanost, sada zahtijeva dodatno usavršavanje kako bi se održala konkurentnost i efikasnost.⁹⁵ Dakle, kontinuirano

⁹³ Oyewole Oluwaseun, O. (2020) Employee training and development as a model for organizational success. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(3), str. 182.-183.

⁹⁴ Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, M. S., Panchal, J. J. i Bajaj, K. K. (2023) Employee training and development enhancing employee performance - A study. *Samdarshi*, 16(3), str. 408.-409.

⁹⁵ Bushardt, S. C., Fretwell, C. i Cumbest, P. B. (1994) Continuous improvement through employee training: A case example from the financial services industry. *The Learning Organization*, 1(1), str. 11.

usavršavanje zaposlenika postaje ključno za organizacije koje žele ostati konkurentne i istaknuti se na tržištu. Međutim, ovo nije jednokratni projekt, već uključuje sistematski napor usmjeren na pronalaženje i korištenje novih načina ponašanja kako bi se aktivno i ponovno poduzimale inicijative za uvođenje promjena.⁹⁶ Postoji nekoliko ključnih razloga zašto je kontinuirano usavršavanje zaposlenika važno:⁹⁷

1. Prilagodba promjenama: tehnologija i poslovna okolina neprestano se mijenjaju, pa je potrebno da zaposlenici kontinuirano usvajaju nova znanja i vještine kako bi ostali relevantni i efikasni u svom poslu.
2. Povećanje produktivnosti: zaposlenici koji se neprestano usavršavaju imaju tendenciju biti produktivniji jer su opremljeni najnovijim alatima, tehnikama i metodama rada.
3. Motivacija i angažiranost: kroz prilike za usavršavanje, zaposlenici se osjećaju važnima i cijenjenima, što može poboljšati njihovu motivaciju i angažiranost na poslu.
4. Sposobnost inovacije: zaposlenici koji su dobro informirani i obučeni imaju veću sposobnost da donose inovativna rješenja i pridonose inovacijama unutar organizacije.
5. Poboljšanje kvalitete proizvoda/usluga: kroz usavršavanje, zaposlenici mogu naučiti nove tehnike i pristupe koji poboljšavaju kvalitetu proizvoda ili usluga koje organizacija nudi.
6. Jačanje konkurentske prednosti: organizacije koje kontinuirano ulažu u usavršavanje svojih zaposlenika često imaju prednost nad konkurencijom. Zaposlenici s visokom razinom znanja i vještina mogu brže reagirati na promjene na tržištu i pružiti inovativna rješenja koja ih razlikuju od konkurencije.
7. Priprema za buduće izazove: kontinuirano usavršavanje pomaže zaposlenicima da se pripreme za buduće izazove i prilike na tržištu rada. Kroz stjecanje novih vještina i znanja, zaposlenici postaju spremniji za preuzimanje novih uloga ili odgovornosti unutar organizacije, kao i za prilagodbu budućim promjenama u industriji.

4.3.2. Razvoj liderstva i vještina

Razvoj liderstva višestruk je proces koji uključuje kombinaciju urođenih kvaliteta, naučenih vještina i stalne prakse. Dok neki zaposlenici mogu posjedovati prirodne sposobnosti vodstva, široko je poznato da se liderstvo doista može kultivirati i „izbrusiti“ kroz obuku,

⁹⁶ Brajer-Marczak, R. (2014) Employee engagement in continuous improvement of processes. *Management*, 18(2), str. 89.

⁹⁷ Saiyadain, M. S., op. cit., str. 271.

obrazovanje i iskustvo u stvarnom svijetu. Jedan ključni aspekt razvoja liderstva leži u prepoznavanju važnosti ulaganja u programe i inicijative usmjerene na odgajanje budućih lidera. Ulaganje u snažne programe razvoja vodstva nije samo isplativo, već je i ključno za ublažavanje rizika povezanih s neusklađenostima i unutar rukovodećih uloga. Osiguravajući pojedincima potrebne alate, resurse i mentorstvo, organizacije ih mogu osnažiti da ispune svoj potencijal vođenja i potaknu pozitivne promjene. Nadalje, razvoj vodstva nadilazi puko stjecanje znanja i vještina; obuhvaća dublje razumijevanje sebe i drugih, kao i sposobnost snalaženja u složenoj međuljudskoj dinamici i organizacijskim izazovima. Istinsko liderstvo zahtijeva mješavinu kompetencije, poniznosti i prilagodljivosti.⁹⁸ S prethodnim u vezi, postoji nekoliko ključnih elemenata bitnih za učinkovite programe razvoja liderstva. Prvo, postoji kultiviranje samoučinkovitosti, što se odnosi na uvjerenje pojedinca u njegovu sposobnost da se dobro ponaša u određenim situacijama. Drugo, naglašava se potreba za različitim motivacijskim strategijama kako bi se zadovoljio razvoj različitih stilova liderstva. Treće, naglasak je na usavršavanju specifičnih kompetencija liderstva, uključujući pismene i usmene vještine, kako bi se poboljšale interakcije unutar organizacije, posljedično jačajući motivaciju.⁹⁹

Razvoj liderstva isprepleten je s poticanjem kulture hitnosti i prilagodljivosti. Lideri usađuju način razmišljanja o promjenama u cijeloj organizaciji, potičući uzbuđenje i predanost razvijanju strategija. Procesi upravljanja promjenama usko su povezani s mjerljivim poslovnim rezultatima, čime se osigurava jasno komuniciranje vizije i proaktivno rješavanje otpora promjenama. Ključni za omogućavanje kulture promjene su modeli sposobnosti liderstva. Ovi modeli definiraju ključne vještine i ponašanja potrebna na različitim razinama vodstva i usmjeravaju razvoj prilagođenih programa. Naglasak je stavljen ne samo na tehničku stručnost, već i na emocionalnu inteligenciju i druge ljudske vještine neophodne za učinkovito vodstvo u dinamičnim okruženjima. Viši menadžment ima ključnu ulogu u upravljanju inicijativama za razvoj liderstva. Daju prioritet putovima za rast liderstva, kontinuirano prate napredak i predviđaju buduće izazove. Naglasak je na njegovanju lidera koji mogu strateški razmišljati, učinkovito surađivati i brzo se prilagođavati

⁹⁸ Zeuch, M. (2016), op. cit., str. 279.-280.

⁹⁹ Farazmand, A. (2023) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer, str. 1.-2.

promjenama. Tradicionalni pojam „herojskog“ vođe izbjegava se u korist suradničkog, timski orijentiranog, pristupa liderstvu.¹⁰⁰

S druge strane, razvoj vještina, kao ključan aspekt upravljanja ljudskim potencijalima u svakoj organizaciji, predstavlja proces koji obuhvaća identifikaciju, razvoj i unapređenje vještina zaposlenika kako bi se osiguralo da organizacija ima potrebne kompetencije za postizanje svojih ciljeva.¹⁰¹ Detaljnije, razvoj vještina ključni je aspekt osiguravanja konkurentnosti, produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju. Kako tehnologija napreduje, tržišta se razvijaju i zahtjevi potrošača se mijenjaju, organizacije se moraju prilagoditi kako bi ostale relevantne. Ova prilagodba često zahtijeva radnu snagu opremljenu najnovijim vještinama i znanjima. Organizacije koje ne ulažu u razvoj vještina riskiraju zaostajanje za konkurencijom, gubitak tržišnog udjela i suočavanje sa zastarjelošću. S tim u vezi, važnost razvoja vještina može se sažeti na sljedeći način:¹⁰²

1. Prilagodljivost: razvoj vještina omogućuje zaposlenicima prilagodbu promjenjivim tehnologijama, trendovima u industriji i zahtjevima posla. Omogućuje im svestranost za preuzimanje novih uloga i odgovornosti kako se organizacijske potrebe razvijaju.
2. Poboljšana produktivnost: dobro obučeni zaposlenici učinkovitiji su i produktivniji u svojim ulogama. Programi za razvoj vještina pomažu pojednostaviti procese, smanjiti pogreške i optimizirati tijek rada, što dovodi do poboljšane organizacijske učinkovitosti.
3. Angažman i zadržavanje zaposlenika: ulaganje u razvoj vještina pokazuje predanost rastu i napredovanju zaposlenika. To potiče osjećaj lojalnosti, angažmana i zadovoljstva poslom među zaposlenicima, smanjujući stope fluktuacije i povezane troškove.
4. Inovacija: kvalificirana radna snaga bolje je opremljena za inovacije i kreativno rješavanje problema. Kontinuirano učenje njeguje kulturu inovacija unutar organizacija, potičući nove ideje, proizvode i usluge.

¹⁰⁰ Kets de Vries, M. F. R. i Korotov, K. (2010) *Developing Leaders and Leadership Development*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.1684001> [03.03.2024].

¹⁰¹ Lussier, R. N. i Achua, C. F. (2009) *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Mason: South-Western College Pub, str. xvii.

¹⁰² Lussier, R. N. i Hendon J. R. (2016) *Fundamentals of Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Thousand Oakes: Sage Publications, str. 106.-107.

5. Konkurentska prednost: organizacije s visokokvalificiranom radnom snagom stječu konkurentsku prednost na tržištu. Mogu isporučiti kvalitetnije proizvode i usluge, učinkovitije odgovoriti na potrebe kupaca i nadmašiti konkurente.

