

# Kontroling u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima

---

Kada, Valentina

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:677526>

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

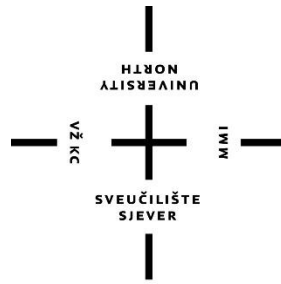
Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-10**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

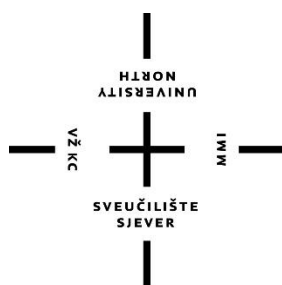
**Završni rad br. 315/TGL/2016**

## **Kontroling u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima**

**Valentina Kada, 5456/601**

Varaždin, rujan 2016. godine





# Sveučilište Sjever

Odjel Tehnička I gospodarska logistika

Završni rad br. 315/TGL/2016

## Kontroling u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima

**Student**

Valentina Kada, 5456/601

**Mentor**

Vesna Sesar, univ.spec.oec., MBA

Varaždin, rujan 2016. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku		
PRISTUPNIK	Valentina Kada	MATIČNI BROJ	5456/601
DATUM	19.09.2016	KOLEGIJ	POREZNI SUSTAV I KONTROLING
NASLOV RADA	Kontroling u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Controlling of human resource management		
MENTOR	Vesna Sesar	ZVANJE	univ.spec.oec., MBA
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. Ivana Martinčević, univ.spec.oec. - Predsjednik povjerenstva		
	2. doc.dr.sc. Krešimir Buntak- član		
	3. Vesna Sesar, univ.spec.oec., MBA - mentor		
	4. dr.sc. Igor Klopotan- zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

BROJ	315/TGL/2016
OPIS	<p>Kontroling je stručna pomoć menadžmentu i kao takav vrlo je vrijedan organizaciji u planiranju i provedbi postavljenih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva organizacije. Zadatak kontrolera je da pruži informaciju o transparentnosti ciljeva organizacije. Između ostalog jedan od važnih kontrolerskih zadataka je i kvalitetna podjela poslova i upravljanje ljudskim resursima. Upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na sve aspekte utjecanja menadžmenta na djelatnike. Cilj ovoga rada je opisati kontroling te njegovu funkciju u upravljanju ljudskim potencijalima. Osim toga u radu je dan pregled instrumenata pomoću kojih je moguće upravljati ljudskim resursima, te je opisan proces implementacije kontrolinga ljudskih resursa.</p>

ZADATAK URUČEN

20.09.2016



Vesna Sesar



**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, VALENTINA KADA (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom KONTROLING U FUNKCIJI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTEKOM (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Valentina Kada  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, VALENTINA KADA (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom KONTROLING U FUNKCIJI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTEMLJAMA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Valentina Kada  
(vlastoručni potpis)

## **Sažetak**

Kontroling je stručna pomoć menadžmentu koja uz pomoć izgradnje integriranog i objedinjenog sustava upravljanja koji svoje temelje nalazi na jasno definiranoj viziji, misiji i ciljevima poduzeća. Zadatak kontrolera je da kontroling u poduzeću dovede na mjesto koje mu pripada bez obzira gdje je postavljen u poduzeću. Jedan od važnijih kontrolerskih zadataka je također i kvalitetna podjela svojih poslova i zadataka kako bi sve menadžerske razine mogle kvalitetno raditi. Cilj funkcije kadroviranja je pribaviti ljudske resurse koji su potrebni za obavljanje određenih zadataka. Upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na sve aspekte utjecanja menadžmenta na podređene suradnike i čini podređenu cjelinu.

*Ključne riječi:* kontroling, kontroler, upravljanje ljudskim potencijalima

## **Abstract**

Controlling is a scientific assistance to management, which with the help of building integrated and unified management system that its foundations finds on a clearly defined vision, mission and goals of the organization. The task of the controller is to controlling in the organization bring upon its rightful place regardless of where it is placed in the organization. One of the most important tasks of controller is also quality division of his jobs and tasks so all managerial levels could work well. The objective function of staffing is to acquire human resources needed to perform certain tasks. Human resources management refers to all aspects management influence on subordinate associates and makes a subordinate unit.

*Key words:* controlling, controller, human resources management



## **Popis korištenih kratica**

<b>TQM</b>	Total Quality Management
<b>KPI</b>	Key Performance Indicators
<b>BCG</b>	Boston Consulting Group
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard

# Sadržaj

1.	Uvod.....	10
2.	Kontroling u ulozi savjetnika menadžmenta.....	11
2.1.	Podsustavi menadžmenta u kontrolingu.....	14
2.1.1.	<i>Sustav vrednota</i> .....	15
2.1.2.	<i>Sustav planiranja</i> .....	17
2.1.3.	<i>Sustav kontrole</i> .....	19
2.1.4.	<i>Informacijski sustav</i> .....	26
2.1.5.	<i>Sustav organiziranja</i> .....	26
2.1.6.	<i>Sustav upravljanja ljudskim potencijalima</i> .....	27
2.2.	Strateško, operativno i taktičko upravljanje ljudskim potencijalima.....	28
3.	Kontroling u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima.....	33
3.1.	Upravljanje ljudskim potencijalima na strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini.....	35
3.2.	Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima.....	40
3.3.	Instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima.....	41
3.3.1.	<i>Instrumenti za evaluaciju upravljanja ljudskim potencijalima</i> .....	47
3.3.2.	<i>Ključni indikatori uspješnosti u upravljanju ljudskim potencijalima</i> .....	54
4.	Kontroling ljudskih resursa u Republici Hrvatskoj.....	60
4.1.	Postupak implementacije kontrolinga ljudskih resursa.....	61
4.2.	Kontroling upravljanja ljudskim resursima u hrvatskim organizacijama.....	64
5.	Zaključak.....	69
6.	Literatura.....	70

# 1. Uvod

Cilj ovoga rada je definirati kontroling te njegovu funkciju u upravljanju ljudskim potencijalima. Rad je podijeljen na šest poglavlja. Prvo poglavlje sastoji se od uvoda u završni rad.

Drugo poglavlje govori o kontrolingu u ulozi savjetnika menadžmenta. U završnom radu je prvotno definiran pojam kontrolinga te razvitak kontrolinga kroz različite koncepcije. U nastavku završnog rada opisuje se zadatak kontrolera te zbog toga što kontroling radi za sve razine menadžmenta, objašnjene su osnovne razine. Nadalje, u završnom radu, navode se podsustavi menadžmenta koje je potrebno definirati kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Podsustavi menadžmenta su objašnjeni svaki posebno u nastavku dokumenta. Također u drugom poglavlju govori se o strateškom, operativnom i taktičkom upravljanju ljudskim potencijalima u kojem se objašnjava upravljanje ljudskim potencijalima.

Treće poglavlje govori o kontrolingu u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima.

Govori se o tome koja je funkcija upravljanja ljudskim resursima, da neka poduzeća imaju odjele koji se bave isključivo ljudskim resursima, ali i da postoje poduzeća gdje menadžer sektora upravlja ljudskim resursima vezanima uz taj sektor. Također se u radu spominje pojam kadrovanja. U nastavku završnog rada definiraju se pojmovi ljudskih potencijala i upravljanja ljudskim potencijalima, zatim slijedi upravljanje ljudskim potencijalima na strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini. Nakon toga su nabrojane aktivnosti kontrolinga ljudskih potencijala i kontrolinga upravljanja ljudskim potencijalima. Zatim slijede instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima, te se na kraju trećeg poglavlja govori o ključnim indikatorima uspješnosti u upravljanju ljudskim potencijalima.

Četvrto poglavlje govori o kontroli ljudskih resursa u RH, postupcima implementacije kontrolinga ljudskih resursa te o kontrolingu upravljanja ljudskim resursima u hrvatskim organizacijama.

Peto poglavlje je zaključni dio koji govori do kojih se zaključaka došlo tokom pisanja završnog rada.

U šestom poglavlju nabrojana je korištena literatura potrebna za pisanje završnog rada.

## 2. Kontroling u ulozi savjetnika menadžmenta

Definicija kontrolinga glasi da je kontroling skup multidisciplinarnih znanja koja su potrebna kako bi se na temelju mnogobrojnih podataka iz organizacije i izvan nje prikupio najbolji broj onih koji su nužni menadžerima te svima koji upravljaju organizacijom za kvalitetno odlučivanje. U literaturi se također može naći i da je kontroling također i filozofija upravljanja na osnovi ekonomske logike racionalnosti, funkcija organizacije koja ima zadatak uskladiti poslovne procese i njihove pojedine dijelove te biti stručna pomoć menadžmentu uz pomoć izgradnje integriranog i objedinjenog sustava upravljanja koji svoje temelje nalazi na jasno definiranoj viziji, misiji i ciljevima organizacije. Iz navedenih definicija može se zaključiti da su za kontroling potrebna znanja širokog spektra kako bismo mogli kvalitetno odlučivati, ujedno se može zaključiti kako kontroling najbolje funkcionira ukoliko je na istoj razini s menadžmentom, tj. ukoliko menadžmentu uvažava prijedloge kontrolinga. [1]

Filozofija upravljanja određenog vremena u užem smislu te ukupan gospodarski razvoj određenog perioda u širem smislu stavljali su pred kontroling određene zahtjeve te se kontroling počeo razvijati prateći te zahtjeve. Zbog toga razloga kontroling se počeo razvijati kroz nekoliko različitih koncepcija, a to su:

- računovodstvena - nastala je u krilu računovodstva. Ovdje se pojavljuje ideja korištenja računovodstvenih podataka s ciljem njihova usmjeravanja na budućnost i podizanje efikasnosti organizacije.
- informacijska – cilj kontrolinga je prepoznati potrebu za određenim informacijama te izgraditi vlastiti sustav informiranja svih zainteresiranih korisnika u organizaciji kako bi mogli lakše i efikasnije odlučivati.
- upravljačka – za nju možemo reći da je kompletna koncepcija kojoj je cilj povezati sve funkcije u organizaciji na istim i različitim hijerarhijskim razinama radi ostvarenja misije i vizije organizacije.
- praktična – ima temeljni i stalan zadatak pronaći instrumente i alate koji će pomoći u ostvarenju ciljeva organizacije.

Smatra se da je jedini kvalitetni put razvoja kontrolinga kao izvanhijerarhijske funkcije. Kontroling je samostalno tijelo koje sabire informacije iz čitave organizacije i omogućuje svim dijelovima i svim hijerarhijskim razinama da dobivaju potrebne informacije i savjete. Kontroling je potrebno postaviti kao stožernu funkciju u okviru organizacijske strukture kako bismo mu omogućili neometani razvitak. Iako bi kontroling u organizaciji trebao biti samostalno tijelo to nije slučaj u mnogim organizacijama. [1]

U praksi se kontroling mnogo puta može pronaći unutar financijsko-računovodstvene funkcije, što je pogrešno iz raznih razloga. Jedan od tih razloga je taj da svrstavanje kontrolinga pod bilo koju funkciju mijenja osnovnu bit kontrolinga, a osnovna bit kontrolinga je njegova nezavisnost i kompletnost te ujednačeno i usklađeno prožimanje kroz čitavu organizaciju. Unaprijed postavljen uvjet za nesmetani razvitak kontrolinga je, kako je već navedeno, izvanhijerarhijsko mjesto u kojem je voditelj kontrolinga podređen jedino upravi. Na takav se način osigurava nesmetana cirkulacija informacija od svih dijelova poslovanja do uprave i obrnuto te se izbjegava neželjen skup okolnosti zbog konfuzije u hijerarhijskim kanalima. [1]

Ukoliko se kontroling stavi u okvir financijsko-računovodstvene funkcije to je najčešće zbog pogrešnog razumijevanja kontrolinga uopće, tj. kontroling se razmatra kroz njegov mali dio, a to je financijski kontroling. Stavljanje kontrolinga u okviru financijsko-računovodstvene funkcije proizlazi iz pogrešnog poimanja cijelog kontrolinga kroz samo jedan njegov dio, tj. financijski kontroling. [1].