Nadalje, inicijative za razvoj vještina najučinkovitije su kada su usklađene sa strateškim i organizacijskim ciljevima. Integriranjem napora za razvoj vještina sa širim poslovnim prioritetima, organizacije mogu osigurati da inicijative za razvoj zaposlenika izravno pridonose poboljšanoj izvedbi, inovacijama i konkurentskoj prednosti. U cjelini, razvoj vještina je dinamičan i višestruk proces koji zahtijeva stalna ulaganja, predanost i strateško usklađivanje unutar organizacija.¹⁰³

4.4. Motivacija zaposlenika

Općenito, motivacija obuhvaća vanjske i unutarnje sile unutar pojedinca koje potiču entuzijazam i ustrajnost u poduzimanju određene aktivnosti. Često se opisuje kao psihološki proces, a promatra se kao lančana reakcija koja proizlazi iz nezadovoljene potrebe, koja stvara napetost i potiče određena ponašanja ili radnje usmjerene na ispunjenje te potrebe. U smislu upravljanja ljudskim potencijalima, motivacija se odnosi na složene snage koje pokreću i održavaju angažman pojedinca u organizacijskim poslovima i aktivnostima. To implicira da motivacija na radnom mjestu ne uključuje samo želju za započinjanjem zadataka, već i ustrajnost da se oni nastave usred izazova ili prepreka.¹⁰⁴ Postoje tri glavne vrste motivacijskih čimbenika:¹⁰⁵

1. Individualne karakteristike obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju zaposlenici. Ovi čimbenici variraju među pojedincima; neki su motivirani raznolikošću zadataka, dok drugi cijene sigurnost posla ili teže napredovanju.
2. Karakteristike posla obuhvaćaju kompleksnost i zahtjevnost samog zadatka. Menadžer treba balansirati između individualnih karakteristika zaposlenika i zahtjeva posla prilikom dodjele zadataka kako bi osigurao njihovu produktivnost i zadovoljstvo.
3. Organizacijske karakteristike uključuju politiku, pravila i procedure te sve ostalo što može pridonijeti učinkovitosti organizacije. Razumijevanje ponašanja zaposlenika omogućuje

¹⁰³ Karaivanova, M. i Zinovieva, I. (2014) Preferences for learning and skill development at work: Comparison of two generations. *Journal of Education, Culture and Society*, 1, str. 170.

¹⁰⁴ Brnad, A., Stilin, A. i Tomljenović, Lj. (2016) Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4(1), str. 110.

¹⁰⁵ Dasović, I., Deželić, S. i Jurač, K. (2023) Motivacija zaposlenika u organizaciji. *ET²eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo*, V(3), str. 60.

menadžeru da bolje utječe na njihovo ponašanje te dosljednije ostvaruje ciljeve organizacije.

Motivacija svakako ima važnu ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima. Organizacije koje se suočavaju s izazovom privlačenja visokokvalitetnih talenata traže inovativne načine zadovoljavanja njihovih potreba i želja. To može uključivati pružanje beneficija poput neograničenog godišnjeg odmora, dopuštanje ljubimaca na radnom mjestu ili plaćenih *wellness* programa, kako bi motivirale zaposlenike da se pridruže ostvarivanju misije i vizije organizacije.¹⁰⁶ Točnije, s prevladavajućim smanjenjem broja zaposlenih i porastom raznolike radne snage, menadžeri se suočavaju s dodatnim preprekama u zadržavanju angažmana i predanosti zaposlenika. Primjerice, menadžeri moraju uzeti u obzir čimbenike kao što su samohrano roditeljstvo, odgovornosti za brigu o starijim osobama ili invaliditet ikada motiviraju svoje timove. Tradicionalni motivacijski pristupi više nisu univerzalno učinkoviti jer individualne razlike, prošla iskustva i promjene društvenih vrijednosti utječu na ono što pokreće zaposlenike. Menadžeri moraju usvojiti fleksibilan, *ad hoc* pristup motivaciji, prilagođavajući tehnike kako bi odgovarale jedinstvenim okolnostima svakog zaposlenika. Prepoznavanje individualnosti motivacijskih potreba zaposlenika ključno je na današnjem raznolikom radnom mjestu. Menadžeri moraju iskoristiti nepredviđene pristupe, povezujući teorije motivacije sa specifičnim karakteristikama pojedinaca i situacija.¹⁰⁷

4.4.1. Teorije motivacije

Tijekom povijesti razvilo se mnoštvo teorija motivacije, s različitim pretpostavkama i naglascima na različite aspekte ljudskog ponašanja. Abraham Maslow se smatra pionikom u razvoju teorija motivacije s njegovom poznatom hijerarhijom potreba. Na temelju njegove teorije, mnogi drugi teoretičari su doprinijeli razvoju različitih pristupa motivaciji.¹⁰⁸ U menadžmentu, kombiniranje različitih teorija motivacije ključno je za postizanje boljih rezultata u motiviranju zaposlenika u organizaciji. Integrirajući kako starije tako i suvremenije teorije motivacije,

¹⁰⁶ Rupčić, N., op. cit., str. 290.

¹⁰⁷ Condrey, S. E. (2005) *Handbook of Human Resource Management in Government*. San Francisco: Jossey-Bass, str. 472.

¹⁰⁸ Varga, M. (2011) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), str. 155.

menadžeri mogu bolje razumjeti potrebe svojih zaposlenika i prilagoditi svoje strategije motivacije. Postoje dvije glavne grupacije teorija motivacije:¹⁰⁹

1. Sadržajne teorije fokusiraju se na fiziološke i psihološke potrebe pojedinca te istražuju motive koji ih potiču na rad. Ovdje je naglasak na zadovoljavanju potreba zaposlenika stvaranjem radne okoline koja ih podržava i potiče. Primjeri uključuju:¹¹⁰
 - a. Maslowljevu hijerarhiju potreba: ova teorija sugerira da su pojedinci motivirani ispunjavanjem hijerarhijskih potreba, u rasponu od fizioloških potreba do samoaktualizacije.
 - b. Herzbergovu dvofaktorsku teoriju: Herzberg je predložio da određeni čimbenici, poput postignuća i priznanja (motivatori), potiču zadovoljstvo, dok drugi, poput radnih uvjeta i plaće (higijenski čimbenici), sprječavaju nezadovoljstvo.
 - c. Alderferovu teoriju ERG-a: Alderfer je kondenzirao Maslowljevu hijerarhiju u tri kategorije: postojanje, povezanost i rast, sugerirajući da se te potrebe mogu zadovoljavati istovremeno.
2. Procesne teorije analiziraju misaone procese koji utječu na ponašanje pojedinca na radnom mjestu. Teorije iz ove grupe objašnjavaju kako različite nagrade i mogućnosti utječu na ponašanje zaposlenika u organizaciji.¹¹¹ Primjeri uključuju:¹¹²
 - a. Teoriju pravednosti: ova teorija pretpostavlja da pojedinci uspoređuju svoje ulaze (doprinose) i izlaze (nagrade) s onima drugih, tražeći pravednost. Percipirana nejednakost može dovesti do prilagodbi u ponašanju ili traženju naknade.
 - b. Teoriju očekivanja: prema ovoj teoriji, pojedinci su motivirani kada vjeruju da će njihovi napori dovesti do željenih rezultata i da su sposobni postići te rezultate.
 - c. Teoriju postavljanja ciljeva: ciljevi koji su specifični, izazovni i dostižni mogu motivirati pojedince pružanjem smjera i osjećaja postignuća.

Detaljnije, a prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba, ljudske potrebe organizirane su u hijerarhijsku strukturu, s fiziološkim potrebama u osnovi, nakon kojih slijede potrebe za sigurnošću, pripadnošću, poštovanjem i na kraju potrebe za samoaktualizacijom. Maslow je tvrdio

¹⁰⁹ Dasović, I. et al, op. cit., str. 64.

¹¹⁰ Condrey, S. E., op. cit., str. 474.-475.

¹¹¹ Dasović, I. et al, op. cit., str. 64.

¹¹² Condrey, S. E., op. cit., str. 475.

da pojedinci moraju zadovoljiti potrebe niže razine prije nego što mogu biti motivirani potrebama više razine. Međutim, kasnija istraživanja dovela su u pitanje strogu hijerarhiju koju je predložio Maslow. Utvrdili su da, dok su osnovne fiziološke i sigurnosne potrebe bitne, važnost potreba više razine poput pripadnosti i samoaktualizacije razlikuje se među pojedincima. Alderferova ERG teorija, koja sažima Maslowljevju hijerarhiju u tri kategorije - postojanje, povezanost i potrebe za rastom - sugerira da pojedinci mogu biti motivirani potrebama na više razina istovremeno. Ova teorija priznaje složenost ljudske motivacije i međuigru između različitih potreba. Herzbergova teorija motivacije i higijene to dalje proširuje kategorizirajući čimbenike u nezadovoljavajuće (higijenski čimbenici) i motivatore. Čimbenici higijene bitni su za sprječavanje nezadovoljstva, ali ne pridonose izravno motivaciji, dok su motivatori povezani sa sadržajem posla i mogu dovesti do zadovoljstva i motivacije. Vroomova teorija očekivanja ima kognitivni pristup motivaciji, naglašavajući važnost uvjerenja pojedinaca o njihovoj sposobnosti da postignu cilj i vrijednost koju pridaju tom cilju. Ova teorija sugerira da su pojedinci motivirani za ulaganje napora kada vjeruju da će to dovesti do željenog ishoda.¹¹³

Teorija pravednosti usredotočuje se na individualnu percepciju pravednosti u raspodjeli nagrada u odnosu na njihove inpute u usporedbi s drugima. Ova teorija sugerira da percepcija nejednakosti može dovesti do nezadovoljstva i utjecati na motivaciju i učinak. Teorija postavljanja ciljeva naglašava važnost jasnih, izazovnih i dostižnih ciljeva u motiviranju pojedinaca. Kada pojedinci sudjeluju u postavljanju svojih ciljeva i doživljavaju ih kao ostvarive, vjerojatnije je da će biti motivirani raditi prema njima. Skinnerova teorija potkrepljenja sugerira da se pojedinci mogu motivirati pozitivnim potkrepljenjem, kao što su pohvale i priznanja za učinak, umjesto kazne za loš učinak. Ova teorija naglašava ulogu okolišnih čimbenika u oblikovanju ponašanja i motivacije. Konačno, McClellandova teorija potreba identificira tri osnovne motivirajuće potrebe - moć, pripadnost i postignuće - i sugerira da se pojedinci razlikuju u svojim razinama tih potreba, što može utjecati na njihovo ponašanje i motivaciju.¹¹⁴

4.4.2. Incentivni programi

Općenito, incentive (poticaji) imaju važnu ulogu u poticanju ponašanja unutar organizacija i društva općenito. Bilo da su novčani ili nenovčani, poticaji su pomno osmišljeni kako bi se

¹¹³ Koontz, H. et al., op. cit., str. 557.-560.

¹¹⁴ Ibidem., str. 560.-562.

pojedinačne akcije uskladile s organizacijskim ciljevima. Bit poticaja leži u njegovoj sposobnosti da motivira i vodi pojedince prema određenim pravcima djelovanja ili preferiranim alternativama. U svojoj srži, poticaj služi kao katalizator ljudskog ponašanja. Uvažavajući da su ljudi bića s namjerom, strukture poticaja su pažljivo osmišljene kako bi iskoristile intrinzične motivacije i želje. Razumijevanjem onoga što pokreće pojedince, organizacije mogu prilagoditi incentivne programe kako bi izazvale željena ponašanja i rezultate. Međutim, poticaji nisu samo alati za motivaciju - oni su također mehanizmi za stvaranje vrijednosti. Organizacije nastoje osigurati da poticaji koje nude donesu povoljan povrat ulaganja dok pridonose ukupnom uspjehu. Bilo kroz opipljive nagrade kao što su promaknuća i bonusi ili one nematerijalne kao što su priznanje i osnaživanje, poticaji su namijenjeni poticanju kulture postignuća i izvrsnosti.¹¹⁵

Poticaji dolaze u različitim oblicima. Ove klasifikacije uključuju nefinancijske, polufinancijske i financijske poticaje. Nefinancijski poticaji, poput priznanja i pohvala, usmjereni su na priznavanje postignuća bez izravnih novčanih koristi. Polufinancijski poticaji, poput promaknuća i službenih automobila, nude neizravne novčane dobitke koji nisu vezani uz plaću. Financijski poticaji, kao što su bonusi i provizije, daju izravne novčane nagrade, nudeći zaposlenicima fleksibilnost u njihovom korištenju. Nadalje, poticaji se mogu prilagoditi pojedincima ili grupama, pri čemu se individualni poticaji temelje na osobnom učinku, a grupni poticaji nagrađuju zajednički trud. Oni također mogu biti kratkoročni, poput godišnjih bonusa, ili dugoročni, poput mirovinskih doprinosa i dioničkih opcija. Osim toga, organizacije mogu pružiti poticaje kroz fleksibilne rasporede, povoljna radna okruženja, sigurnost posla, prilike za razvoj karijere, mehanizme povratnih informacija i socijalno-emocionalne čimbenike kao što su prijateljstvo i osjećaj svrhe. Kombinirajući ove različite poticaje, organizacije mogu stvoriti sveobuhvatne motivacijske strategije koje zadovoljavaju različite potrebe i sklonosti njihove radne snage, u konačnici pokrećući produktivnost i potičući angažman i zadovoljstvo zaposlenika.¹¹⁶

¹¹⁵ Hossain, M. Z. i Urme, U. N. (2022) Impact of incentive programs on organizational growth: A case study. *ABC Research Alert*, 10(1), str. 19.

¹¹⁶ Oloke, O., Oni, A. S., Babalola, O. D. i Ojelabi, R. (2017) Incentive Package, Employee's Productivity and Performance of Real Estate Firms in Nigeria. *European Scientific Journal*, 13(11), str. 249.

Iako incentivni programi imaju važnu ulogu u organizacijama, njihova provedba zahtijeva pažljivo planiranje, predanost menadžmenta i aktivno uključivanje zaposlenika. Ključna načela ovakvih programa uključuju:¹¹⁷

1. Predanost i uključenost: uprava mora pokazati čvrstu predanost programima poticaja i aktivno surađivati sa zaposlenicima kako bi osigurala njihov uspjeh.
2. Definirani ciljevi: moraju se uspostaviti jasni ciljevi, potkrijepljeni odgovarajućim politikama i procedurama, a od zaposlenika treba zatražiti doprinos kako bi se osigurala usklađenost s organizacijskim ciljevima.
3. Pristup s više čimbenika: preporučuju se incentivni programi s više čimbenika za pružanje sveobuhvatne mjere učinka zaposlenika, izbjegavajući pristranosti povezane sa sustavima s jednim parametrom.
4. Fokus na produktivnost: programi bit trebali dati prednost povećanju produktivnosti, povezujući financijske nagrade s mjerljivim poboljšanjima u učinku pojedinca, odjela ili cijele organizacije.

4.5. Evaluacija učinkovitosti

Učinkovitost zaposlenika unutar organizacije ključna je odrednica cjelokupnog organizacijskog uspjeha. Odnosi se na sposobnost pojedinaca da ispune svoje uloge, značajno pridonose postizanju organizacijskih ciljeva i dosljedno obavljaju visokokvalitetan rad. Nekoliko čimbenika utječe na učinkovitost zaposlenika, uključujući razinu vještina, motivaciju, angažman, usklađenost s organizacijskim ciljevima i podršku uprave.¹¹⁸ S druge strane, evaluacija učinkovitosti zaposlenika ključni je aspekt upravljanja ljudskim potencijalima, usmjeren na procjenu učinkovitosti zaposlenika u njihovoj ulozi. Promatra se kao sveobuhvatan okvir koji uključuje različite međusobno povezane elemente kao što su ciljevi evaluacije, politike koje upravljaju procesom, kriteriji i mjerila za ocjenjivanje, korištene metode, mehanizmi povratnih informacija, obuka za evaluatore, mjere za osiguranje točnosti u provedbi i procesi za periodičnu pregled i ažuriranja.¹¹⁹

¹¹⁷ Shell, R. L. i Allgeier, R. G. (1992) A multi-level incentive model for service organizations. *Applied Ergonomics*, 23(1), str. 44.

¹¹⁸ Nedacee, T., Alavi, K. i Ramezani, Z. N. (2012) Employees' Effectiveness. *World Applied Sciences Journal*, 18(10), 1401.

¹¹⁹ Opatha, H.H.D.N.P. (2003) Employee Performance Evaluation Systems: An Evaluative Study of Selected Public Quoted Manufacturing Firms in Sri Lanka. *Sabaragamuwa University Journal*, 3(1), str. 138.

Točnije, evaluacija učinkovitosti ključan je dio procesa upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama diljem svijeta. Ovaj proces omogućuje organizacijama da sustavno procjenjuju performanse svojih zaposlenika kako bi razumjele njihov doprinos organizacijskim ciljevima te kako bi identificirale prilike za poboljšanje. Postoje različiti pristupi i metode za evaluaciju učinkovitosti zaposlenika, uključujući samoprocjene, ocjenjivanje nadređenih, 360 stupnjeva povratne informacije, ocjenjivanje rezultata rada i kompetencijski modeli. Ovi procesi često uključuju postavljanje ciljeva, praćenje performansi, redovito davanje povratnih informacija, razvojne planove i procjenu napretka. Cilj je osigurati da zaposlenici budu motivirani, razvijaju svoje vještine i doprinose uspjehu organizacije na dugoročnoj osnovi.¹²⁰

Drugim riječima, evaluacija učinkovitosti kritičan je proces unutar svake organizacije koji služi u višestruke svrhe usmjerene na poboljšanje organizacijske učinkovitosti, prepoznavanje talenta i povezivanje plaćanja s učinkom. Iako se proces može činiti formaliziranim, on u biti formalizira ono što se često događa na neformalniji način na radnom mjestu. Točnije, dobri menadžeri shvaćaju važnost stalnog poboljšanja učinka članova svog tima. To uključuje ne samo promišljanje o prošlom učinku, već i izradu strategije za buduća poboljšanja. Godišnja procjena omogućuje menadžerima da postave ključna pitanja kao što je što je učinjeno za poboljšanje učinka u protekloj godini i što se može učiniti za daljnje poboljšanje u nadolazećoj godini. Evaluacije pomažu u prepoznavanju postojećeg talenta unutar radne snage. Ova identifikacija omogućuje organizacijama pripremanje pojedinaca za više položaje ili njihovo premještanje na uloge gdje se njihove sposobnosti mogu bolje iskoristiti. Dok neke organizacije koriste numeričke kriterije za procjenu učinka, u slučajevima kada takvi kriteriji nedostaju, evaluacije pružaju način povezivanja plaćanja s učinkom. Time se osigurava pravednost i pravičnost u naknadama na temelju doprinosa pojedinca. Ključne komponente učinkovitih sustava evaluacije uključuju definiranje jasnih ciljeva za postizanje, objašnjenje kako se ciljevi kvantificiraju i kako se slažu, uvođenje mehanizama samoprocjene i minimiziranje složenosti i dupliciranja. Vještine međuljudskih odnosa također su ključne za ocjenjivače, jer je ključno samopouzdanje u rješavanju situacija loše izvedbe. Periodični pregledi su ključni kako bi se osiguralo da sustavi evaluacije ostanu učinkoviti i da se ne prestanu upotrebljavati. Kada su učinkovito integrirani u organizacijske procese, evaluacija učinkovitosti

¹²⁰ Tyson, S., op. cit., str. 137.-138.

doprinosi razvoju talenata, identificiraju područja za poboljšanje i služi kao motivator za zaposlenike da se istaknu u svojim ulogama.¹²¹

4.5.1. Metrike učinkovitosti zaposlenika

Metrike učinkovitosti ključni su alati za procjenu i poboljšanje radnog učinka zaposlenika unutar organizacija. Pružaju kvantitativne mjere različitih aspekata rada zaposlenika, kao što su zadovoljstvo klijenata, učinkovitost procesa, pravovremenost i kvaliteta obavljenog posla. Osim toga, teorija samoodređenja sugerira da na motivaciju zaposlenika i učinak na poslu može utjecati način na koji se metrika učinkovitosti koristi unutar organizacije. Konkretno, korištenje metrike za novčane naknade i nenovčane nagrade može utjecati na autonomiju i intrinzičnu motivaciju zaposlenika, potencijalno pozitivno ili negativno utječući na njihov radni učinak. S druge strane, korištenje metrike učinka u svrhu evaluacije može zadovoljiti potrebu zaposlenika za kompetentnošću i povezanošću, čime se povećava autonomna motivacija i radna uspješnost.¹²²

Metrike učinkovitosti zaposlenika su, dakle, ključni alati za praćenje i vrednovanje performansi zaposlenika unutar organizacije. Ove metrike omogućavaju menadžmentu da kvantitativno procijeni doprinos zaposlenika organizacijskim ciljevima te identificira područja za poboljšanje. Nekoliko aspekata metrika učinkovitosti zaposlenika uključuje sljedeće:¹²³

1. Ciljevi i rezultati: postavljanje jasnih ciljeva za svakog zaposlenika je prvi korak u ocjenjivanju njihove učinkovitosti. Ti ciljevi trebaju biti mjerljivi, relevantni i ostvarivi. Rezultati postignuti u odnosu na ove ciljeve daju jasnu sliku učinkovitosti zaposlenika.
2. Kvaliteta rada: učinkovitost zaposlenika nije samo o kvantiteti, već i o kvaliteti rada koji proizvode. Ovo može biti teže kvantificirati, ali metrike kao što su ocjene kvalitete, povratne informacije od klijenata ili kolega, i kvalitativna analiza rada mogu pružiti uvid u ovaj aspekt učinkovitosti.
3. Produktivnost: produktivnost zaposlenika se često mjeri kroz količinu rada koji obavljaju u određenom vremenskom periodu. To može uključivati broj zadataka dovršenih u danu, broj prodanih proizvoda, ili druge relevantne pokazatelje za specifične poslove.