Organizacijski ustroj može podijeliti kontroling prema hijerarhiji ukoliko se radi o velikoj organizaciji, tj. kada je u organizaciji zaposlen veći broj radnika u kontrolingu. U tom slučaju možemo imati strateški i operativni kontroling, kontroling nabave i proizvodnje, prodaje i marketinga, financijski i porezni kontroling i sl. [1]

Zadatak kontrolera je da kontroling u organizaciji dovede na pripadajuće mjesto bez obzira gdje je postavljen u organizaciji. Kontroler mora svoj posao raditi u potpunosti samostalno, profesionalno i povrh svega stručno kako bi uspio u tom zahtjevnom i kompleksnom zadatku. [1]

Obzirom na sveobuhvatnost, multidisciplinarnost, ozbiljnost i zahtjevnost navedenog posla, put do potpunog vladanja kontrolerskim zadacima je dug, te je stoga i takva i izgradnja rejtinga i njegovog mjesta u organizaciji. Menadžerovo će mjesto biti čvrsto uz upravu tada kada menadžeri jednom osjete koristi kontrolerskih prijedloga i prikladnost kontrolerskih izvještaja. [1]

Jedan od važnijih kontrolerskih zadataka je također i kvalitetna podjela svojih poslova i zadataka kako bi sve menadžerske razine mogle kvalitetno raditi. Ukoliko kontroler ne bi podijelio dobro svoje poslove i zadatke, ne bi se mogao dobro snalaziti u svom poslu te bi samim time njegov posao izgubio smisao. [1]

Kako kontroling radi za sve razine menadžmenta, obično ih dijelimo na sljedeće tri osnovne razine:

- Top-menadžment – on se brine o najznačajnijim ciljevima i upravlja čitavom organizacijom. Donosi malobrojne odluke, ali one su složene i strateške odluke te stoga su mu potrebne informacije na razini čitave organizacije – globalno i iz „ptičje

perspektive“ – te u odnosu na cijelo tržište i konkurente. Najvažniji izvještaji su tromjesečni, polugodišnji ili godišnji.

- Srednji menadžment – brine se o taktičkim ciljevima, on organizira i vodi pojedine zadatke organizacije te treba potanke informacije na tim organizacijskim razinama i u kraćim vremenskim razdobljima za razliku od top-menadžmenta. Kod srednjeg menadžmenta najvažniji su izvještaji na mjesečnoj ili tromjesečnoj razini.
- Niži menadžment – on je zadužen za operativne ciljeve na razini najmanjih organizacijskih jedinica, niži menadžment donosi mnogobrojne jednostavnije operativne odluke te treba najdetaljnije izvještaje na dnevnoj ili tjednoj osnovi. [1]

Zajednička karakteristika svim razinama menadžmenta je upravljanje ljudima i imovinom. Zadatak svim razinama je podizati efikasnost poslovanja kao i efektivnost koja se odražava povećanjem vrijednosti čitave organizacije. Oba segmenta zahtijevaju specijalna znanja i stručnost. [1]

Uvjet svake organizacije koja želi biti konkurentna je kvalitetno menadžersko upravljanje. Zbog toga su razloga sposobni menadžeri danas vrlo traženi i dobro plaćeni u svakoj organizaciji koja svoj razvoj planira dugoročno. [1]

Kvalitetnim menadžerom možemo zvati onog menadžera koji dobro iskorištava sve svoje intelektualne potencijale, onog koji ima sposobnost brzinskog donošenja zaključaka, sposobnost razvijanja strategije i taktike, onog koji može kritički preispitivati, a koji s druge strane previše ne podliježe neodlučnosti. Također kvalitetni menadžer ima razvijenu emocionalnu inteligenciju pomoću koje može motivirati ljude, ali ima i dovoljno teoretskih znanja iz područja ekonomike, financija i računovodstva tako da može razumjeti promjene. Menadžer se može kod donošenja ispravnih poslovnih odluka osloniti na vlastitu inteligenciju ili domišljatost, ali to ne može činiti često jer ponekad nije dovoljna inteligencija, stoga takav način donošenja odluka može biti samo iznimka, ali nikako i pravilo. [1]

Još jedna stavka bitno obilježava menadžera, a to je njegovo stvarno formalno obrazovanje. U današnje vrijeme mnogi ljudi iz različitih struka i stručnih sprema preuzimaju menadžerska mjesta. To je veliki izazov kontrolingu, pogotovo ako je glavni direktor liječnik ili elektrotehničar jer oni nisu ekonomske struke. Zbog sve većih takvih situacija veoma je važna podrška i pomoć iz područja „čvrstih ekonomskih znanja“. U kontrolingu se nalaze najbolje iskustvene informacije iz područja upravljanja financijskim i fizičkim resursima organizacije te je zbog toga kontroling funkcija u organizaciji koja može biti od presudne važnosti u tom trenutku. Kada se organizacija nalazi u takvom stanju pogotovo tada je važna dobra suradnja između menadžmenta i kontrolinga. [1]

Ukoliko menadžment nije dovoljno zainteresiran za uvođenje i razvitak funkcije kontrolinga tada se kontroling u organizaciji ne može razvijati. Često se događa da je menadžer u početku veoma zainteresiran za kontrolingom, ali kada počinje uvađanje kontroling u organizaciju, zanimanje za njim naglo opada ili se u potpunosti gubi. Do današnjeg dana još se ne zna odgovor na pitanje razloga takvog pada zainteresiranosti menadžera. U nekim literaturama navode da je jedan od glavnih razloga taj da menadžeri usmjeravaju svoju pažnju samo na kratkoročne ciljeve, tj. na rast prihoda i u najboljem slučaju na ostvarivanje dobiti i očuvanje likvidnosti. Nagrađivanje menadžmenta prvenstveno je određeno navedenim ciljevima. Kao primjer navedenoga može se objasniti ukoliko se uzmu u obzir stalni transferi menadžera koji nam ukazuju da menadžeri u pravilu provode vrlo mali broj godina u jednoj organizaciji. To vrijeme nije dovoljno za ozbiljniji uvid u stanje organizacije, a kamoli za ostvarenje ciljeva na dugi rok. Ukoliko se želi uvesti kontroling u organizaciju sam proces je dugotrajan i za njega je potrebno puno znanja i strpljenja. Taj proces vodi do ozbiljnijih promjena te raskrinkava osjetljive točke te na duži rok podiže ukupnu vrijednost organizacije neprekidno poboljšavajući njegovo izvođenje.

[1]

## **2.1. Podsustavi menadžmenta u kontrolingu**

Kontroling se naznačuje kao integracijska i koordinacijska funkcija unutar podrobno ispitano i specijalizirano sustava menadžmenta. Koordinacijski i integracijski sadržaji mogu se opisati detaljnije tek nakon definiranja pojedinačnih podsustava menadžmenta, opisivanja njihovih bitnih obilježja te međusobne delimitacije. [2]

Postoji šest podsustava menadžmenta, koji u isto vrijeme čine sustav:

- vrednota
- planiranja
- kontrole
- informiranja
- organiziranja
- upravljanja ljudskim potencijalima [2]

Objekti kontrolinga su prethodno navedeni podsustavi menadžmenta čime se određuje teorijsko razgraničenje kontrolinga prema drugim ekonomskim podukama. Cilj kontrolinga je međusobno objedinjavanje i usklađenost radi povećanja efikasnosti i efektivnosti rada

menadžmenta. Na taj način kontroling doprinosi boljoj i bržoj prilagodbi organizacije stalnim promjenama u okolini i u samoj organizaciji, tj. povećava njenu vitalnost. [2]

### **2.1.1. Sustav vrednota**

Podsustav vrednota je prvi podsustav menadžmenta, koji uključuje definiranje vizije, misije i ciljeva organizacije. Sustav vrednota je temelj uspjeha organizacije ako se razumije njegova važnost i oblikovanje. Kontroling je u dužnosti potaknuti i stručno podržavati proces definiranja vizije, misije i ciljeva organizacije. [2]

U literaturi se sustav vrednota naziva i prvim stvaranjem, duhovnim temeljem poslovne politike. Također postoji i drugo, tj. fizičko stvaranje. Kod duhovnog stvaranja razmišlja se o tome čemu se teži, koji će se problemi kupaca rješavati, kojim kupcima prodavati i sl. Nakon duhovnog stvaranja sljedeće je fizičko stvaranje u kojem se pribavlja potrebni kapital, novčana sredstva, zapošljavaju se suradnici te ostalo kako bi se ostvarila duhovna zamisao. [2]

Sustav vrednota čini orijentaciju za sve organizacije i sve suradnike. Sustav vrednota predočuje okvir ponašanja organizacije i prema vanjskim grupama kao što su kupci, dobavljači, dioničari, itd. Vizija organizacije je sveobuhvatna buduća konstrukcija o smislu organizacije i načinima kako da se ta vizija ostvari. Vizija organizacije može se nazvati i „zvijezdom Sjevernjačom“ prema kojoj se organizacija usmjerava u svom operativnom ali i strategijskom poslu, tj. vizija je putokaz za stalan izbor boljih alternativa, vizijom se također opisuje i smjer kojim se želi ići. Vizija organizacije je blisko povezana uz misiju organizacije jer je misija jedan od elemenata vizije kojim se opisuje osnovna svrha. Sve dok je vizija kvalitativni iskaz o tome što se želi, a misija iskaz svrhe postojanja do tada su ciljevi kvantitativni izraz o tome koliko želimo postići toga što želimo. [2]

Ciljevi su završne točke prema kojima su određene aktivnosti, tj. početna i završna točka procesa upravljanja, a to su planiranje, kontrola, informiranje, organiziranje i upravljanje ljudskim potencijalima. Tijekom određivanja ciljeva treba brinuti o dimenzijama cilja, tj. potrebno je brinuti da svaki cilj bude:

- jasan
- ostvariv
- mjerljiv
- djeljiv
- vremenski ograničen [2]



Iako ne postoji neporeciv dokaz o uzajamnom odnosu vizije i uspjeha organizacije, u većini slučajeva se vidi da uglavnom uspješne organizacije imaju viziju, dok je neuspješne uglavnom i nemaju.

Zahtjevi koji moraju biti ispunjeni kod određivanja vizije, uzimajući u obzir koliko vizija znači organizaciji su:

- mora biti ostvariva u sagledivom vremenu
- održava osobno uvjerenje poduzetnika
- mora trajno mijenjati postojeće stanje
- mora otkrivati konkurentsko polje u kojem se organizacija namjerava kretati te poziciju koju pri tom želi zauzeti. [2]

Vodstvo i menadžment su zaduženi za oblikovanje sustava vrednota dok je kontroling zadužen za poticanje i stručnu podršku, kontroling također brine o integraciji sustava vrednota. Kontroling je zadužen da se definira misija, vizija i ciljevi organizacije i to na takav način da su uvaženi svi zahtjevi pojedine definicije.