¹²¹ Rakesh, D. et al., op. cit. str. 9.-10.

¹²² Groen, B. A. C., Wouters, M. J. F. i Wilderom, C. P. M. (2017) Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, str. 54.

¹²³ Condrey, S. E., op. cit., str. 475.

4. Stopa grešaka ili korekcija: stopa grešaka može biti korisna metrika za određivanje učinkovitosti zaposlenika, posebno u poslovima gdje su točnost i preciznost ključne. Visoka stopa grešaka može ukazivati na nedostatak učinkovitosti ili potrebu za dodatnom obukom.
5. Angažiranost i zadovoljstvo zaposlenika: sretni i angažirani zaposlenici često su i učinkovitiji. Metrike kao što su stopa fluktuacije, rezultati anketa zadovoljstva zaposlenika, ili uključenost u inicijative i projekte mogu pružiti uvid u to koliko su zaposlenici motivirani i angažirani.
6. Troškovi rada: troškovi rada po jedinici proizvoda ili usluge također mogu biti pokazatelj učinkovitosti zaposlenika. Učinkoviti zaposlenici obično generiraju veću vrijednost za organizaciju u odnosu na troškove njihovog rada.
7. Vrijeme provedeno na zadacima: praćenje vremena provedenog na različitim zadacima može pomoći u identifikaciji efikasnih radnih navika i identificiranju potencijalnih područja za optimizaciju.

U konačnici, metrike učinkovitosti zaposlenika trebaju biti prilagođene specifičnim potrebama i ciljevima organizacije te redovito ažurirane kako bi odražavale promjene u poslovnom okruženju i strategiji. Također je važno da se koriste kao alat za poticanje razvoja zaposlenika i kontinuirano poboljšanje, a ne samo za ocjenjivanje ili kažnjavanje.¹²⁴

4.5.2. Sustavi evaluacije performansi

Sustavi evaluacije performansi sastavne su komponente organizacijskog upravljanja, služeći kao strukturirani okviri za procjenu i mjerenje učinkovitosti i produktivnosti zaposlenika, timova ili odjela. Ovi sustavi imaju važnu ulogu u pružanju povratnih informacija, identificiranju područja za poboljšanje, usklađivanju pojedinačnih ciljeva s organizacijskim ciljevima i donošenju informiranih odluka u vezi s promaknućima, nagradama i razvojnim mogućnostima. U svojoj srži, sustav evaluacije performansi ima za cilj pružiti sveobuhvatan pogled na doprinose i sposobnosti pojedinca ili tima unutar organizacije. Omogućuje menadžerima i nadređenima da procijene učinak prema unaprijed određenim kriterijima i očekivanjima. Postavljanjem jasnih ciljeva i kriterija, organizacije osiguravaju da se evaluacije temelje na relevantnim čimbenicima kao što su

¹²⁴ Ibidem.

odgovornosti na poslu, ključni pokazatelji uspješnosti, vještine i kompetencije.¹²⁵ S tim u vezi, učinkovite sustave evaluacije performansi karakterizira sveobuhvatna analiza podataka, jasni kriteriji učinka utvrđeni analizom posla, obučeni ocjenjivači koji osiguravaju dosljednost i pravednost, usklađenost očekivanja učinka između rukovoditelja i podređenih, standardizirane metode ocjenjivanja, otvorena komunikacija i povratne informacije, prepoznavanje i ublažavanje pogrešaka ocjenjivanja, uklanjanje osobnih predrasuda i svijest o pogreškama kontrasta. Ove značajke osiguravaju pravednost, točnost i učinkovitost u evaluaciji performansi zaposlenika i poticanju poboljšanja.¹²⁶

Različiti sustavi evaluacije performansi pružaju organizacijama alate i pristupe za ocjenu produktivnosti i uspjeha zaposlenika. Jedan od takvih pristupa je upravljanje prema ciljevima, koji se temelji na postavljanju jasnih i mjerljivih ciljeva za zaposlenike. Ova metoda potiče suradnju između zaposlenika i menadžera u definiranju ciljeva te ih koristi kao osnovu za evaluaciju performansi. Druga važna metoda je 360-stupanjska povratna informacija, koja uključuje povratne informacije od različitih izvora poput nadređenih, kolega, podređenih i klijenata. Ova metoda pruža holističku sliku o performansama zaposlenika i omogućuje im uvid u svoje snage i slabosti iz različitih perspektiva. Ljestvica ocjenjivanja ponašanja vezana uz performanse kombinira kvalitativne i kvantitativne elemente koristeći ljestvice ocjenjivanja s povezanim ponašanjima kako bi ocijenio performanse. Ova metoda omogućuje jasne kriterije performansi i smanjuje pristranost ocjenjivača fokusiranjem na opažena ponašanja. Metoda računovodstva ljudskih potencijala dodjeljuje monetarnu vrijednost ljudskom kapitalu na temelju njihovih doprinosa organizacijskim performansama. To ističe važnost ljudskog kapitala u uspjehu organizacije i olakšava donošenje odluka o raspodjeli resursa. Svaka od ovih metoda nudi različite prednosti i izazove, a organizacije trebaju pažljivo razmotriti svoje ciljeve, kulturu i resurse pri odabiru i implementaciji strategija mjerenja performansi. Korištenjem odgovarajućih metoda i kontinuiranim usavršavanjem pristupa, organizacije mogu učinkovito procijeniti i poboljšati performanse svojih zaposlenika, što na kraju vodi organizacijskom uspjehu i održivosti.¹²⁷

¹²⁵ Yoon, D. (2021) How Can Personnel Performance Evaluation Systems Be Improved? *SAGE Open*, 11 (1), str. 1.

¹²⁶ Hidiroglu, D. (2021) Performance evaluation systems and leadership. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 8(2), str. 118.

¹²⁷ Vuong, T. D. N. i Nguyen, L. T. (2022) The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21), str. 11.-13.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU TRGOVAČKOG DRUŠTVA PODRAVKA D.D.

Trgovačko društvo Podravka d.d., kao renomirana prehrambena industrija sa sjedištem u Koprivnici, predstavlja primjer izvrsnosti u strategiji vođenja i poticanja svojih zaposlenika. Ova organizacija, koja se ističe u preradi i konzerviranju voća i povrća, ne samo da je postigla značajne rezultate na domaćem tržištu, već je uspješno proširila svoje poslovanje na međunarodnoj razini. Kroz ovaj dio rada, uz općeniti pregled, istražiti će se i analizirati strategije upravljanja ljudskim potencijalima i upravljanje talentima u Podravci d.d.

5.1. Podravka d.d. - općeniti pregled

Podravka d.d. (Slika 1.) je renomirana prehrambena industrija sa sjedištem u Koprivnici, Republika Hrvatska. Osnovana je kao dioničko društvo s mješovitim vlasništvom, većinskim udjelom privatnog kapitala. Svoju djelatnost usmjerava na preradu i konzerviranje voća i povrća, što je ključni segment industrije prerade hrane. U 2022. godini, Podravka je imala 3.113 zaposlenika, što je rezultiralo neto dobiti od €26,29 milijuna, unatoč smanjenju od 19,19% u odnosu na prethodnu godinu. Ipak, ukupni prihodi su povećani za 9,18%, dosegnuvši iznos od €331,13 milijuna. Ključni pokazatelji uspješnosti poslovanja za 2022. godinu su EBIT od €18,70 milijuna i EBITDA od €32,83 milijuna, što potvrđuje stabilnost i konkurentnost Podravke na tržištu. Na temelju prihoda, Podravka se nalazi na 5. mjestu među 16.619 subjekata u području prerade hrane. Osim glavne djelatnosti, Podravka je indirektno povezana s nizom drugih subjekata kroz različite sektore, od organizacija za distribuciju do bankarskih institucija. To ukazuje na širinu njezine ekonomske povezanosti i uloge koju ima u lokalnoj i regionalnoj ekonomiji.¹²⁸

Podravka d.d. ima bogatu povijest koja seže u razdoblje prije Drugog svjetskog rata. Korijeni Podravke su povezani s prehrambenim manufakturama koje su djelovale u Koprivnici i okolnim područjima. Najznačajniji među njima bili su radionice za osnovnu preradu voća koje su radile za trgovačko društvo Braća Wolf, u vlasništvu Matije i Marijana Wolfa, zapošljavajući do 30 radnika. Nakon Drugog svjetskog rata, uz podršku komunističkih vlasti, organizacija se razvijala. 1947. godine, pod upravom braće Wolfa, prerasla je u Industriju konzervi Braća Wolf, specijaliziranu za proizvodnju i pakiranje voća, povrća, mesa i alkoholnih pića. Nacionalizirana je 1946. godine te je 1947. godine nastala Podravka, industrija za preradu voća i povrća. Od tada, pa

¹²⁸ Infobiz.fina.hr. (2023) Podravka d.d., <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/podravka-d-d/OIB-18928523252> [16.03.2024.].

sve do hrvatske neovisnosti, Podravka je proširivala svoje kapacitete proizvodnje, širila asortiman proizvoda i postala jedno od vodećih prehrambenih poduzeća u Jugoslaviji.¹²⁹

Slika 1. Logotip Podravka d.d.



Izvor: https://podravski.hr/wp-content/uploads/2024/01/IMG_2838.webp [20.03.2024.].

Tijekom prvog desetljeća (1947.-1957. godine), organizacija je se usredotočila na osnovnu preradu voća i povrća, istražujući vlastite programe i samoupravne pristupe razvoju uz relativno nisku razinu investicija. Nakon temeljite promjene u vođenju poslova, proizvodnje i politike vezane uz osoblje, drugo desetljeće (1957.-1967. godine) obilježeno je brzim tempom investicija i uspostavom osnova za još dinamičniji razvoj ekonomsko-društvenih odnosa unutar organizacije. U trećem desetljeću (1967.-1977. godine), Podravka se uspješno integrirala u procese udruživanja rada i resursa unutar jugoslavenskog gospodarstva, postajući značajan čimbenik u razvoju agroindustrije u cijeloj zemlji.¹³⁰ Tijekom 1970-ih i 1980-ih, Podravka je nastavila s rastom. Udio njenih proizvoda na jugoslavenskom tržištu bio je značajan, a proizvodni obujam se povećavao.

¹²⁹ Mujadžević, D. (2023) Podravka d.d., <https://tehnika.lzmk.hr/podravka-d-d/> [15.03.2024.].

¹³⁰ Gaži, P., Feletar, D., Matić, P. i Vrban, Z. (1977) Podravka i Podravina. *Podravski zbornik*, 3, str. 5.

Tijekom ovog razdoblja, Podravka se integrirala s drugim organizacijama, proširujući svoju prisutnost i šireći svoje poslovanje. Uz to, ulaganja u modernizaciju i izgradnju novih pogona omogućila su povećanje proizvodnje i širenje asortimana. Nakon uspostave hrvatske neovisnosti 1993. godine, Podravka je privatizirana i registrirana kao dioničko društvo. Društvo je nastavilo s rastom i širenjem, otvarajući nove pogone u zemlji i inozemstvu te kupujući postojeće tvornice i brendove. Uspjeh Podravke na tržištu i financijska stabilnost tijekom 2010-ih godina svjedoče o njenom kontinuiranom razvoju i prilagodbi globalnim tržištima.¹³¹

Podravka d.d. je ostvarila je izniman uspjeh na međunarodnom tržištu. Primjerice, Podravkini proizvodi prisutni su na tržištima Mađarske, Rumunjske, Makedonije, Bosne i Hercegovine, Srbije, Crne Gore, Kosova i Bugarske. U ovim zemljama, Podravka d.d. je uspješno prilagodila svoje proizvode i marketinške strategije specifičnim potrebama potrošača. Povećanje prisutnosti na tržištima zapadne Europe također je bitan segment rasta za Podravku d.d. Posebno su uspješni na tržištima Poljske i Njemačke, gdje su proizvodi kao što je Vegeta postali iznimno popularni. Uz to, prisutnost na austrijskom tržištu također je značajna, s obzirom na raznolikost etničkih skupina koje su utjecale na lokalnu kulinarsku tradiciju. Podravka d.d. je također uspješno proširila svoje poslovanje na prekomorska tržišta, poput Australije, Sjedinjenih Američkih Država i Kanade. U Sjevernoj i Južnoj Americi, Podravka d.d. je ostvarila značajan rast zahvaljujući prisutnosti manjinskih etničkih zajednica i multikulturalnom identitetu tih društava. Pandemija COVID-19 nije značajno utjecala na poslovanje Podravke d.d., koja je i tijekom teških vremena ostvarila rast prodaje i prihoda.¹³²

5.2. Strategija upravljanja ljudskim potencijalima u Podravki d.d.

Strategija upravljanja ljudskim potencijalima u Podravci d.d. temelji se na dubokom poštovanju etičkih načela, korporativne kulture i temeljnih vrijednosti organizacije. Ova strategija usmjerena je na osnaživanje zaposlenika, poticanje njihovog razvoja, očuvanje lojalnosti i stvaranje motivirane radne snage koja će doprinijeti dugoročnom uspjehu. Proces regrutiranja i selekcije temelji se na objektivnim kriterijima procjene sposobnosti i radne uspješnosti. Kroz jasno definirane procedure, osigurava se da se svaki kandidat tretira jednako i da nema diskriminacije. Naglasak je na pronalaženju kandidata koji dijele vrijednosti i ciljeve Podravke d.d. te imaju

¹³¹ Mujadžević, D., op. cit.

¹³² Jurčević, K., Perić-Kaselj, M. i Velhes, P. (2022) Podravka na tržištima s izraženom ekonomijom manjinskih etničkih zajednica. *Podravina*, 21(41), str. 200.-201.

potencijal za dugoročni razvoj u organizaciji. Glede razvoja zaposlenika, organizacija vrši kontinuirano ulaganje u razvoj svojih zaposlenika kroz obrazovanje, treninge i programe stručnog usavršavanja. Svaki zaposlenik ima priliku razvijati svoje talente i sposobnosti prema specifičnim područjima rada. Menadžeri su odgovorni za prepoznavanje potencijala svojih podređenih i pružanje podrške u njihovom razvoju.¹³³

Nadalje, stvaranje poticajne radne atmosfere temelji se na međusobnom uvažavanju, timskom radu i transparentnoj komunikaciji. Menadžeri su dužni održavati pozitivnu radnu atmosferu u kojoj su zaposlenici motivirani i osjećaju se podržano. U okviru evaluacije učinkovitosti, postoji postavljanje jasnih ciljeva i očekivanja za svakog zaposlenika, uz redovito praćenje i procjenu njihovih performansi. Nagrađivanje i promocija temelji se na objektivnim kriterijima, kao što su radni rezultati, kvaliteta rada i doprinos timu. Iz ovoga je vidljivo kako je strategija upravljanja ljudskim potencijalima u Podravci d.d. usmjerena na izgradnju pozitivne korporativne kulture, poticanje razvoja zaposlenika i osiguranje poštivanja etičkih načela u svim aspektima poslovanja.¹³⁴ Specifično, kada je riječ o postupku regrutacije i selekcije kandidata u Podravci d.d., isti se detaljno provodi kako bi se osiguralo zapošljavanje najboljih kandidata koji odgovaraju zahtjevima i potrebama organizacije. Ovaj postupak uključuje:¹³⁵

1. Prijavu: kandidati se pozivaju da se prijave na objavljeni natječaj za posao ili da pošalju otvorenu molbu. Ova faza služi kao početak procesa, gdje kandidati izražavaju svoj interes za rad u Podravci d.d. i pružaju osnovne informacije o svojem radnom iskustvu, obrazovanju i vještinama.
2. Pred selekciju: nakon primitka prijava, tim za regrutaciju provjerava kompatibilnost kandidata sa zahtjevima određenog radnog mjesta. Ovdje se provjerava usklađenost kvalifikacija i iskustva kandidata s poslodavčevim potrebama.
3. Testiranje: kandidati koji su prošli pred selekciju mogu biti pozvani na psihologijsko testiranje, kao i testiranje njihovih stručnih znanja, ovisno o zahtjevima radnog mjesta. Ovo testiranje pomaže u procjeni kandidatovih sposobnosti, vještina i osobnosti koje su važne za uspješno obavljanje posla.

¹³³ Podravka (n.d.) Kodeks etike u poslovanju grupe Podravka, <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/korporativno-upravljanje/dokumenti/> [17.03.2024].

¹³⁴ Ibidem.

¹³⁵ Podravka (n.d.) Koraci selekcijskog postupka, <https://www.podravka.hr/koraci-selekcijskog-postupka/> [20.03.2024.].

4. Intervju: kandidati koji su uspješno prošli testiranje pozivaju se na intervju. Ovdje će se Podravka d.d. predstaviti kandidatima kao potencijalni poslodavac, a razgovarat će se o njihovim ambicijama, dosadašnjem radnom iskustvu, interesima te motivaciji za rad u Podravci d.d.. Ova faza omogućuje dublje upoznavanje kandidata i procjenu njihove kompatibilnosti s korporativnom kulturom i timskim okruženjem.
5. Završni intervju: kandidati koji su se istaknuli kao najbolji izbor za određeno radno mjesto bit će pozvani na završni intervju. Ovdje će se kandidatima pružiti detaljnije informacije o uvjetima rada na tom radnom mjestu, a cilj je dodatno upoznati kandidate te osigurati da su oni također zainteresirani za posao i da se slažu s uvjetima.
6. Sklapanje ugovora o radu: nakon uspješno provedenih prethodnih faza, kandidat koji je odabran za posao bit će ponuđen ugovor o radu. Ova faza označava formalno zapošljavanje kandidata u organizaciji.

Nadalje, upravljanje ljudskim potencijalima u Podravci d.d. nije samo ključno za uspjeh organizacije, već je i temeljni razlog dugoročne održivosti i konkurentske prednosti na tržištu. Nekoliko elemenata vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima doprinijelo je potonjem, a to su:¹³⁶

1. Kultura povjerenja i podrške: povjerenje među zaposlenicima stvara atmosferu u kojoj se osjećaju slobodno izraziti svoje ideje, suočiti se s izazovima i preuzeti rizike. Kada se zaposlenici osjećaju podržano i poštovano, njihova motivacija i angažman rastu, što rezultira povećanom produktivnošću i inovacijama.
2. Razvoj vještina i obrazovanje: investiranje u obrazovanje i razvoj vještina zaposlenika osigurava da Podravka d.d. uvijek ima stručan i kompetentan kadar koji je sposoban nositi se s izazovima brzih promjena na tržištu. Osim toga, kontinuirani razvoj potiče osjećaj pripadnosti i lojalnosti među zaposlenicima, što smanjuje fluktuaciju i štiti vrijedno znanje unutar organizacije.
3. Poticanje kreativnosti: kreativnost je ključna za inovaciju i diferencijaciju na tržištu. Aktivno potičemo kreativno razmišljanje kroz stvaranje poticajnog okruženja koje potiče slobodno izražavanje ideja, eksperimentiranje i preuzimanje rizika. Inovativni proizvodi i

¹³⁶ Online.selekcija.hr (n.d.) O nama, <https://online.selekcija.hr/careers/podravka> [20.03.2024.].

procesu koji proizlaze iz ovog pristupa mogu značajno unaprijediti konkurentsku poziciju organizacije.

4. Timski rad i suradnja: timski rad nije samo o podjeli poslova i odgovornosti, već i o zajedničkom stvaranju, poticanju različitih perspektiva i rješavanju problema. Kroz timski rad, zaposlenici se osjećaju povezano i podržano, što rezultira jačom međusobnom podrškom, boljim donošenjem odluka i ostvarivanjem boljih poslovnih rezultata.
5. Povratna informacija i priznanje: povratna informacija omogućuje zaposlenicima da razumiju svoje snage i prilike za poboljšanje, potičući kontinuirani osobni i profesionalni razvoj. Priznanje izvanrednih doprinosa ne samo da motivira pojedince, već i šalje snažnu poruku o važnosti angažmana i izvrsnosti unutar organizacije, potičući druge da teže ka istom cilju.
6. Ravnoteža između posla i privatnog života: osiguravanje ravnoteže između poslovnih zahtjeva i privatnih potreba zaposlenika ključno je za njihovo dugoročno zadovoljstvo, produktivnost i zdravlje. Organizacije koje pružaju fleksibilne radne aranžmane i podržavaju zdrav način života zaposlenika imaju veću vjerojatnost zadržavanja talentirane radne snage i privlačenja novih talenata.