Uloga kontrolinga u ovom sustavu promatra se općenito kroz primjenu osnovnih načela kontrolinga, tj. koordinacije i integracije. Koordinacija na istim razinama se može podijeliti na unutarnju i vanjsku koordinaciju te kao sustavno oblikujuću i sustavno povezujuću. Unutarnja koordinacija se odnosi na prilagođavanje unutar pojedinog podsustava menadžmenta dok se vanjska odnosi na prilagođavanje pojedinih podsustava menadžmenta. [2]

Zadatak koordinacije nije lagan te zbog toga je potrebno poznavati oblike njegova pogrešnog pojašnjavanja:

- zbirka utopijskih praznih formula
- nedovoljna orijentacija na provođenje
- izraz namjera najvišeg rukovodstva bez podrške rukovodstva nižih hijerarhijskih razina
- nevažna zbirka samorazumljivosti
- sugestija sklada kojeg u organizaciji nema i koji se ne može postići
- zlouporaba marketinga [2]

Sustavno oblikujući zadatak ne odnosi se na sadržajne aspekte, kontroling je zadužen za funkcionalnu prikladnost sustava vrednota, da potiče menadžment da neprekidno raspravlja i objašnjava vrednote i norme koje slijedi. [2]

Za integraciju se kaže da je drugo načelo kontrolinga te da se odnosi na usklađivanje na različitim hijerarhijskim razinama. To u sustavu vrednota znači uzajamnu suglasnost vizije,

misije i ciljeva organizacije. Razmatrajući mehanizme usklađenosti, može se istaknuti kako u ovom sustavu vlada osobna komunikacija, koja dovodi do pismeno oblikovane vizije, misije i ciljeva organizacije. [2]

### **2.1.2. Sustav planiranja**

Planiranje postaje sve važnije posljednjih godina u sklopu menadžmenta. Tako se kroz godine promijenilo razumijevanje planiranja, tako da na prvom mjestu više nisu planovi i zadaci, nego duhovni proces koji se odvija u sklopu planiranja i koji odražava predviđajući osnovni stav. [2]

„Planiranje je uređen proces obrade informacija za sastavljanje osnova kojima se unaprijed utvrđuju veličine za dostizanje ciljeva.“ Sustav planova ili plan je rezultat planiranja. Planiranje se može definirati također i na mnoge druge načine: kao sustavni metodički proces spoznaje i rješavanja problema budućnosti, podloga za odlučivanje, jezgra perspektivnog mišljenja i djelovanja itd. Zajedničko sa svim tim definicijama planiranja je „... sustavno, na budućnost orijentirano promišljanje budućnosti i utvrđivanje ciljeva, mjera, sredstava i putova za dostizanje budućeg cilja.“ [2]

Osnovni zadatak planiranja je na pravo vrijeme spoznati alternative, šanse i rizike za dostizanje ciljeva te izbor podobnih mjera. Taj osnovni zadatak razlaže se u ove aspekte:

- usmjerenje na cilj – planiranjem se usklađuju podciljevi i način rada suradnika prema glavnom cilju
- rano upozorenje – planiranje saznanjem prognosticirajućih problema omogućava poduzimanje protumjera, tj. rješenja u pravo vrijeme
- usklađenost parcijalnih planova – planiranjem se na međusoban način usuglašuju rješenja parcijalnih problema te se izbjegava nepredvidivi međusobni utjecaj u njihovoj realizaciji
- priprema za odluke – u procesu planiranja analiziraju se spoznati problemi i istražuju alternative koje mogu dovesti do rješenja problema
- utvrđivanje temelja kontrole – planiranje omogućava usporedbu željenih zadanih veličina ili prognoziranih veličina s ostvarenim veličinama te omogućava nadziranje premisa planiranja
- informiranje suradnika – planiranjem se suradnici informiraju o ciljevima, alternativama, korištenju sredstava, ograničenjima i terminima

- motiviranje suradnika – sudjelovanjem u procesu izrade plana, kao i prihvaćenim planskim zadacima, potiču se suradnici na takvo ponašanje koje će pridonijeti ostvarenju poslovnih i osobnih ciljeva. [2]

Promjenom obilježja okruženja ne mijenja se osnovni zadatak planiranja, nego samo vremenski i sadržajni aspekt planiranja. Osnovni zadaci planiranja određuju se u pojedinostima na ovakav način:

- trajno osiguranje uspjeha
- spoznaja rizika
- porast fleksibilnosti
- redukcija kompleksnosti
- korištenje sinergijskih potencijala. [2]

Preduvjeti planiranja zadaci su za nositelje planiranja, kojima se olakšava ispunjavanje svrhe:

- jasnoća ciljeva:
  - koji se ciljevi slijede planiranjem
  - od kojih se podciljeva sastoje glavni ciljevi
  - kakvi odnosi vladaju među pojedinim podciljevima
  - kakvu prednost imaju pojedini ciljevi
  - na koje se vrijeme odnose pojedini ciljevi
  - kakve šanse i rizike za dostizanje drugih ciljeva skrivaju odabrani ciljevi
    - spoznaja utjecaja okruženja na određene ciljeve
    - pregled nad unutarnjim podacima i informacijama u organizaciji
    - poznavanje veličina koje se planiranjem mogu mijenjati
    - poznavanje vjerojatnosti utjecaja pojedine alternative odlučivanja na cilj
    - raspoloživost informacija za reviziju odluka. [2]

Najčešći kriteriji razlikovanja različitih vrsta planova su:

- vremenski horizont (obuhvaća vrijeme na koje se odnosi plan: tradicionalna podjela sastoji se od kratkoročnog plana, koji se odnosi na razdoblje do godine dana, srednjoročnog, koji se odnosi na razdoblje od jedne do pet godina te dugoročnog plana koji se odnosi na razdoblje duže od pet godina)

- funkcionalno područje (razlikuju se planovi pojedinih funkcija u organizaciji: prodaje, proizvodnje, nabave, financija, investicija, itd.)
- rukovodna hijerarhija (razlikuje se ukupan plan, plan mjesta i plan područja, a mogu se provoditi i detaljnije podjele)
- hijerarhija planiranja (razlikuje se stratejsko, operativno i taktičko planiranje). [2]

Česta su nerazumijevanja oko razlika između stratejskog i dugoročnog planiranja. Osnovna razlika između njih je to što se kod dugoročnog planiranja radi o proširenju horizonta planiranja, a kod stratejskog se planiranja najčešće radi o objašnjenju sadržaja planiranja i težnjama razvoju. Kod stratejskog planiranja postavlja se pitanje s kojim proizvodima i koja tržišta organizacija treba posluživati te iz koje konkurentske pozicije kod toga nastupa. [2]

Stratejsko planiranje je uvijek dugoročno, ali to ne znači da je dugoročno planiranje i stratejsko. U središtu stratejskog upravljanja postoje četiri principa koja vode menadžment u njegovu mišljenju i djelovanju:

- traganje za svrsishodnim strategijama
- relativno pozicioniranje vlastitih aktivnosti u odnosu prema konkurenciji i okruženju
- koncentracija snaga
- razvoj potencijala uspjeha usmjerenih budućnosti. [2]

Uobičajeno se razlikuju ove faze procesa planiranja:

- oblikovanje cilja
- analiza problema
- traganje za alternativama
- prognoza
- vrednovanje
- odlučivanje. [2]

### **2.1.3. Sustav kontrole**

Nakon planiranja i izvršenja u poslovnom je procesu nadzor treća faza poslovnog događaja. Planiranjem se s obzirom na zadane ciljeve dolazi do zadanih vrijednosti za izvršenje. Nadzorom se uspoređuju ostvarene vrijednosti sa zadanim ili drugim usporednim vrijednostima. Nadzor je usporedba objekata radi iskazivanja njihova međusobnog odstupanja, odnosno njihove međusobne usklađenosti, te izvođenja odgovarajućih zaključaka. [2]

Za ostvarivanje nadzornih zadataka koriste se instrumenti kontrole i revizije. Recipročno razlikovanje kontrole i revizije moguće je s obzirom na:

- vremensku dimenziju – pod kontrolom se smatra stalna aktivnost, koja je usmjerena na sadašnjost, a revizija se smatra povremenom aktivnošću, koja je usmjerena na prošlost
- pripadnost organizaciji osobe koja nadzire – osoba koja obavlja kontrolu član je organizacije, a reviziju provodi najčešće osoba izvan organizacije
- ovisnost o procesu i području odgovornosti – pod revizijom se smatra nadzor koji provodi osoba koja ni izravno ni neizravno ne ovisi niti o procesu niti o području odgovornosti koje nadzire, a kontrolu provodi osoba koja jest ovisna o procesu ili području odgovornosti. [2]

Dimenzija kod koje se razlikuju kontrola i revizija je definiranje cilja: oba oblika nadzora trebaju djelovati na preventivan način te trebaju otkrivati i utvrđivati odstupanja između činjenica/pojava/procesa, onoga što jest i onoga što bi trebalo biti, nastalog JEST i zadanog TREBA. [2]

Definicija kontrole je da je kontrola sistematičan, trajan proces obrade informacija radi saznanja odstupanja između dviju veličina. Jedna od tih dviju usporedivih veličina ima ulogu mjerila ili norme koja može biti zadana, prognozirana ili ostvarena veličina. Koja će se norma izabrati ovisi o nositelju odlučivanja. Druga usporedna veličina je ona veličina koje se ispituje. Objektom kontrole mogu biti ostvarene veličine i prognoze. Kontrola se sve više shvaća kao proces i instrument učenja jer se procesom kontrole dolazi do novih, tj. vrijednih spoznaja. Donošenje odluka na temelju usklađivanja uključuje i analizu uzroka odstupanja. Kontrola također služi i poduzimanju i popravni mjerama te zbog toga proces kontrole često sadrži i razvitak mjera prilagođavanja. Sva ta obilježja ne bi trebalo shvatiti kao elemente definicije kontrole; kontrole su također i ispitivanja koja ne sadrže analizu uzroka i mjere prilagođavanja. [2]

Osoba koja je odgovorna za provođenje kontrole je član organizacije te je u izravnom ili neizravnom odnosu prema procesu ili području odgovornosti koje nadzire. Sustav kontrole je potpuna cjelina na međusoban način povezanih aktivnosti kontrole. Kontrola se smatra jednim od najvažnijih instrumenata upravljanja te smatra najmanje „simpatičnim“ instrumentom upravljanja. [2]

Svrha kontrole se najčešće opisuje dokumentacijom, dolaskom do saznanja, informacijama te djelovanjem na ljudsko ponašanje i strojne procese. Dokumentacijska se kontrola očituje u utvrđivanju razlika između dviju usporednih veličina i njihovu pohranjivanju. Kontrola također

služi i spoznavanju obilježja usporedivih veličina, saznanja o tome dolazi li se odabranim aktivnostima do cilja kojeg smo zamislili ostvariti, itd. Glavna svrha kontrole je dobivanje informacija za odlučivanje. Kontrola se može usmjeravati prema provjeri planiranih odluka, poticanju novih odluka te vrednovanju i ocjenjivanju planova i odluka. Njena svrha se najčešće može vidjeti u osiguranju postizanja zadanih ciljeva i provođenju planova te se to postiže utjecajem na ponašanje ljudi te usmjeravanjem procesa. [2]

Proces kontrole se odvija u zaokruženima fazama isto kao i proces planiranja. Svaku etapu čine posebni zadaci. Faze kontrole sustavno su povezane za faze planiranja informacijskim odnosima te odnosima slijeda. Proces kontrole se može promatrati kao proces otkrivanja problema koji treba kontrolirati, utvrđivanje načina uspoređivanja, uspoređivanje, ocjena odstupanja te razvoj mjera prilagođavanja. Proces kontrole u užem smislu uobičajeno se raspodjeljuje na četiri faze:

- zadavanje potrebnih vrijednosti
- priopćavanje ostvarenih vrijednosti
- usporedba potrebnoga i ostvarenoga
- analiza odstupanja. [2]

Rezultat planiranja, tj. planski cilj je zadavanje potrebnih vrijednosti. Taj cilj vrijedi kod zatvorenog sustava planiranja te također i kod oblikovanja pojedinog plana koji se odnosi na neki izdvojeni problem. Kada se zada potrebna vrijednost tada se teži njezinom ostvarenju. Da li će se kada se ostvari plan dosegnuti potrebna veličina utvrđuje se usporedbom rezultata, odnosno kontrolom. Drugi korak kojim se mjeri rezultat plana te se utvrđuje na koji je način i da li je ostvaren planski cilj je obavještanje o ostvarenim vrijednostima. Unaprijed postavljen uvjet iskazivanja stupnja ostvarenosti cilja je uporaba onakvih mjerila za ostvarene vrijednosti koje imaju iste dimenzije kao što ih ima i ciljna veličina te što veća preciznost. Oblikovanje ciljeva na neprecizan način u planovima te korištenje nepreciznih mjerila dovodi do nepreciznih te ponekad i neupotrebljivih informacija. [2]

Kod usporedbe onoga što je potrebno i onoga što je ostvareno sukobljavaju se potrebne vrijednosti iz plana i ostvarene vrijednosti izvršenja te se priopćuje da li postoje odstupanja. Na taj se način dolazi do informacije o tome koliko se ispunio plan u odnosu na planirano. Ukoliko plan nije dovoljno ispunjen tada će se potaknuti oblikovanje i uvoditi će se mjere prilagođavanja i ispravljanje, a veća odstupanja od plana potaknuti će na istraživanje uzoraka zbog kojih je došlo do odstupanja od plana. [2]