Vidljivo je kako su ljudski potencijali vitalni element uspjeha u poslovanju Podravke d.d. Njihova uloga nije samo izvršavanje zadataka, već i donošenje inovativnih ideja, angažiranje u postizanju iznadprosječnih rezultata te stvaranje dinamične radne atmosfere. Organizacija prepoznaje da su kompetentni i motivirani zaposlenici ključni za ostvarivanje poslovnih ciljeva. Stoga se kontinuirano investira u njihov razvoj i poticanje njihovih sposobnosti. Omogućavanje individualnog i timskog rada, kao i pružanje prilika za ostvarivanje potencijala, dio su strategije upravljanja ljudskim potencijalima kojom se osigurava angažiranost i produktivnost zaposlenika. Važno je istaknuti da Podravka d.d. njeguje međuljudske odnose temeljene na poštovanju, povjerenju, i iskrenom dijalogu. Transparentnost u radu dodatno jača osjećaj pripadnosti i motivira zaposlenike da daju svoj maksimum. Osim toga, naglašava se izvrsnost kao standard te se teži postizanju iznadprosječnih rezultata u svim segmentima poslovanja. Strast prema radu i življenje Podravkinih vrijednosti dodatno motivira zaposlenike te stvara zajednički identitet koji ih povezuje. Njihov doprinos i angažman ključni su za oblikovanje sadašnjosti i budućnosti

kompanije. Kroz podršku, poticaje i prilike za rast, Podravka d.d. osigurava da zaposlenici budući da se osjećaju cijenjeno i motivirano te nastavljaju pridonositi uspjehu.¹³⁷

5.3. Upravljanje talentima u Podravci d.d.

Podravka d.d. kontinuirano se angažira kako bi osigurala da njezini zaposlenici imaju pristup brojnim mogućnostima i beneficijama koje podržavaju njihov osobni i profesionalni razvoj. Ističe se važnost individualnih potencijala i potreba svakog zaposlenika kao ključni element poslovne filozofije organizacije. Pružanje stjecanja dragocjenog znanja i iskustva unutar organizacije je prioritet, što se ostvaruje kroz različite programe obuke, rad na projektima i suradnju s iskusnim mentorima. Podravka d.d. naglašava važnost podrške među kolegama te potiče suradnju i timski rad kao sredstvo za razmjenu ideja, poticanje inovacija i rješavanje izazova. Mreža kontakata unutar Grupe Podravka dodatno podržava povezivanje zaposlenika s kolegama iz različitih dijelova svijeta. Nadalje, zaposlenicima se pruža prilika da sudjeluju u raznovrsnim projektima iz različitih poslovnih područja, što im omogućuje iskustvo dinamičnosti i raznolikosti poslovanja Podravke d.d. Organizacija podržava zaposlenike u usvajanju novih tehnologija te potiče njihovo sudjelovanje u inicijativama društvene odgovornosti, zelene tranzicije i održivog razvoja. Osim toga, Podravka d.d. osigurava sigurnost posla i dodatne pogodnosti poput božićnice, dara za Uskrs, regresa, uplate u treći mirovinski stup, naknade za prijevoz i topli obrok te sistematskog zdravstvenog pregleda i drugih u skladu s Kolektivnim ugovorom. Sve ove inicijative dio su posvećenosti organizacije stvaranju poticajnog i potpornog radnog okruženja za svoje zaposlenike.¹³⁸

Konkretnije, upravljanje talentima u Podravci d.d. predstavlja ključni aspekt strategije ljudskih potencijala Fokusirajući se na sustavan razvoj zaposlenika kroz različite obrazovne programe, Podravka d.d. gradi kulturu visoke razine profesionalizma i angažmana među svojim zaposlenicima. Ova se strategija provodi na sljedeći način:¹³⁹

1. Diferencirani obrazovni programi: Podravka d.d. sustavno investira u različite obrazovne programe koji su prilagođeni potrebama različitih skupina zaposlenika. Ovi programi ne samo da omogućuju zaposlenicima da unaprijede svoje stručne vještine, već i da razvijaju

¹³⁷ Podravka.hr (n.d.) Zaposlenici, <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/zaposlenici/> [20.03.2024.].

¹³⁸ Podravka (n.d.) Koraci selekcijskog postupka, <https://www.podravka.hr/koraci-selekcijskog-postupka/> [20.03.2024.].

¹³⁹ Podravka.hr (n.d.) Karijera, <https://www.podravka.hr/kompanija/karijera/> [21.03.2024.].

opće menadžerske sposobnosti potrebne za uspjeh u različitim ulogama unutar organizacije.

2. Poticanje osobnog razvoja: Podravka d.d. nudi dodatne mogućnosti za one zaposlenike koji su odlučni i motivirani za svoj profesionalni razvoj. To se može postići kroz razne programe usavršavanja, mentorske programe, ili dodatne oblike podrške za daljnje obrazovanje. Kroz sustavno planiranje osobnog razvoja, Podravka d.d. identificira talente unutar organizacije i pruža im podršku kako bi maksimalno iskoristili svoj potencijal.
3. Razvojni planovi karijere: Podravka d.d. prepoznaje i podržava pojedince koji ostvaruju značajne rezultate u svom radu te imaju potencijal za daljnji razvoj karijere. Razvojni planovi karijere prilagođeni su individualnim potrebama i ambicijama zaposlenika, te se fokusiraju na tri ključna područja: opća znanja, stručno-specijalistička znanja i opća menadžerska znanja, sposobnosti i vještine.
4. Uspostavljanje vrijednosti: upravljanje talentima u Podravci d.d. nije samo usmjereno na razvoj pojedinaca, već i na stvaranje vrijednosti za kupce, vlasnike i samu organizaciju. Kroz kontinuirano usklađivanje s ciljevima razvoja kompanije i promjenama u okruženju, zaposlenici su potaknuti da doprinose dugoročnom uspjehu organizacije.
5. Kontinuirana prilagodba: kako bi ostala relevantna i konkurentna na tržištu, Podravka d.d. neprestano prilagođava svoje strategije upravljanja talentima u skladu s promjenama u industriji, tehnologiji i društvenim trendovima. To uključuje evaluaciju postojećih programa, identifikaciju novih potreba za obukom i razvojem te prilagodbu pristupa u skladu s tim.

Kao jedan od primjera, program SHAPE u Podravci d.d. predstavlja specijalistički program pripravnštva usmjeren prema upravljanju ljudskim potencijalima. Ovaj program omogućuje pripravnicima da usvoje stručna znanja i vještine potrebne za samostalni rad, istovremeno pružajući uvid u sve organizacijske cjeline i njihove funkcije unutar društva Podravka d.d., kao i internacionalna tržišta. Osnovni cilj programa je brži razvoj i osamostaljivanje mladih zaposlenika te preuzimanje radnih odgovornosti. Pripravnici imaju priliku upoznati organizacijsku kulturu, vrijednosti i fokusiranost na potrošača, visoku kvalitetu proizvoda, timski rad te inovativnost. Program se sastoji od specijalističkog programa pripravnštva, općeg programa pripravnštva te

edukacijskog programa. Kroz ove programe, pripravnici se upoznaju s različitim aspektima poslovanja, od teorijskih do praktičnih zadataka, kao i tehničko-tehnoloških izazova.¹⁴⁰

Mentori imaju ključnu ulogu u podršci i usmjeravanju pripravnika. Oni prenose poslovno znanje i iskustvo, izrađuju specijalistički program pripravnštva te pružaju podršku i povratne informacije o radu pripravnika. Uz to, mentorima su dodijeljene određene odgovornosti poput praćenja ažurnosti i kvalitete obavljanja radnih zadataka te poticanja suradnje s timom. Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje pripremu i provedbu općeg i edukacijskog programa pripravnštva, podršku mentorima i pripravniciima te praćenje tijeka provedbe programa i evaluaciju nositelja programa. Ova odjeljenja također vode razvojne razgovore s pripravniciima i mentorima te su im uvijek dostupni za pomoć i podršku. Pripravniciima se postavljaju visoki standardi odgovornosti, motivacije i proaktivnosti. Kroz program, oni imaju priliku razviti svoje komunikacijske, prezentacijske, kreativne i timski radne vještine, te se dokazati kao stručnjaci u svojim područjima. Program se odvija kroz različite faze kao što su upoznavanje s programom i mentorima, specijalistički program pripravnštva, opći program pripravnštva, edukacijski program te završni ispit. Tijekom programa, posebna pažnja posvećuje se upoznavanju s internacionalnim tržištima i najbolji pripravnici dobivaju priznanje kao Naj pripravnici generacije. U cjelini, program SHAPE u Podravci d.d. omogućuje mladim profesionalcima da oblikuju svoju budućnost kroz kontinuirano učenje, podršku mentora i upoznavanje sa svim aspektima poslovanja kompanije, istovremeno odgovarajući na visoke standarde profesionalne odgovornosti i motivacije.¹⁴¹ S obzirom na sve istaknuto, a na temelju teorijskog pregleda, upravljanje ljudskim potencijalima u Podravci d.d. detaljno i sveobuhvatno predstavljeno u tablici ispod.

Tablica 3. Upravljanje ljudskim potencijalima u Podravci d.d.

Element upravljanja ljudskim potencijalima	Opis
Planiranje ljudskih potencijala	Planiranje ljudskih potencijala u Podravci d.d. obuhvaća procjenu trenutnih i budućih potreba organizacije za radnom snagom. Ovaj proces

¹⁴⁰ Podrava.hr (n.d.) SHAPE your future with a heart, <https://www.podravka.hr/repository/files/0/1/01277c74fd9bd1f22f6b21a172c488b5.pdf> [21.03.2024.].

¹⁴¹ Ibidem.

	uključuje identifikaciju ključnih pozicija, analizu kompetencija potrebnih za uspjeh na tim pozicijama te planiranje strategija za privlačenje, razvoj i zadržavanje potrebnih talenata. Planiranje ljudskih potencijala usko je povezano s poslovnim ciljevima organizacije i dugoročnom strategijom razvoja.
Regrutiranje i selekcija	Proces regrutiranja i selekcije u Podravci d.d. temelji se na objektivnim kriterijima procjene sposobnosti i radne uspješnosti kandidata. Kroz jasno definirane procedure, osigurava se da se svaki kandidat tretira jednako i da nema diskriminacije. Naglasak je na pronalaženju kandidata koji dijele vrijednosti i ciljeve Podravke te imaju potencijal za dugoročni razvoj u organizaciji. Proces regrutiranja i selekcije uključuje prijavu, pred selekciju, testiranje, intervju, završni intervju te sklapanje ugovora o radu.
Obuka i razvoj	Podravka d.d. kontinuirano investira u razvoj svojih zaposlenika kroz obrazovanje, treninge i programe stručnog usavršavanja. Svaki zaposlenik ima priliku razvijati svoje talente i sposobnosti prema specifičnim područjima rada. Menadžeri su odgovorni za prepoznavanje potencijala svojih podređenih i pružanje podrške u njihovom razvoju. Diferencirani obrazovni programi, poticanje osobnog razvoja te razvojni planovi karijere ključni su elementi strategije obuke i razvoja u Podravci d.d.
Motivacija	Stvaranje poticajne radne atmosfere temelji se na međusobnom uvažavanju, timskom radu i transparentnoj komunikaciji. Menadžeri su dužni održavati pozitivnu radnu atmosferu u kojoj su zaposlenici motivirani i osjećaju se podržano. Nagrade i promocije temelje se na objektivnim kriterijima poput radnih rezultata, kvalitete rada i doprinosa timu. Također, pružanje dodatnih beneficija poput božićnice, dara za Uskrs, regresa, uplate u treći mirovinski stup, naknade za prijevoz i topli obrok te sistematskog zdravstvenog pregleda dodatno motivira zaposlenike.
Evaluacija učinkovitosti	Evaluacija učinkovitosti u Podravci d.d. uključuje postavljanje jasnih ciljeva i očekivanja za svakog zaposlenika te redovito praćenje i procjenu

	njihovih performansi. Povratna informacija omogućuje zaposlenicima da razumiju svoje snage i prilike za poboljšanje, potičući kontinuirani osobni i profesionalni razvoj. Priznanje izvanrednih doprinosa također motivira pojedince te šalje snažnu poruku o važnosti angažmana i izvrsnosti unutar organizacije. Organizacija se kontinuirano prilagođava promjenama u okruženju kako bi osigurala konkurentnost na tržištu.
--	--

Izvor: izrada autorice

Tablica iznad pruža pregled ključnih elemenata strategije upravljanja ljudskim potencijalima u trgovačkom društvu Podravka d.d. Svaki od elemenata, uključujući planiranje ljudskih potencijala, regrutiranje i selekciju, obuku i razvoj, motivaciju te evaluaciju učinkovitosti, detaljno je opisan kako bi se prikazao sveobuhvatan pristup upravljanju ljudskim potencijalima u organizaciji. Ova tablica omogućuje cjelovit pregled ključnih aspekata strategije upravljanja ljudskim potencijalima, što olakšava razumijevanje kako Podravka d.d. pristupa angažiranju, razvoju i motiviranju svojih zaposlenika.

6. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja ključni aspekt uspješnog poslovanja organizacija u suvremenom poslovnom okruženju. Ovo područje je ključno za postizanje organizacijskih ciljeva i održavanje konkurentnosti na tržištu. Definicija upravljanja ljudskim potencijalima naglašava važnost ljudskih resursa kao dinamične kategorije koja se razvija kroz rad, učenje i stjecanje iskustva. Razvoj i evolucija koncepta pokazuju kako je upravljanje ljudskim potencijalima prošlo kroz različite faze, od početnih koraka u industrijskoj revoluciji do suvremenih pristupa koji uključuju strateški fokus na raznolikost, mobilnost talenata i globalni kontekst poslovanja. Ciljevi i vrijednosti upravljanja ljudskim potencijalima jasno ističu ključnu ulogu koju imaju u postizanju konkurentske prednosti organizacije, osiguravajući zadovoljstvo i dobrobit zaposlenika te omogućujući njihov osobni i profesionalni razvoj. Osim toga, upravljanje ljudskim potencijalima ističe važnost pravednih uvjeta rada, podrške zaposlenicima te njihovog zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu.

Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća raznovrsne aktivnosti usmjerene na optimizaciju radne snage unutar organizacije. Potonji uključuju planiranje resursa ljudskih potencijala, procese regrutiranja i selekcije, poticanje motivacije među zaposlenicima te upravljanje njihovim performansama. Planiranje ljudskih potencijala predstavlja temelj uspješnog upravljanja ljudskim resursima u organizaciji. Analiza radne snage omogućuje detaljno sagledavanje trenutne situacije, uključujući kompetencije, vještine i raspoloživost radne snage. Na temelju te analize, organizacija može identificirati nedostatke, potrebe za obukom ili restrukturiranjem, te anticipirati buduće potrebe. Proaktivno planiranje potreba za zaposlenicima omogućuje organizaciji da se prilagodi promjenama u okruženju, poput promjena u tehnologiji, tržištu rada ili zakonodavstvu, osiguravajući time kontinuitet poslovanja i konkurentsku prednost. Regrutiranje i selekcija kritični su koraci u izgradnji snažnog i produktivnog radnog tima. Odabir odgovarajućih metoda regrutiranja, poput internih oglasa i agencija za zapošljavanje ovisi o potrebama i specifičnostima organizacije. Važno je da proces selekcije bude temeljit i objektivan, uključujući procjenu vještina, testiranje sposobnosti i intervjuiranje kandidata. Kvalitetno vođenje procesa selekcije osigurava da organizacija privuče i zadrži najbolje talente koji odgovaraju njezinim potrebama i kulturi.

Obuka i razvoj zaposlenika ključni su za unaprjeđenje njihovih kompetencija, povećanje motivacije i lojalnosti prema organizaciji te dugoročni uspjeh. Kontinuirano usavršavanje zaposlenika putem različitih programa obuke omogućuje im da prate nove trendove, tehnologije i

metodologije rada. S druge strane, razvoj liderstva i vještina osigurava da organizacija ima sposobne vođe koji mogu uspješno motivirati, inspirirati i upravljati svojim timovima prema ostvarivanju postavljenih ciljeva. Motivirani zaposlenici su ključni za postizanje visokih razina produktivnosti i zadovoljstva klijenata. Razumijevanje teorija motivacije, poput hijerarhije potreba Maslowa, pomaže organizaciji da identificira što pokreće njihove zaposlenike te prilagodi svoje strategije motivacije. Implementacija incentivnih programa, poput bonusa, nagrada ili fleksibilnih radnih uvjeta, dodatno podupire motivaciju zaposlenika i potiče ih na postizanje izvrsnosti u radu. Evaluacija učinkovitosti zaposlenika ključna je za mjerenje napretka, identificiranje snaga i slabosti te poboljšanje performansi i razvoj karijere. Korištenje relevantnih metrika učinkovitosti, poput produktivnosti, kvalitete rada ili angažmana, omogućuje organizaciji da kvantitativno i kvalitativno procijeni doprinos svakog zaposlenika. Sustavi evaluacije performansi, kao što su redoviti pregledi performansi ili 360-stupanjski pregledi, pružaju povratne informacije zaposlenicima o njihovom radu, potiču razvoj kompetencija te olakšavaju donošenje odluka o nagrađivanju, unaprjeđenju ili promociji.

Upravljanje ljudskim potencijalima u Podravci d.d. predstavlja ključni čimbenik njezinog dugoročnog uspjeha i konkurentnosti na tržištu prehrambene industrije. Podravka d.d. pokazuje snažan angažman prema razvoju i upravljanju svojim ljudskim resursima. Njihov pristup počinje s detaljnim planiranjem ljudskih potencijala, što uključuje procjenu sadašnjih i budućih potreba te strategiju privlačenja, razvoja i zadržavanja talenata usklađenih s poslovnim ciljevima organizacije. Proces regrutiranja i selekcije temelji se na objektivnim kriterijima i postupcima kako bi se osiguralo zapošljavanje kandidata s potencijalom za dugoročni uspjeh. Kroz kontinuirane programe obuke i razvoja, Podravka d.d. pruža svojim zaposlenicima priliku za osobni i profesionalni rast, ističući važnost prepoznavanja i podrške potencijalu svakog pojedinca. Motivacija zaposlenika se ostvaruje kroz poticajnu radnu atmosferu, transparentnu komunikaciju te sustav nagrada i beneficija usmjerenih na priznavanje izvrsnosti i doprinosa. Evaluacija učinkovitosti igra ključnu ulogu u kontinuiranom poboljšanju, pružajući zaposlenicima povratne informacije o njihovim performansama i priliku za osobni razvoj. Kroz ove procese, Podravka d.d. osigurava konkurentnost na tržištu i gradi snažnu radnu kulturu usmjerenu na izvrsnost i angažman svojih zaposlenika. Kroz sve navedeno, Podravka d.d. gradi kulturu visoke razine profesionalizma, angažmana i podrške među svojim zaposlenicima.

POPIS LITERATURE

1. Arthur, D. (2004) *Fundamentals of Human Resources Management*. New York: American Management Association.
2. Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, M. S., Panchal, J. J. i Bajaj, K. K. (2023) Employee training and development enhancing employee performance - A study. *Samdarshi*, 16(3).
3. Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., Habib, B. i Jabeen, M. (2014) A Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(2).
4. Bach, S. (2005) *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. Malden: Blackwell.
5. Bates, R., Chen, H. C. i Hatcher, T. (2002) Value Priorities of HRD Scholars and Practitioners. *International Journal of Training and Development*, 6(4), 229.-239.
6. Belcourt, M. i Podolsky, M. (2019) *Strategic Human Resources Planning*. Toronto: Nelson Canada.
7. Benson, P. G. (2011) *Emerging Themes in International Management of Human Resources*. Charlotte: Information Age Publishing.
8. Birch, S., Kephart, G., Tomblin-Murphy, G., O'Brien-Pallas, L., Alder, R. i MacKenzie, A. (2007) Human Resources Planning and the Production of Health: A Needs-Based Analytical Framework. *Canadian Public Policy*, 33(1), 1-16.
9. Bowden, B., Muldoon, J., Gould, A. M. i McMurray, A. J. (2020) *The Palgrave Handbook of Management History*. Cham: Springer.
10. Brajer-Marczak, R. (2014) Employee engagement in continuous improvement of processes. *Management*, 18(2).
11. Brnad, A., Stilin, A. i Tomljenović, Lj. (2016) Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4(1), 109-122.
12. Bushardt, S. C., Fretwell, C. i Cumbest, P. B. (1994) Continuous improvement through employee training: A case example from the financial services industry. *The Learning Organization*, 1(1), 11-16.
13. Cardon, M. S. i Stevens, C. E. (2004) Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.