Analiziranjem odstupanja pronalaze se uzroci odstupanja. U kontrolnom izvješću se objašnjavaju uzroci odstupanja te vrste, svrstavaju se i skupljaju tako da nastaju osnovne

informacije i uporišta na koji način odlučivanjem zahvatiti u planiranje, izvršenje ili kontrolu. Kontrolne informacije povratnom vezom dolaze do odgovornih suradnika te one potiču na odgovarajuće mjere za prilagodbu i ispravak dosadašnjeg ponašanja. U skladnosti sa fazama planiranja kontrolne informacije u svakoj od faza planiranja mogu potaknuti na donošenje odluka o prilagođavanjima i ispravcima. [2]

Cilj kontrole je spoznaja, koja može biti usmjerena na JEST i na TREBA. Kod JEST se kontrolom osigurava izvršenje zadanog plana, dok se kod TREBA radi o prilagođavanju zadanih vrijednosti. Kontrola koja je usmjerena na JEST se naziva kontrolom unazad, a kontrola usmjerena na TREBA se naziva kontrolom unaprijed. Čak i kod kontrole unazad kontrola teži utjecanju na buduće događaje. Funkcije kontrole mogu se tumačiti na tri načina, tj. aktivnostima, a to su aktivnost promatranja kojom se dolazi do informacija, aktivnost prosuđivanja kojom se utječe na ponašanje suradnika te aktivnost preventive kojom se unaprijed žele izbjeći neželjena ponašanja suradnika. [2]

Postoje dva kriterija raščlanjivanja objekata kontrole, a to su kontrola izvođenja te kontrola rezultata. Kontrolom izvođenja naziva se još i kontrola procesa. Tom kontrolom se otkrivaju odstupanja od pravila. Problemi kod kontrole izvođenja, tj. kontrole procesa najčešće se odnose na intenzitet i opseg kontrole, u donosu na oblikovanje sadržaja. Temeljni problem kod kontrole rezultata procesa odnosi se na analizu uzroka odstupanja. Glavno pitanje koje se postavlja je zašto ima odstupanja, a ne da li ih ima. Ukoliko su procesi nejasno utvrđeni oni otežavaju analizu uzroka te tada nije moguće donošenje zaključaka te također nije moguća preventiva, tj. ne mogu se spriječiti uzorci. Kontrole rezultata omogućavaju nositelju aktivnosti određen slobodni prostor u izvođenju i izboru korištenih sredstava. Preduvjeti primjene te kontrole su mogućnost reprezentativnog opisa rezultata aktivnosti te mogućnost njegova planiranja. Kontrole procesa za razliku od kontrola rezultata ograničavaju kontrolu aktivnosti te se primjenjuju kada bi decentralizacija procesa odlučivanja uzrokovala gubitak efikasnosti ili kada su nepoželjne razlike kod izvođenja aktivnosti. Kontrola procesa i kontrola rezultata nemaju podjednaku važnost za pojedine podsustave menadžmenta. Kontrola rezultata je važna za sustav planiranja, a kontrola procesa ima važnost za sustav organiziranja, upravljanja zaposlenima te za sustav informiranja. [2]

S obzirom na nositelje kontrola se može provoditi kao vlastita ili kao tuđa. Postoje višestruke prednosti vlastite kontrole kao što su: vlastita kontrola uzrokuje niže troškove kontrole, kvaliteta kontrole može biti viša od tuđe kontrole jer osoba koja provodi određenu aktivnost zna najviše o njoj. Osim navedenog, samokontrola, tj. vlastita kontrola doprinosi procesu učenja jer postoji izravna veza s nositeljem aktivnosti izvođenja. Bitan nedostatak vlastite kontrole je nemogućnost otkrivanja podobnih aktivnosti, odnosno ostaju nepoznatima objektivne i subjektivne pogreške i

nedostaci. Ako je kontrola tuđa, ona ima viši stupanj objektivnosti, više troškove te negativan utjecaj na ponašanje. Kontrole procesa će se ako se odnose na poštivanje pravnih i ugovornih normi provoditi kao tuđi nadzor, dok se kontrola rezultata povjerava samim izvođačima, te će se tuđe kontrole organizirati povremeno. [2]

Obzirom na vremenski horizont, razlikuju se kratkoročna, srednjoročna i dugoročna kontrola, prema funkcionalnom području radi se o kontroli prometa, proizvodnje, skladištenja, nabave, financija, investicija, itd. Obzirom na hijerarhiju upravljanja razlikuju se ukupna kontrola, kontrola područja i kontrola mjesta, a obzirom na hijerarhiju planiranja govori se o strategijskoj, taktičkoj i operativnoj kontroli. Ovakva podjela naglašava međusobnu povezanost planiranja i kontrole te uzajamno pridruživanje vrsta planiranja i kontrole s obzirom na pojedino obilježje, koje čini podlogu vanjske usklađenosti, tj. omogućuje učinkovit kontroling. [2]

U posljednje se vrijeme zbog međusobne povezanosti sustava planiranja i kontrole te sve intenzivnijeg razvoja strategijskog planiranja sve više naglašava potreba za uvođenjem strategijske kontrole. Strategijska kontrola odnosi se na usporedbu dviju veličina u procesu strategijskog upravljanja, dok se operativna kontrola odnosi se na usporedbu dviju veličina u sklopu operativnog upravljanja. U sklopu operativne kontrole uspoređuju se pretežno kvantitativne veličine kao signali sadašnjeg uspjeha ili neuspjeha, a u sklopu strategijske kontrole uspoređuju se većinom kvalitativne veličine kao signali budućeg uspjeha ili neuspjeha. [2]

„Primjena strategijske kontrole šira je nego što se često misli. Prema rezultatima empirijskog istraživanja koje je 1992./93. proveo austrijski Controller Institut:

51% organizacija provodi se uz strategijsko planiranje i redovitu strategijsku kontrolu stalnim preispitivanjem ključnih pretpostavki strategijskog planiranja. Iako se odgovor na pitanje odnosi i na kontrolu pretpostavki operativnog planiranja, ipak odgovor upućuje na praktičnu važnost strategijske kontrole

44% organizacija u kojima se provodi strategijsko planiranje kontrolira uspjeh strategijskih projekata pomoću međuciljeva, milestones. Taj oblik strategijske kontrole putem smetnji i prognostičkih odstupanja od strategijskih međuciljeva signalizira eventualnu promjenu strategijskog kursa

36% organizacija provodi trajno promatranje okruženja, što kompenzira nedostatke kontrole premisa i realizacije

22% organizacija provodi redovito kontrole strategijskih zadataka.“ [2]

U prošlosti se kontrola kvalitete odnosila na kontrolu rezultata poslovnog procesa. Kontrola kvalitete se uobičajeno nastavljala na proces proizvodnje i utvrđivala odstupanja između zadane i stvarne kvalitete proizvoda ili usluga. Današnje, suvremeno, shvaćanje kvalitete i kontrole



kvalitete teži kompletnom pristupu, prema kojem se kontrola kvalitete sve više pomiče u prethodne faze procesa proizvodnje, tako da se sve više kontrolira sam proces proizvodnje i inputi tog procesa, tj. kontrola kvalitete obuhvaća sve procese od nabave sirovina do proizvodnje gotovih proizvoda. U sljedećem se koraku proces kontrole kvalitete širi sa sustava izvođenja i na sustav vođenja, a rezultat su zahtjevi u kvaliteti koji se moraju ispunjavati i u pojedinim funkcijama menadžmenta. Rezultat suvremenog shvaćanja kvalitete i kontrole kvalitete jest Total Quality Management (TQM), načelo kvalitete kojim su prožeta sva područja i svi poslovni procesi. To načelo kvalitete postaje dio sustava vrednota organizacije, utječe na sustav ciljeva organizacije i na sve ostale podsustave menadžmenta, to načelo vodi povećanju odgovornosti za ciljeve i rezultate te potiče motivaciju suradnika. Pomoću tog načela možemo na početku proizvodnog procesa otkriti problem te ga riješiti na vrijeme kako ne bi bilo nikakvih zastoja u tijeku proizvodnje. [2]

Koncepcija kontrole neke organizacije najuže je povezana za koncepciju planiranja. Kontrola ima najvažniju ulogu pri ostvarenju svrhe planiranja ukoliko se promatraju pojedinačne svrhe planiranja. Kako bi se utvrdilo da li se odstupa od plana potrebna je usporedba između jedne planske veličine i jedne usporedne veličine ili više njih. Planske veličine imaju pri tom ulogu zadane ili normirane veličine. Planska veličina najčešće je cilj, a usporedna veličina neki ostvareni rezultat, tako da se kontrola temelji na usporedbi treba – jest. Pri nekim će se usporedbama koristiti i prognostičke veličine, tako da se može govoriti o sljedećim vrstama usporedbe ili kontrole. [2]

Kontrola cilja („TREBA“-„TREBA“) odnosi se na provjeravanje međusobne usklađenosti različitih planskih ciljeva. Ta se usporedba odvija u sklopu ispitivanja ostvarivost prije ostvarenja cilja. Tim se ispitivanjem želi saznati jesu li pojedini ciljevi uopće ostvarivi s obzirom na strukturu cilja, gospodarsko-tehnički aspekt te kadrovski aspekt. Aspekt strukture cilja podrazumijeva odnose između ciljeva koji mogu biti identični, međusobno neutralni ili komplementarni, ali i konkurirajući, pa čak i proturječni. Gospodarsko-tehnički aspekt odnosi se na ostvarivost odabranih ciljeva u zadanim uvjetima tržišta, kapaciteta, kapitala itd. Kadrovski aspekt naglašava stručnu i osobnu prikladnost, vrijeme, kompetentnost i motivaciju suradnika te potrebne za ostvarenje željenih ciljeva. [2]

Kontrola napredovanja plana („TREBA“ – „BIT ĆE“) tijekom planskog razdoblja uspoređuje unaprijed zadani cilj („TREBA“) s prognostičkom veličinom kasnijeg ostvarenja cilja („BIT ĆE“). Svrha te usporedbe je otkrivanje smetnji i uzroka u pravo vrijeme potencijalnim odstupanjima od „TREBA“ – „JEST“. Taj se oblik usporedbe provodi raščlanjivanjem određenog plana na pojedinačne planske korake koji omogućuju izjavu „BIT ĆE“ o očekivanom

ostvarenju plana. Kontrola napredovanja plana čini bitnu komponentu prethodne kontrole te omogućava vrednovanje alternativa. [2]

Kontrola rezultata „TREBA“ – „JEST“ najpoznatiji je oblik kontrole. Uspoređivanjem neke zadane veličine s ostvarenom veličinom istog razdoblja saznaje se stupanj ostvarenja plana. Budući da se pri ovoj usporedbi uspoređuju cilj i rezultat, tada se naziva i kontrolom rezultata. Analizom uzroka dolazi se do vrlo važnih informacija, potrebnih za povratnu vezu procesa upravljanja. [2]

U mnogim slučajevima se u literaturi i praksi pojavljuje oblik usporedbe „JEST“- „JEST“. Usporedba ostvarenih veličina ne sadrži kontrolne informacije jer nema izravan odnos prema planiranju. Usporedna veličina mora imati obilježje zadane, planske ili normirane veličine kako bi neka informacija o odstupanju bila kontrolna informacija. [2]

Kontrolom prognoze, „BIT ĆE“ – „BIT ĆE“, provjerava se trajnost prognostičkih veličina. Ako se, na primjer, mogu prognosticirati posljedice više alternativa te ako se mogu provjeravati te posljedice s obzirom na njihovu trajnost, tada se radi o „BIT ĆE“ – „BIT ĆE“ usporedbi, tj. o kontroli prognoze. Kontrola premisa, „BIT ĆE“ – „JEST“, polazi od činjenice da se svako planiranje temelji na određenim konkluzijama o planskim veličinama. Planiranje optimalnog prodajnog programa temelji se na konkluziji o raspoloživom proizvodnom kapacitetu za plansko razdoblje. Taj se proizvodni kapacitet prije izvršenja plana prognozira kao „BIT ĆE“ i uzima u obzir pri oblikovanju plana. S početkom izvršenja plana treba, nakon određenih etapa, saznati je li raspoloživi kapacitet i dalje raspoloživ. Postavlja se pitanje je li premissa o kapacitetu i dalje točna. To se utvrđuje putem usporedbe „BIT ĆE“- „JEST“. Plan se najčešće smatra neupotrebljivim ako se konkluzije pokažu kao netočne. Informacije kontrole konkluzija vrlo su važne za prethodnu kontrolu. [2]