14. Catano, V. M., Wiesner, W. H. i Hackett, R. D. (2013) *Recruitment and Selection in Canada*. Toronto: Nelson Canada.
15. Condrey, S. E. (2005) *Handbook of Human Resource Management in Government*. San Francisco: Jossey-Bass.
16. Dasović, I., Deželić, S. i Jurač, K. (2023) Motivacija zaposlenika u organizaciji. *ET²eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo*, V(3), 58-67.
17. Dessler, G. i Chhinzer, N. (2014) *Human resources management in Canada*. Toronto: Pearson.
18. Dineen, B. R., Yu, K. Y. T. i Stevenson-Street, J. (2022) Recruitment in personnel psychology and beyond: Where we've been working, and where we might work next. *Personnel Psychology*, 76(2), 617-650.
19. Farazmand, A. (2023) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer.
20. Frančišković, I. i Tomljanović, J. (2001) Upravljanje prodajnim osobljem u funkciji uspješnosti poslovanja putničke agencije. *Naše more*, 48(3-4), 159-167.
21. Gaži, P., Feletar, D., Matić, P. i Vrban, Z. (1977) Podravka i Podravina. *Podravski zbornik*, 3, 5-29.
22. Groen, B. A. C., Wouters, M. J. F. i Wilderom, C. P. M. (2017) Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, str. 51–66.
23. Gutterman, A. (2023) Management Roles and Activities, <https://ssrn.com/abstract=4393213> [02.03.2024.].
24. Helms, M. M. (2006) *Encyclopedia Of Management*. Farmington Hills: Thomson/Gale.
25. Hidiroglu, D. (2021) Performance evaluation systems and leadership. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 8(2), 112-120.
26. Hossain, M. Z. i Urme, U. N. (2022) Impact of incentive programs on organizational growth: A case study. *ABC Research Alert*, 10(1).
27. Huselid, M. A. (2018) The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), str. 679-684.
28. Infobiz.fina.hr. (2023) Podravka d.d., <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/podravka-d-d/OIB-18928523252> [16.03.2024.].

29. Jaganjac, J. (2010) Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu. *Tranzicija*, 12(25-26), 137-145.
30. Jambrek, I. i Penić, I.I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), 1181-1206.
31. Jurčević, K., Perić-Kaselj, M. i Velhes, P. (2022) Podravka na tržištima s izraženom ekonomijom manjinskih etničkih zajednica. *Podravina*, 21(41), 195-203.
32. Kaehler, B. i Grundei, J. (2019) *HR Governance: A Theoretical Introduction*. Cham: Springer.
33. Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z. i Đurić, K. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja. *Informatologia*, 41(1), str. 46-50.
34. Karaivanova, M. i Zinovieva, I. (2014) Preferences for learning and skill development at work: Comparison of two generations. *Journal of Education, Culture and Society*, 1.
35. Karim, M. M., Choudhury, M. M. i Lati, W. B. (2019) The impact of training and development on employees' performance: An analysis of quantitative data. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 3(2), 25-33.
36. Kets de Vries, M. F. R. i Korotov, K. (2010) Developing Leaders and Leadership Development, <https://doi.org/10.2139/ssrn.1684001> [03.03.2024].
37. Koontz, H. i O'Donnell, C. (1955) *Principles of management: An analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill.
38. Koontz, H. (2012) *Essentials of Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education,
39. Koontz, H., Weihrich, H. i Cannice, M. V. (2020) *Essentials of Management - An International, Innovation and Leadership Perspective*. Chennai: McGraw Hill Education India.
40. Kuka, E. (2011) Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment*, 2(2), 64-66.
41. Kuka, E. (2012) *Menadžment u obrazovanju*. Fojnica: Štamparija Fojnica.
42. Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., Jr. i Ireland, R. D. (2007) The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503-511.
43. Lloyd, R. i Aho, W. (2020) *The Four Functions of Management - An essential guide to Management Principles*. Hays: Digital Pressbooks.

44. Lussier, R. N. i Achua, C. F. (2009) *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Mason: South-Western College Pub.
45. Lussier, R. N. i Hendon J. R. (2016) *Fundamentals of Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Thousand Oakes: Sage Publications.
46. Machado, C. (2015) *International Human Resources Management*. Cham: Springer International.
47. Marsden, P. V. (1994) The Hiring Process. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 979-991.
48. Martocchio, J. J. (2009) *Research in Personnel and Human Resources Management*. Leeds: Emerald Publishing.
49. Mironescu, R. (2013) The importance of management and leadership in a changing business environment. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, 18.
50. Muduli, A. i Trivedi, J. J. (2020) Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1615-1631.
51. Mujadžević, D. (2023) Podravka d.d., <https://tehnika.lzmk.hr/podravka-d-d/> [15.03.2024.].
52. Mujahid, M., Sameen, S. N., Naz, H., Nazir, F. i Manzoor, S. (2014) History of Human Resource Management: Its Importance in Adding Value to Organizational Success in Gaining Competitive Advantage. *European Journal of Business and Management*, 6(34).
53. Nedae, T., Alavi, K. i Ramezani, Z. N. (2012) Employees' Effectiveness. *World Applied Sciences Journal*, 18(10), 1400-1411.
54. Nkomo, S. M. (1987) Human resource planning and organization performance: An exploratory analysis. *Strategic Management Journal*, 8(4), 387-392.
55. Obedgiu, V. (2017) Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986-990.
56. Okafor, O. A. (2014) The role of top management in business organizations. *Review of Public Administration and Management*, 3(5).
57. Oloke, O., Oni, A. S., Babalola, O. D. i Ojelabi, R. (2017) Incentive Package, Employee's Productivity and Performance of Real Estate Firms in Nigeria. *European Scientific Journal*, 13(11).
58. Online.selekcija.hr (n.d.) O nama, <https://online.selekcija.hr/careers/podravka> [20.03.2024.].

59. Opatha, H.H.D.N.P. (2003) Employee Performance Evaluation Systems: An Evaluative Study of Selected Public Quoted Manufacturing Firms in Sri Lanka. *Sabaragamuwa University Journal*, 3(1), 137-153.
60. Osazevbaru, H., Young, O. U. i Akpomimie, P. (2023) Human resources planning and organizational performance: Telecoms in focus. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 5(8), 554-575.
61. Oyewole Oluwaseun, O. (2020) Employee training and development as a model for organizational success. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(3), 181-189.
62. Pindur, W., Rogers, S. E. i Suk Kim, P. (1995) The history of management: a global perspective. *Journal of Management History (Archive)*, 1(1), 59-77.
63. Podravka (n.d.) Kodeks etike u poslovanju grupe Podravka, <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/korporativno-upravljanje/dokumenti/> [17.03.2024].
64. Podravka (n.d.) Koraci selekcijskog postupka, <https://www.podravka.hr/koraci-selekcijskog-postupka/> [20.03.2024.].
65. Podravka.hr (n.d.) Zaposlenici, <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/zaposlenici/> [20.03.2024.].
66. Podravka.hr (n.d.) Karijera, <https://www.podravka.hr/kompanija/karijera/> [21.03.2024.].
67. Podrava.hr (n.d.) SHAPE your future with a heart, <https://www.podravka.hr/repository/files/0/1/01277c74fd9bd1f22f6b21a172c488b5.pdf> [21.03.2024.].
68. Rakesh, D., Muntaqheem, G. M., Kumara, N. V. M. i Abhilash, P. (2021) *Human resource management*. Bangalore: Archers & Elevators Publishing House.
69. Rothwell, W. J. i Kazanas, H. C. (2002) *Planning and Managing Human Resources*. Amherst: HDR Press.
70. Rupčić, N. (2018) *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
71. Saiyadain, M. S. (2009) *Human resources management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.

72. Saks, A. i Haccooun, R. (2018) *Managing Performance through Training and Development*. Toronto: Nelson Canada.
73. Shammot, M. M. (2014) The role of human resources management practices represented by employee's recruitment and training and motivation for realization of competitive advantage. *African Journal of Business Management*, 8(1), 35-47.
74. Shell, R. L. i Allgeier, R. G. (1992) A multi-level incentive model for service organizations. *Applied Ergonomics*, 23(1).
75. Showunmi, V., Moorosi, P., Shakeshaft, C. i Oplatka, I. (2022) *The Bloomsbury Handbook of Gender and Educational Leadership and Management*. London: Bloomsbury Academic.
76. Srivastava, N. i Mohsin, F. (2020) Workforce analytics: Need of the modern organisations. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5).
77. Tadić, I. (2014) Definiranje „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća. *Ekonomska misao i praksa*, 23(1), 145-170.
78. Tesone, D. V. (2008) *Handbook of Hospitality Human Resources Management*. Amsterdam: Elsevier.
79. Tomaš, A. (2022) *Komunikacijski menadžment*. Zagreb: AT Communication Story.
80. Tovmasyan, G. (2017) The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects. *Business Ethics and Leadership*, 1(3), 20-26.
81. Tyson, S. (2006). *Essentials of Human Resource Management*. Amsterdam: Elsevier.
82. Varga, M. (2011) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), 152-169.
83. Vojnović, B. (2014) *Menadžment*. Beograd: Institut za Ekonomiku Poljoprivrede
84. Vuong, T. D. N. i Nguyen, L. T. (2022) The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21).
85. Witzel, M. (2022) *Management: The Basics*. Abingdon/New York: Routledge,
86. Wood, S. (1986) Personnel Management and Recruitment. *Personnel Review*, 15(2), 3-11.
87. Yilmaz, A. (2023) The evolution of human resource management in managerial thinking. *Journal of society, economics and management*, 4(1).
88. Yoon, D. (2021) How Can Personnel Performance Evaluation Systems Be Improved? *SAGE Open*, 11(1).

89. Zeuch, M. (2015) *Dos and Don'ts in Human Resources Management: A Practical Guide*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
90. Zeuch, M. (2016) *Handbook of Human Resources Management*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
91. Živković, Ž., Jelić, M. i Popović, N. (2005) *Osnovi menadžmenta*. Bar: DŠIP.

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Logotip Podravka d.d.....	49
Tablica 1. Evolucija koncepta upravljanja ljudskim potencijalima.....	14
Tablica 2. Ključna područja upravljanja ljudskim potencijalima.....	18
Tablica 3. Upravljanje ljudskim potencijalima u Podravci d.d.....	56