Važnost kontrole proizlazi iz njezina položaja u sustavu menadžmenta te njezina odnosa prema ostalim funkcijama. U svakoj je organizaciji utvrđivanje i ostvarivanje poslovnih ciljeva vrlo bitno. O ponašanju suradnika i odvijanju poslovnih procesa brine kontrola, koja je izravno u funkciji ostvarenja cilja; kontrolom se osigurava ostvarenje cilja, što ne znači da se na temelju kontrole definirani ciljevi uvijek i ostvaruju. Kontrola se usmjerava na spoznaju nastalih ili predvidivih odstupanja i njihov utjecaj na ostvarenje cilja. Kontrolom se ne osigurava samo izvršenje cilja, već se teži najboljem mogućem ostvarenju cilja, ako se do razdoblja završetka ostvarenja još teži definiranom cilju, u njegovoj kvalitativnoj i kvantitativnoj dimenziji. [2]

#### **2.1.4. Informacijski sustav**

Informacijski sustav ima iznimnu važnost za funkciju kontrolinga. U razvoju kontrolinga bitno mjesto ima informacijski usmjerena koncepcija kojoj je cilj usklađivanje i proces prikupljanja i korištenja informacija. Kontroling se u praksi često ostvaruje uspostavljanjem informacijskog sustava koji je usmjeren na potrebe menadžmenta i naziva se Upravljački informacijski sustav. [2]

Zadatak sustava vođenja je efikasno i efektivno upravljati sustavom izvođenja. Kako bi se taj zadatak ostvario potrebno je određeno znanje o izvođenju i uvjetima izvođenja, a upravo informacije imaju svrhovito znanje. Svrha informacija jest povećavanje znanja o aktivnostima izvođenja, a znanje je potrebno menadžmentu za planiranje, kontrolu, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i za oblikovanje vrednota – vizije, misije i ciljeva organizacije. [2]

Informacijski sustav je djelomičan dio sustava vođenja, on je uređen skup informacija koje se odnose na činjenice, obilježja i događaje sustava izvođenja koje su potrebne sustavu vođenja. Zadatak informacijskog sustava je prikupljanje, pohranjivanje, obrada i „isporuka“ informacija. Informacijski sustav nije potrebno poistovjećivati sa sustavom obrade podataka. Obrada podataka aktivnost je prikupljanja, prerade, pohranjivanja i priopćavanja poslovnih podataka. Govori se o elektronskoj obradi podataka ako se takve aktivnosti realiziraju uz elektronsku podršku. U institucionalnom smislu obrada podataka obuhvaća cjelinu mjesta i odjela, specijaliziranih za takve aktivnosti. [2]

Podaci su temelj informacija. Njihovom pripremom za određenu svrhu dolazi se do informacija pomoću kojih se povećava naše znanje o nekoj činjenici, obilježju ili događaju. Informacijski sustav se temelji na sustavu obrade podataka i nezamisliv je bez njega. [2]

#### **2.1.5. Sustav organiziranja**

Sustav organiziranja jedan je od šest podsustava menadžmenta. Organizacija je tradicionalan predmet proučavanja i čini instrument ciljno usmjerenog upravljanja aktivnosti. Za potrebe kontrolinga sustavu organiziranja pristupa se s koordinacijskog aspekta prema drugim podsustavima menadžmenta. Područje organizacije važno je i glede organizacijskog, tj. procesualnog i strukturalnog oblikovanja kontrolinga. [2]

U literaturi organizacija se može tumačiti na dva načina: kao procesualni i strukturalni red socijalnih sustava, kao proces i kao rezultat. Organizacija je stoga sustav formalnih pravila, smjernica za ciljno upravljanje poslovnom aktivnošću; rezultat organizacije je strukturalni red odnosno stvaranje funkcionalnih cjelina i njihova usmjeravanja. Organizacija je također i

procesualni red koji je usmjeren na prostorno – vremensko strukturiranje procesa rada nužno za ostvarivanje zadataka. [2]

Središte organiziranja je oblikovanje složenih aktivnosti izvođenja i pridruživanje zadataka njihovim nositeljima. Zadatak opisuje obvezu izvođenja neke aktivnosti ili/i rezultata aktivnosti. Uz obveze su vezane i sankcije koje mogu biti pozitivne ili negativne prirode te ovlaštenja. Zadaci, obveze i ovlaštenja odnose se na iste objekte. Odnosi među organizacijskim cjelinama reguliraju se oblikovanjem prava davanja naloga i prava odlučivanja. Pravo davanja naloga vodi hijerarhijskom sustavu upravljanja, kojim se utvrđuju raspon vođenja te dubina raščlanjivanja. [2]

### **2.1.6. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima**

Sustav upravljanja ljudskim potencijalima je još jedan od šest podsustava sustava menadžmenta. Upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na sve aspekte utjecanja menadžmenta na suradnike koji se nalaze u podređenom položaju u organizaciji i čini određenu cjelinu. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima se može promatrati kao dio vođenja sukladno raščlanjivanju aktivnosti u organizaciji na sustav vođenja i sustav izvođenja. Ukoliko se promatraju zaposlenici organizacije na tradicionalan način kao jedan od proizvodnih faktora, tada se može govoriti o svim zadacima koji se odnose na pribavljanje i izbor suradnika, zapošljavanje suradnika na određenim radnim mjestima, ocjenjivanje i nagrađivanje suradnika, njihova izobrazba i daljnje obrazovanje, njihovo premještanje na druga radna mjesta te njihovo otpuštanje. Navedeni zadaci čine sadržaj sustava izvođenja pa im je potreban odgovarajući sustav vođenja: planiranje potreba za suradnicima, organizacija zapošljavanja suradnika, kontrola sustava nagrađivanja, informiranje o učincima, izostancima s posla, itd. S druge je strane zadatak utjecaja na ponašanje suradnika različitim instrumentima. Budući da se ovdje radi o obilježju, koje se ne odnosi i na druge vrste proizvodnih faktora, to je utjecanje na ponašanje suradnika zaseban dio unutar sustava upravljanja ljudskim potencijalima. [2]

Upravljanje suradnicima podrazumijeva namjerno utjecanje na ponašanje osoba (podređenih) od drugih osoba (nadređenih). Osnova i opravdanje za takvo utjecanje nadređenih proistječu iz njihove pozicije u organizaciji. [2] Iz navedenog možemo zaključiti kako u organizacijama prevladava hijerarhijska podjela, tj. podjela na više i niže pozicionirana radna mjesta gdje više pozicionirani daju naredbe niže pozicioniranima.

## 2.2. Strateško, operativno i taktičko upravljanje ljudskim potencijalima

Definicija operativnog kontrolinga glasi da je operativni kontroling usmjerenje kontrolinga na upravljanje u kratkim rokovima socijalnim sustavima. Njime se postiže usklađivanje podsustava vođenja unutar zadanog okvira ciljeva, resursa i alternativa djelovanja te se time postiže najbolje usmjerenje i poboljšanje ponašanja sustava. [2]

Okružje socijalnih sustava podvrgnuto je sve bržim promjenama tehničke, socijalne, tržišne i ostale prirode. Upravljanje socijalnim sustavima ne može se ograničavati samo na iscrpljivanje zadanih alternativa, već se mora usmjeriti na suoblikovanje razvoja. Strategijsko upravljanje postaje sve važnije te njegovu stručnu podršku čini strategijski kontroling. Strategijski kontroling pruža podršku menadžmentu tako da trajno usmjerava socijalne sustave prema zadanom cilju. Okružje se problematizira i sustavno se dovodi u pitanje te se više ne promatra kao zadano. On želi na svjestan način prikazati unutarnje i vanjske promjene okružja te potaknuti menadžment na djelovanje u pravo vrijeme. [2]

Premoć operativnog načina razmišljanja i ponašanja pretežan je uzrok neuspjeha u poslu. Rješenje tog problema je u poticanju proširenja horizonta, poticanju i razvoju strategijskog razmišljanja i ponašanja te inovativnog djelovanja, a upravo je to uloga kontrolinga. Ukoliko se prelazi s operativne na strategijsku usmjerenost dolazi do velikih promjena. Prepreke da se ostvari strategijska usmjerenost mogu biti:

- uspjeh (stanje duha prožeto uspjehom prošlosti što smanjuje otpor prema promjenama)
- dnevne obveze tekućeg menadžmenta
- pritisak brzih uspjeha
- budući da bi izostanak uspjeha ili eventualni neuspjeh menadžment učinio u očima okoline „gubitnicima“, teži se opreznoj taktici u jasno odredivom vremenskom horizontu
- česta promjena pozicije u organizaciji otežava strategijsko razmišljanje, sustavi poticanja menadžmenta uglavnom nagrađuju kratkoročno ponašanje – računovodstvo daje prednost kratkoročnoj strategiji korištenja potencijala: smanjeni rashodi za buduće projekte očigledno pridonose kratkoročnom poboljšavanju rezultata. Zanimaraju se razvojne strategije usmjerene budućnosti, dominira kratkoročna maksimalizacija rezultata nasuprot dugotrajnom uspjehu. [2]

Operativni i strategijski kontroling jedan su od oblika sistematike kontrolinga, istovrsno razlikovanju operativnog i strategijskog planiranja. Preduvjet oblikovanja procesa kontrolinga je detaljnije poznavanje ciljeva i instrumenata operativnog i strategijskog kontrolinga. [2]

Prema općem kontingentno-teorijskom modelu kriterij efikasnosti se izvodi iz uzajamne zavisnosti resursa organizacije i menadžmenta. Efikasnost prikazuje učinkovitost organizacije glede unutarnje uzajamne ovisnosti strategija i mjera organizacije, dok se efektivnost temelji na međutjecaju menadžmenta i okruženja te se odnosi u prvom redu na vanjski utjecaj strategija i mjera organizacije. Organizacija posluje efikasno tada kada u zadanim uvjetima iskazuje s jedne strane najpovoljniji odnos između proizvedenih dobara i usluga i s druge strane, potrošenih resursa. Efektivnost opisuje odnos organizacije i njenog okruženja. Poslovanje organizacije smatra se efektivnim tada kada organizacija zadovoljava stvarne potrebe nekog društva tako što najbolje i najpovoljnije što može proizvodi „prava“ dobra i usluge. Efektivnost se na taj način ostvaruje proizvodnjom „pravih“ proizvoda i usluga isto kao i efikasnost. Za postizanje efektivnosti potrebno je raspolagati ključnim informacijama o problemima kupaca i načinima rješavanja tih problema. Zato se o efektivnosti može govoriti samo u sklopu strategijskog upravljanja organizacijom. Efikasnost prikazuje stupanj usklađenosti unutar organizacije, stupanj postizanja povoljnih i prihvatljivih odnosa učinaka i uloga. Efikasnost se ostvaruje u dnevnom poslu i stoga se o efikasnosti može govoriti u sklopu operativnog upravljanja organizacijom, dok se o efektivnosti govori sa strategijskog upravljanja organizacijom. [2]

Operativni kontroling je stručna podrška menadžmentu zbog povećanja efikasnosti poslovanja. Osnovni zadatak operativnog kontrolinga je pružanje stručne podrške menadžmentu kod podizanja razine korištenja potencijala organizacije kao što je podizanje rentabilnosti, ekonomičnosti, očuvanja supstancije i likvidnosti te u usklađenom korištenju instrumenata operativnog upravljanja. Osnovni instrumenti kojima se služi operativni kontroling su instrumenti operativnog planiranja, kontrole, informiranja, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima. Osnovni cilj operativnog kontrolinga je poticanje pasivnog prilagođavanja promjenama okoline, odnosno prilagođavanja utjecanjem na unutarnje činitelje. Operativni kontroling je usmjeren na mjerljive i ovladive pojave i procese u poslovanju organizacije. [2] Na temelju navedenog možemo zaključiti kako operativni kontroling veoma pomaže menadžmentu jer mu skreće pažnju na unutarnje činitelje, tj. kako da se pomoću unutarnjih činitelja prilagodi promjenama okoline.

Strategijski kontroling daje stručnu podršku menadžmentu radi povećanja razine efektivnosti poslovanja, za razliku od operativnog kontrolinga koji daje stručnu podršku glede povećanja razine efikasnosti poslovanja. Strategijski kontroling je usmjeren na izgradnju potencijala budućeg uspjeha organizacije, na jačanje vitalnosti organizacije te poboljšanje njegovih izgleda

za trajan uspjeh. Strategijski kontroling treba pružati stručnu podršku za pitanja: treba li krenuti s novim proizvodom, zatim ulaziti u novo tržište, kakve rizike i šanse očekivati u budućnosti, treba li inovirati tehnološki proces investicijskim ulaganjem, itd. Osnovni instrumenti u sklopu strategijskog kontrolinga jesu instrumenti strategijskog planiranja, kontrole, informiranja, organiziranja te upravljanja ljudskim potencijalima. Strategijski kontroling pomaže kod oblikovanja vizije, misije, ciljeva i strategija za trajan uspjeh organizacije. Smisao strategijskog kontrolinga je aktivno prilagođavanje, tj. utjecanje na vanjske činitelje te prilagođavanje okruženja sebi. [2] Strategijski kontroling omogućuje organizaciji utjecanje na vanjske činitelje, on prilagođava okruženje sebi te je u suprotnosti sa operativnim kontrolingom. O odnosu strategijskog i operativnog kontrolinga rad će se baviti u daljnjem tekstu.

Odnos kontrolinga te strategijske i operativne komponente upravljanja često se opisuje kao proces njihova premošćivanja. U procesu razvoja i oblikovanja strategije sudjeluje niz zainteresiranih grupa: konkurencija, kupci, dobavljači, ulagači, suradnici, kao i opće okruženje: političko, pravno, gospodarsko, socijalno, demografsko, itd. Jednom oblikovana strategija se mora odrediti u obliku operativnih ciljeva. U ovom slučaju je veoma bitna uloga kontrolera jer je on zadužen za oblikovanje operativnih koraka u skladu s odabranom strategijom. Kao poveznica između strategijske i operativne dimenzije kontroler mora izgraditi most između njih. Nužna je suradnja kontrolera kod oblikovanja strategije, tj. pronalaženja ciljeva za pretpostavku gradnje mosta prema operativnom području. Tokom izrade mosta između strategijske i operativne dimenzije kontroler u isto vrijeme gradi i most između intuitivnog i racionalnog načina razmišljanja u organizaciji. Strategijska i operativna dimenzija upravljanja se dopunjuju podjednako kao i intuitivno te racionalno mišljenje. U tom nadopunjavanju kontroler je odgovoran za poticanje dopunjavanja i za recipročno usklađivanje. [2] Može se zaključiti kako bez kontrolera ne bi bilo moguće spojiti operativni i strategijski kontroling, tj. kontroler je važan jer on postiže dogovor u kojem su uzete najbolje strane svakog kontrolinga i spojene u jednu cjelinu.

Preduvjet i podloga za operativni kontroling je upravo strategijski kontroling. Posebice je važna odgovornost strategijskog kontrolinga za pitanja:

- oblikovanja vizije, ideje vodilje i nadređenih strategijskih ciljeva
- prosuđivanje potrebe za strategijskim djelovanjem te daljnji razvoj strategija postojećih područja
- prosuđivanje rizika strategijskih opcija djelovanja
- identifikacija novih poslovnih mogućnosti
- postavljanje prioriteta ovisno o kvalitativnim i kvantitativnim restrikcijama. [2]

Postoje mnoga obilježja koja mogu poslužiti za lakše razumijevanje i bolje razgraničavanje operativnoga i strategijskoga kontrolinga. U tekućem odvijanju posla ključna su pitanja da li je organizacija na odabranom smjeru, da li je dovoljno likvidna i rentabilna, na koji način strukturirati proizvodni i prodajni program, kako povećati snagu prihoda, itd. Stoga je operativni kontroling usmjeren na tekuće rezultate i njihovu optimizaciju, tako da usput pomaže pri planiranju i kontroli likvidnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja, operativnom informiranju i izvještavanju, organiziranju i upravljanju ljudskim potencijalima. Potiskivanjem efikasnog korištenja potencijala, kontroler pomaže u razjašnjavanju pitanja tko u organizaciji ima kakve ciljeve te na koje veličine može utjecati. [2]

Svrha strategijskog kontrolinga je neprestano poboljšavati izgled za trajan uspjeh organizacije, jačati vitalnost organizacije, jačati sadašnje potencijale uspjeha i graditi nove. Tokom usklađivanja procesa strategijskog menadžmenta, kontroling pomaže kod odgovaranja na pitanja treba li krenuti s novim proizvodom, ulaziti u novo tržište, usavršiti tehnološki proces novim investicijskim ulaganjem, kakvi se rizici i kakve šanse mogu očekivati za poslovanje organizacije u budućnosti, itd. Osobito značenje pridodaje se istraživanju i razvoju u stvaranju novih potencijala. Inovacije ne obuhvaćaju samo tehnički aspekt, nego inovacije mogu biti:

- novi putovi financiranja organizacije
- originalna organizacijska rješenja
- nove strategije nabave ili marketinga
- razvoj i implementacija strateških sustava poticanja, itd. [2]

Važno je istaknuti da vitalna organizacija nije organizacija bez krize, nego da je vitalna organizacija ona u kojoj postoji način i brzina rješavanja postojeće krize. Ukoliko se ranije suprotstavlja problemima to vodi lakšem i bržem rješavanju problema te bržem izlasku iz krize. Kontroling pomaže kod uvođenja instrumenata kojima se u pravo vrijeme mogu uočiti mogući budući problemi na način da se organizacija može u pravo vrijeme pripremiti za njih, te kontroling daje poticaj kod stvaranja opće inovativne klime. [2]

Poslovni rezultat i pitanja usmjerena na podrijetlo i mogućnost utjecaja na poslovni rezultat su u središtu operativnog kontrolinga, a ta pitanja su:

- GDJE, na kojim se mjestima (tržištima, regijama) ostvaruje poslovni rezultat?
- ČIME, kojim se proizvodima i odjelima postiže poslovni rezultat?
- KOD KOJIH KUPACA nastaje koliki poslovni rezultat? [2]

Na ta pitanja kontroling odgovara stručnom podrškom, tj. trostrukom projekcijom posla na:

- regionalne poslove cjeline



- područja učinaka organizacije
- tržišne odnose (pojedinačni kupci i grupe kupaca). [2]

Strategijski kontroling usmjeren je na izgradnju potencijala budućeg poslovnog rezultata te na pitanja:

- GDJE, na kojim bi se mjestima (tržištima, regijama) u budućnosti mogao ostvarivati poslovni rezultat?
- ČIME, kojim bi se proizvodima i s kojim odjelima bi se u budućnosti mogao ostvarivati poslovni rezultat?
- KOD KOJIH KUPACA u budućnosti mogao nastajati poslovni rezultat? [2]

Strategijski i operativni kontroling nisu odgovorni za svoje poslovne ciljeve i mjere, za to područje aktivnosti odgovoran je menadžment. Kontroling je odgovoran da ciljevi i mjere budu transparentni, da budu razumljivi i jasni. Kontroling je stručna podrška i poticaj, tj. usluga u procesu menadžmenta. Kontroler je osoba koja pruža stručnu podršku kod odgovora na pitanja gdje nastaje rezultat, što ga umanjuje, što uvećava (operativna dimenzija), te gdje bi u budućnosti mogao nastajati rezultat, što bi ga moglo uvećavati, što umanjivati (strategijska dimenzija). Na taj način oblikuju se prijedlozi za ostvarenje operativnih i strategijskih ciljeva, povećava se sposobnost prilagođavanja organizacije unutarnjim i vanjskim promjenama. [2]

### 3. Kontroling u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima

Kadroviranje, tj. upravljanje ljudskim resursima veoma je bitna funkcija menadžmenta jer ostale funkcije ovise o ljudskim resursima koji postoje zahvaljujući kadroviranju. Cilj funkcije kadroviranja je pribaviti ljudske resurse koji su potrebni za obavljanje zadataka. U taj cilj spada i zapošljavanje novih djelatnika i raspoređivanje djelatnika na odgovarajuće radno mjesto. Upravljanje ljudskim resursima funkcija je koja se obavlja na svim razinama menadžmenta u svim sektorima organizacije. Pojedine organizacije imaju posebne odjele koji se bave samo ljudskim resursima dok u nekim drugim organizacijama menadžer određenog sektora upravlja ljudskim resursima vezanim za taj sektor. Upravljanje ljudskim resursima jedna je od pet osnovnih funkcija menadžmenta. [3] Usprkos tome što je ta funkcija dugo vremena bila zanemarivana u zadnje vrijeme joj se pridodaje više pažnje, a sve zbog promjena u poimanju ljudskih resursa.

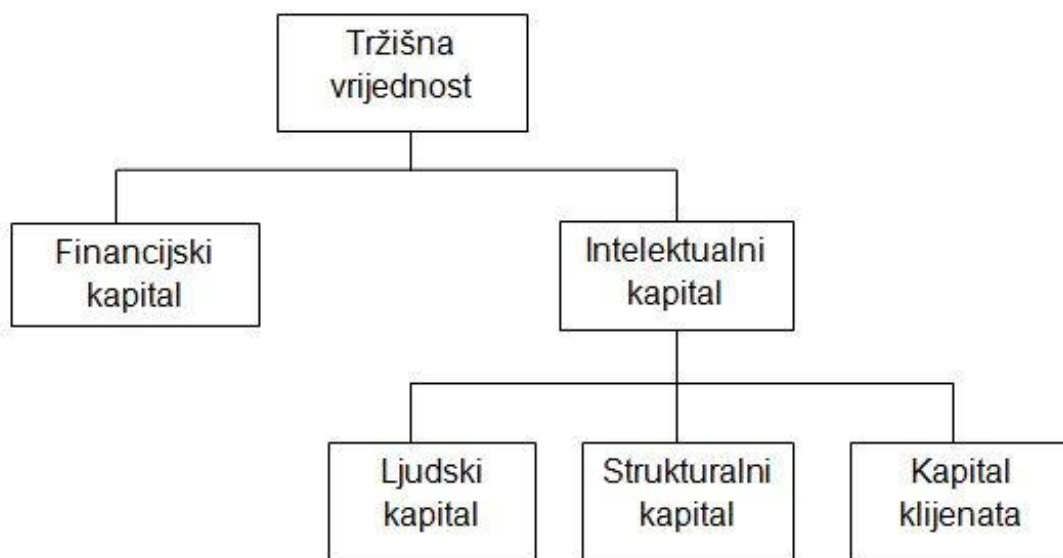
Najvažnije godine koje znače određene prekretnice razvoja djelatnosti prikazane su u daljnjem tekstu. Godine 1800. 90% stanovništva čine poljodjelci koji proizvode za svoju obitelj, uz malo viška. 1820. godine počinje osnivanje tvornica, najviše tekstilnih. Tip upravljanja označuje se očinski. 1900. godine rad se „mrvi“ na male specijalizirane djelatnosti koje ne traže veliko osposobljavanje. 1911. godine Frederik Taylor u SAD-u iznosi teoriju znanstvenog upravljanja, proučavajući pojedinosti rada osposobljava radnike za jednostavan dio posla te se ljudi prilagođavaju strojevima. 1912. godine Frank i Lillian Gilbrath studiraju pokrete, alate, strojeve, stanke i radnu okolinu radi poboljšanja učinkovitosti zaposlenih. 1913. godine tiskaju se prve značajne knjige Industrijske psihologije koje obuhvaćaju testiranje, osposobljavanje i učinkovitost radnika. 1917. godine za vrijeme 1. svjetskog rata obilježava se pozitivan skok u razvoju psihologijskog testiranja. 1924. godine Elton Mayo započinje pokret za međuljudske odnose. Od tada započinje današnja definicija ljudskih potencijala i položaja radnika. 1932. godine legalizirani su Sindikati kao i njihov pokušaj da se radnike zaštiti kolektivnim ugovorom. 1946. godine nastaju prvi personalni odjeli u tvornicama zapadnih zemalja. 1947. godine u našoj zemlji započinje poslijeratna personalna faza i to na takav način da se za brigu ljudi u organizaciji zaduži određen stručnjak, ili se osnivaju personalni odjeli. 1956. godine proširuje se personalna evidencija. 1965. godine u Hrvatskoj se u upravljanju i razvoju ljudi u organizaciji pojavljuje kadrovska faza. 1970. godine Zapadna Europa i SAD u isto vrijeme osnivaju i razvijaju personalne odjele na čelo kojih sve više dolaze psiholozi. 1972. godine slično se događa i u Japanu. 1978. godine u Velikoj Britaniji jača pokret industrijskih odnosa koji je bio pod znatnim utjecajem sindikata. 1980. godine u SAD-u i Velikoj Britaniji se sve češće umjesto personalne službe rabi izraz ljudski potencijali. 1987. godine autor Guest u Velikoj Britaniji

formulira razvoj ljudskih potencijala kao „politiku koja maksimira integraciju svih zaposlenih u organizaciji, zainteresiranost ljudi, fleksibilnost i kvalitetu rada“. 1990. godine u Hrvatsku se uvodi „upravljanje i razvoj ljudskih potencijala“. [4]

Prema definiciji kadroviranje predstavlja skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u organizaciji. To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti, a koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, obuku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose. Prema Daftu tri su primarna cilja kadroviranja:

1. Privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji
2. Razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu
3. Dugoročno održavanje radne snage [3]

Radi boljeg razumijevanja pojma ljudskog kapitala i njegove uloge u poslovnom sustavu na shematskom prikazu prikazan je intelektualni kapital.



**Shema 3.1 Intelektualni kapital**

Iz sheme 3.1 se može vidjeti kako se intelektualni kapital može podijeliti na ljudski, strukturalni kapital te kapital znanja. Ljudski kapital podrazumijeva stvaralačku primjenu znanja u svakoj kreativnoj djelatnosti. Intelektualni kapital smatra se proizvodom stalnog učenja, a obuhvaća sposobnosti, vještine, iskustvo, kreativnost, motivaciju, inovativnost, itd. Strukturni kapital je logistička infrastruktura ljudskog kapitala, odnosno patenti, licence, poslovna kultura, implementacija sustava upravljanja kvalitetom i sl.. Kapital klijenata obuhvaća sve odnose i veze koje postoje s kupcima, dobavljačima, poslovnim partnerima izvan organizacije. [5]

Menadžment je proces rada koji se služi radom s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u okolini koja je promjenjiva uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. U današnje vrijeme pojam menadžment ljudskih potencijala ima četiri značenja:

- znanstvena disciplina,
- menadžerska funkcija,
- posebna poslovna funkcija u organizaciji,
- specifična filozofija menadžmenta. [5]

### **3.1. Upravljanje ljudskim potencijalima na strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini**

Kako bi kontroling ljudskih potencijala i kontroling upravljanja ljudskim potencijalima ostvarili svoju svrhu veoma je važno da stručnjaci za ljudske potencijale i kontroleri usko surađuju. Stručnjaci za ljudske potencijale su detaljno upoznati s različitim praksama, metodama i aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima te poznaju ljudsku psihu, dok su kontroleri bolje obrazovani u područjima financija i računovodstva te statističke analize, na kojima se danas uvelike temelji evaluacija ljudskih potencijala i upravljanja ljudskim potencijalima. Stoga je optimalno je da je kontroling ljudskih potencijala odnosno upravljanja ljudskim potencijalima timski rad stručnjaka za ljudske potencijale i kontrolera. S druge strane, ako bi se kontroling ljudskih potencijala odnosno upravljanja ljudskim potencijalima prepustio samo jednoj od navedenih grupa, na vidjelo bi izašli njihovi nedostaci pri obavljanju tih aktivnosti. Odgovornost za evaluaciju odnosno kontroling ljudskih potencijala i upravljanja ljudskim potencijalima može se podijeliti između stručnjaka za ljudske potencijale, menadžera kao „korisnika“ njihovih usluga i kontrolera s obzirom na hijerarhijsku razinu. [6] Iz navedenog se može zaključiti kako je bitna suradnja stručnjaka za ljudske potencijale i kontrolera jer se oni nadopunjuju, tj. da nema suradnje dogodili bi se određeni nedostaci pri obavljanju aktivnosti.

Tablica 1. Prednosti i nedostaci stručnjaka za ljudske potencijale i kontrolera pri kontrolingu ljudskih potencijala odnosno upravljanja ljudskim potencijalima

Stručnjaci za ljudske potencijale		Kontroleri	
Prednosti	Nedostaci	Prednosti	Nedostaci
<p>Dobro poznaju procese upravljanja ljudskim potencijalima</p> <p>Bolje su upoznati s načinima evaluacije upravljanja ljudskim potencijalima</p>	<p>Fokus interesa su im funkcija i procesi upravljanja ljudskim potencijalima a ne toliko osnovna organizacijska svrha</p> <p>Manja autonomija spram izvora moći u organizaciji</p> <p>S obzirom na to da dolaze „iznutra“, subjektivni su i manje skloni promjenama</p> <p>Evaluacija upravljanja ljudskim potencijalima samo je jedan od njihovih zadataka</p>	<p>U fokusu interesa organizacijska svrha putem veće efikasnosti i efektivnosti organizacijskih procesa</p> <p>Razvijena znanja i vještine te veliko iskustvo mjerenja uspješnosti različitih poslovnih područja</p> <p>Veliki kredibilitet rezultata evaluacije</p> <p>Veća autonomija spram izvora moći u organizaciji</p> <p>S obzirom na to da dolaze „izvana“, objektivniji su, imaju nove, drukčije ideje i skloni su promjenama</p>	<p>Slabija upoznatost s procesima upravljanja ljudskim potencijalima</p> <p>Slabija upoznatost s načinima evaluacije upravljanja ljudskim potencijalima</p> <p>Upravljanje ljudskim potencijalima je samo jedno od područja za čiji su kontroling zaduženi</p>

Tablica 2. Podjela odgovornosti za kontroling ljudskih potencijala i kontroling upravljanja ljudskim potencijalima

Razina	Mjere	Objašnjenje	Utjecaj	Odgovorni
1	Reakcije	Mjerenje reakcije sudionika na programe odnosno inicijative upravljanja ljudskim potencijalima	Operativni	Ponajprije stručnjaci za upravljanje ljudskim potencijalima
2	Učenja	Mjerenje vještina, znanja i promjena stavova	Operativni i taktički	Ponajprije stručnjaci za ljudske potencijale i menadžeri
3	Ponašanja	Mjerenje promjena u ponašanju na poslu i specifične primjene programa ili inicijativa upravljanja ljudskim potencijalima	Taktički	Ponajprije stručnjaci za ljudske potencijale i menadžeri
4	Rezultata	Mjerenje utjecaja programa i inicijativa upravljanja ljudskim potencijalima na poslovanje	Strategijski	Ponajprije stručnjaci za ljudske potencijale i kontroleri
5	Povrata na uloženo	Usporedba novčane vrijednosti rezultata s troškovima programa ili inicijativa upravljanja ljudskim potencijalima (najčešće izraženo u postocima)	Strategijski	Ponajprije kontroleri i vrhovni menadžment

Tablica 3. Pokazatelji upravljanja ljudskim potencijalima s obzirom na hijerarhijske razine

	Strategijska razina	Taktička razina	Operativna razina
	Strategijski fit (ispitivanje prikladnosti politika upravljanja ljudskim potencijalima)	Menadžerska kontrola (analiziranje odnosa troškova i koristi od programa upravljanja ljudskim potencijalima)	Pružanje usluga (određivanje kvalitete usluga upravljanja ljudskim potencijalima)
Ukupno upravljanje ljudskim potencijalima	Prihodi po zaposleniku Novi pronalasci Produktivnost Gubitak ključnih zaposlenika Moral zaposlenika Odobranje od strane interesnih grupa Ugled organizacije s obzirom na upravljanje ljudskim potencijalima	Stopa apsentizma Odlasci manjina iz organizacije Pritužbe Stopa prihvaćanja posla Prihodi po zaposleniku Novi pronalasci Produktivnost Gubitak ključnih zaposlenika	Stopa apsentizma Odlasci manjina iz organizacije Pritužbe Stopa prihvaćanja posla Nepostojanje sukoba Inovativnost Odnosi sa sindikatima Fleksibilnost
Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima	Dodana vrijednost od ulaganja u upravljanje ljudskim potencijalima Budžet upravljanja ljudskim potencijalima po zaposleniku	Prosječno vrijeme potrebno da se popuni radno mjesto Troškovi po zaposleniku Broj prijavljenih koji su pripadnici manjina Sati treninga po	Vrijeme odgovora na upite Kvaliteta usluga upravljanja ljudskim potencijalima Kooperativnost djelatnika za ljudske potencijale Kvaliteta

	Broj novih programa upravljanja ljudskim potencijalima Broj zaposlenika u upravljanju ljudskim potencijalima u odnosu prema ukupnom broju zaposlenika Zadovoljstvo viših menadžera Zadovoljstvo linijskih menadžera Mišljenje zaposlenika o upravljanju ljudskim potencijalima	zaposleniku Budžet upravljanja ljudskim potencijalima po zaposleniku Broj novih programa upravljanja ljudskim potencijalima Broj zaposlenika u upravljanju ljudskim potencijalima u odnosu prema ukupnom broju zaposlenika	programa upravljanja ljudskim potencijalima Zadovoljstvo viših menadžera Zadovoljstvo linijskih menadžera Mišljenja zaposlenika o upravljanju ljudskim potencijalima
--	--	---	---

Postoje tri osnovna razloga zbog kojih se može reći da kontroling ljudskih potencijala odnosno upravljanja ljudskim potencijalima na značajan način pridonosi kompetencijama ljudskih potencijala, obavljanju pojedinačnih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima te ukupnom upravljanju ljudskim potencijalima. Prvo, kontroling ljudskih potencijala i kontroling upravljanja ljudskim potencijalima omogućuju pravodobno uočavanje tzv. ranih signala, odnosno potencijalno problematičnih područja vezanih uz ljudske potencijale ili upravljanje ljudskim potencijalima, što osigurava da organizacija pravodobno i na najbolji mogući način odgovori na izazove unutarnjeg i vanjskog okruženja. Drugo, neprekidnim provođenjem kontrolinga ljudskih potencijala i kontrolinga upravljanja ljudskim potencijalima osiguravaju se neprekidna poboljšanja, tj. stalno unapređivanje efikasnosti i efektivnosti svih aspekata poslovanja organizacije vezanih uz ljude. Te treće, kontroling ljudskih potencijala i kontroling upravljanja ljudskim potencijalima, kao više razine evaluacije ljudskih potencijala i upravljanja ljudskim potencijalima, osiguravaju da cjelokupna filozofija odnošenja prema ljudima neke organizacije bude sukladna njenoj strategiji na korporativnoj razini. [6]



### **3.2. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima**

Kako bi se odredili pojmovi kontrolinga ljudskih potencijala i kontrolinga upravljanja ljudskim potencijalima potrebno je odrediti pojmove ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima. [6]

Kada se u organizacijskom kontekstu kaže za ljudske potencijale misli se na zaposlenike organizacije i njihova znanja, vještine i sposobnosti koje su važne za pronalaženje rješenja problema koje klijenti smatraju važnima. Pod pojmom upravljanje ljudskim potencijalima razumijeva se niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija orijentiranih na osiguravanje odgovarajućeg broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa i motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. Osnovne aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima su strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima, planiranje ljudskih potencijala, analiza posla, pribavljanje ljudskih potencijala, odabir ljudskih potencijala, praćenje radne uspješnosti, materijalno nagrađivanje, nematerijalno motiviranje, obrazovanje i razvoj, upravljanje karijerom, sigurnost i zaštita zdravlja na radu, briga za radne odnose te administrativne aktivnosti vezane za ljudske potencijale. [6]

Iz gore navedenog zaključuje se da su ljudski potencijali, tj. njihova kvaliteta, posljedica kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima. S time se slažu i O'Relly i Pfeffer kad kažu kako je, s obzirom na to da je danas sav rad „rad znanja“, a intelektualni kapital ključan za ekonomski uspjeh, logično da sposobnosti privlačenja, zadržavanja i korištenja talenata zaposlenih donose konkurentsku prednost. Pod kontrolingom ljudskih potencijala ulaze sve aktivnosti stručne podrške menadžmentu kojima je zadatak povećavanje efikasnosti i efektivnosti ljudskih potencijala. Aktivnosti stručne podrške menadžmentu u svojoj se biti odnose na aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima jer je unapređenje ljudskih potencijala moguće provođenjem na njih određenih aktivnosti. U tablici 4. navedene su određene aktivnosti kontrolinga ljudskih potencijala i kontrolinga upravljanja ljudskim potencijalima. [6]

Tablica 4. Aktivnosti kontrolinga ljudskih potencijala i kontrolinga upravljanja ljudskim potencijalima

Aktivnosti kontrolinga ljudskih potencijala	Aktivnosti kontrolinga upravljanja ljudskim potencijalima
<p>Definiranje instrumenata mjerenja kvalitete ljudskih potencijala u suradnji sa stručnjacima za ljudske potencijale i u skladu sa strategijskim ciljevima organizacije</p> <p>Prikupljanje podataka potrebnih za mjerenje kvalitete ljudskih potencijala</p> <p>Analiza i izrada sustavnih i transparentnih izvještaja o kvaliteti i potencijalima ljudskih potencijala</p> <p>Davanje preporuka za povećavanje kvalitete ljudskih potencijala na temelju analize kvalitete i uspješnosti obavljanja pojedinih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima</p>	<p>Definiranje instrumenata evaluacije prakse upravljanja ljudskim potencijalima u suradnji sa stručnjacima za ljudske potencijale i u skladu sa strategijskim ciljevima organizacije</p> <p>Prikupljanje podataka potrebnih za analizu rada i uspjeha prakse upravljanja ljudskim potencijalima</p> <p>Analiza i izrada sustavnih i transparentnih izvještaja o radu odjela za ljudske potencijale i uspješnosti prakse upravljanja ljudskim potencijalima</p> <p>Davanje preporuka za unapređenje aktivnosti, procesa i programa upravljanja ljudskim potencijalima radi povećanja kvalitete ljudskih potencijala</p>

Iz tablice 4 može se vidjeti tijekom procesa kontrolinga ljudskih potencijala i kontrolinga upravljanja ljudskim potencijalima koji se sastoji od planiranja, praćenja i izvještavanja o kvaliteti ljudskih potencijala, tj. o kvaliteti upravljanja ljudskim potencijalima. [6]

### 3.3. Instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima

Velika pozornost posvećuje se odabiru načina odnosno odabiru instrumenata kojima se provodi kontroling ljudskih potencijala, tj. upravljanje ljudskim potencijalima. Oni u prvom redu moraju prikazivati ciljeve koje organizacija želi postići, mjeriti upravo one aspekte ljudskih potencijala i upravljanja njima koji su ključni kako bi se postigla organizacijska misija, vizija i ciljevi. Drugo, instrumenti koji su odabrani, tj. pokazatelji moraju mjeriti ljudske potencijale i upravljanje ljudskim potencijalima kompletno, dakle moraju pratiti sva ključna stanja, aktivnosti, programe i procese upravljanja ljudskim potencijalima koji se provode u nekoj organizaciji.

Treće, trebaju ocijeniti ljudske potencijale i upravljanje ljudskim potencijalima iz „različitih kutova“, odnosno uzimati u obzir interese različitih interesno-utjecajnih grupa kao što su zaposlenici, menadžeri, itd. Četvrto, kako bi potpuno ocijenili područja koja su navedena, instrumenti trebaju biti odabrani i kombinirani na način da omogućuju praćenje i „tvrdih“ (trošak, vrijeme, produktivnost, pogreške) i „mekih“ pokazatelja (zadovoljstvo i reakcije zaposlenika), kao i pokazatelje učenja, povrata na ulaganja, pokazatelje procesa i pokazatelje rezultata, itd. Posljednje, peto, kod odabira instrumenata treba biti objektivan, s obzirom na dostupnost i mogućnosti prikupljanja podataka. [6]

Tablica 5. Vrste pokazatelja ljudskih potencijala i upravljanja ljudskim potencijalima

Svojstvo	Vrste pokazatelja
Veličina mjerenja	<p>pokazatelji troškova (koliko košta)</p> <p>pokazatelji vremena (koliko dugo treba da se ostvari)</p> <p>pokazatelji kvalitete odnosno produktivnosti (koliko je ostvareno)</p> <p>pokazatelji kvalitete odnosno pogrešaka (koliko je grešaka nastalo u procesu)</p> <p>pokazatelji ljudskih reakcija (psihičkih ili tjelesnih) odnosno pokazatelj „mekih“ podataka (kako je netko reagirao)</p>
Razina mjerenja	<p>pokazatelji reakcije</p> <p>pokazatelji učenja</p> <p>pokazatelji implementacije</p> <p>pokazatelji utjecaja na poslovanje</p> <p>pokazatelji povrata na ulaganja</p>
Priroda mjerenja	<p>pokazatelji procesa (načina obavljanja neke aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima)</p> <p>pokazatelji rezultata (koristi koje pojedinci, odjeli ili organizacije imaju od aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima)</p>
Obuhvat mjerenja	<p>pokazatelji pojedinačnih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima</p> <p>pokazatelji ukupnog upravljanja ljudskim potencijalima neke organizacije</p>
Koristi	<p>pokazatelji koji donose koristi za zaposlenike</p> <p>pokazatelji koji donose proizvodne koristi</p> <p>pokazatelji koji donose monetarne koristi</p>
Sudionici	<p>pokazatelji upravljanja ljudskim potencijalima iz aspekta pojedinca</p> <p>pokazatelji upravljanja ljudskim potencijalima iz aspekta organizacije</p> <p>pokazatelji upravljanja ljudskim potencijalima koji se odnose na funkciju</p>

	odnosno odjel za ljudske potencijale
Hijerarhijska razina	<p>pokazatelji operativne razine</p> <p>pokazatelji taktičke razine</p> <p>pokazatelji strategijske razine</p>

Postoje mnogi načini na koje se može mjeriti kvaliteta ljudskih potencijala. Neki od tih načina su sljedeći: praćenje pokazatelja ljudskog kapitala; SWOT analiza ljudskih potencijala; portfolio analiza ljudskih potencijala; matrica „dodana vrijednost / jednostavnost zamjene“, monitor ljudskih potencijala; navigator ljudskog potencijala; uravnotežena lista pokazatelja uspješnosti radne snage (eng. workforce scorecard). [6]

Kvalitetu ljudskih potencijala moguće je odrediti praćenjem različitih pokazatelja ljudskog kapitala koji se mogu podijeliti na makro i mikro pokazatelje ljudskog kapitala. [6]

Tablica 6. Primjeri makro i mikro pokazatelja ljudskog kapitala

Makro pokazatelji ljudskog kapitala	Mikro pokazatelji ljudskog kapitala
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dodana vrijednost ljudskog potencijala</li> <li>• ekonomska dodana vrijednost ljudskog potencijala</li> <li>• dodana vrijednost po zaposleniku</li> <li>• dodana vrijednost po stručnjaku</li> <li>• dobit po zaposleniku</li> <li>• dobit po stručnjaku</li> <li>• indeks prihoda ljudskog kapitala</li> <li>• indeks profita ljudskog kapitala</li> <li>• povrat na investirano u ljudski kapital</li> <li>• tržišna vrijednost ljudskog kapitala</li> <li>• indeks troškova ljudskog kapitala</li> <li>• operativni troškovi ljudskog kapitala</li> <li>• postotni iznos ukupnih troškova radne snage u приходима</li> <li>• razina sposobnosti ljudskog kapitala</li> <li>• razina spremnosti ljudskog kapitala</li> <li>• razina odanosti ljudskog kapitala</li> <li>• razina zadovoljstva ljudskog kapitala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postotak zaposlenika na određeno vrijeme</li> <li>• udio stručnjaka u ukupnoj radnoj snazi</li> <li>• odnos znanstvenika i zaposlenika u istraživanju i razvoju spram ukupnog broja zaposlenika</li> <li>• broj dobitnika prestižnih nagrada</li> <li>• sati bolovanja po zaposleniku godišnje</li> <li>• troškovi apsentizma po zaposleniku</li> <li>• udio starijih radnika</li> <li>• prosječni radni staž zaposlenika</li> </ul>

Tablica 7. SWOT analiza ljudskih potencijala

Prilike/prijetnje iz okruženja	Prednosti i snage
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kakvi su ljudski potencijali kod najjačih konkurenata?</li> <li>• Koje su prednosti i nedostaci ljudskih potencijala kod konkurenata?</li> <li>• Kakva su demografska kretanja, trendovi i implikacije za tržište radne snage?</li> <li>• Koje se promjene događaju u razvoju znanja i obrazovanja?</li> <li>• Koje su promjene i trendovi u sustavu vrijednosti, preferencijama i aspiracijama radne snage?</li> <li>• Kakva su kretanja na tržištu rada?</li> <li>• Itd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specifičan know-how</li> <li>• Veliki razvojni potencijal</li> <li>• Vrhunski stručnjaci</li> <li>• Velika fleksibilnost</li> <li>• Visok stupanj kreativnosti i inovacija</li> <li>• Visoka motivacija</li> <li>• Vrhunska uspješnost</li> <li>• Sposobnost stalnog učenja</li> <li>• Itd.</li> </ul>
	Nedostaci i slabosti
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak potrebnih stručnjaka</li> <li>• Nedovoljna razvojna znanja</li> <li>• Nekvalitetan menadžment</li> <li>• Nedostatak kreativnosti i inovacija</li> <li>• Niska proizvodnost i radna uspješnost</li> <li>• Itd.</li> </ul>

Tehnika za analizu kvalitete ljudskih potencijala koja je veoma jednostavna te koja se često primjenjuje je SWOT analiza ljudskih potencijala. SWOT analiza uglavnom služi za analizu snaga i slabosti te prilika i prijetnji s kojima se suočava organizacija. Svrha SWOT analize ljudskih potencijala je analiziranje snaga, slabosti, prilika i prijetnji vezanih uz ljudske potencijale pojedine organizacije. [6]

Kako bi se odradila analiza ljudskih potencijala mnoge organizacije učestalo izrađuju portfolio analizu ljudskih potencijala pomoću koje se određuje koliko kakvih zaposlenika ima organizacija, s obzirom na njihovu radnu uspješnost i razvojne potencijale, i na temelju čega ona može uspješnije upravljati njima. Na taj način organizacije izbjegavaju imati „klade“, jer one minimalno pridonose organizacijskom uspjehu te nemaju potencijale za bolji rad. Također, najpoželjnija grupa za rad nisu ni „problematični djelatnici“. Iako ti djelatnici imaju potencijala za razvitak, njihova radna uspješnost je ispodprosječna, stoga se organizacija njima treba dodatno baviti, tj. više ih motivirati, dodatno obrazovati i sl. što iziskuje posebne troškove za koje je potrebno ocijeniti da li se ti troškovi uopće isplate. Takozvanih „konja za vuču“ čini oko 80 posto zaposlenika koji obavljaju osnovne organizacijske zadatke. Takvih djelatnika ima mnogo u svakoj organizaciji. Takvim zaposlenicima koji nemaju potencijala za napredovanje u organizaciji, koji su zamjenjivi se organizacija bavi onoliko koliko ona smatra da je potrebno. Za razliku od gore navedenih zaposlenika, „zvijezdama“ se organizacije najviše bave, jer one nose rast i razvoj svojim doprinosom te svojim potencijalima. Njih se u organizacijama može naći do 20-ak posto, a nazivaju se i „ključnim zaposlenicima“ i sl. [6]

		Razvojni potencijal	
		nizak	visok
Radna uspješnost	niska	Postotak „klada“	Postotak „problematičnih djelatnika“
	visoka	Postotak „konja za vuču“	Postotak „zvijezdi“

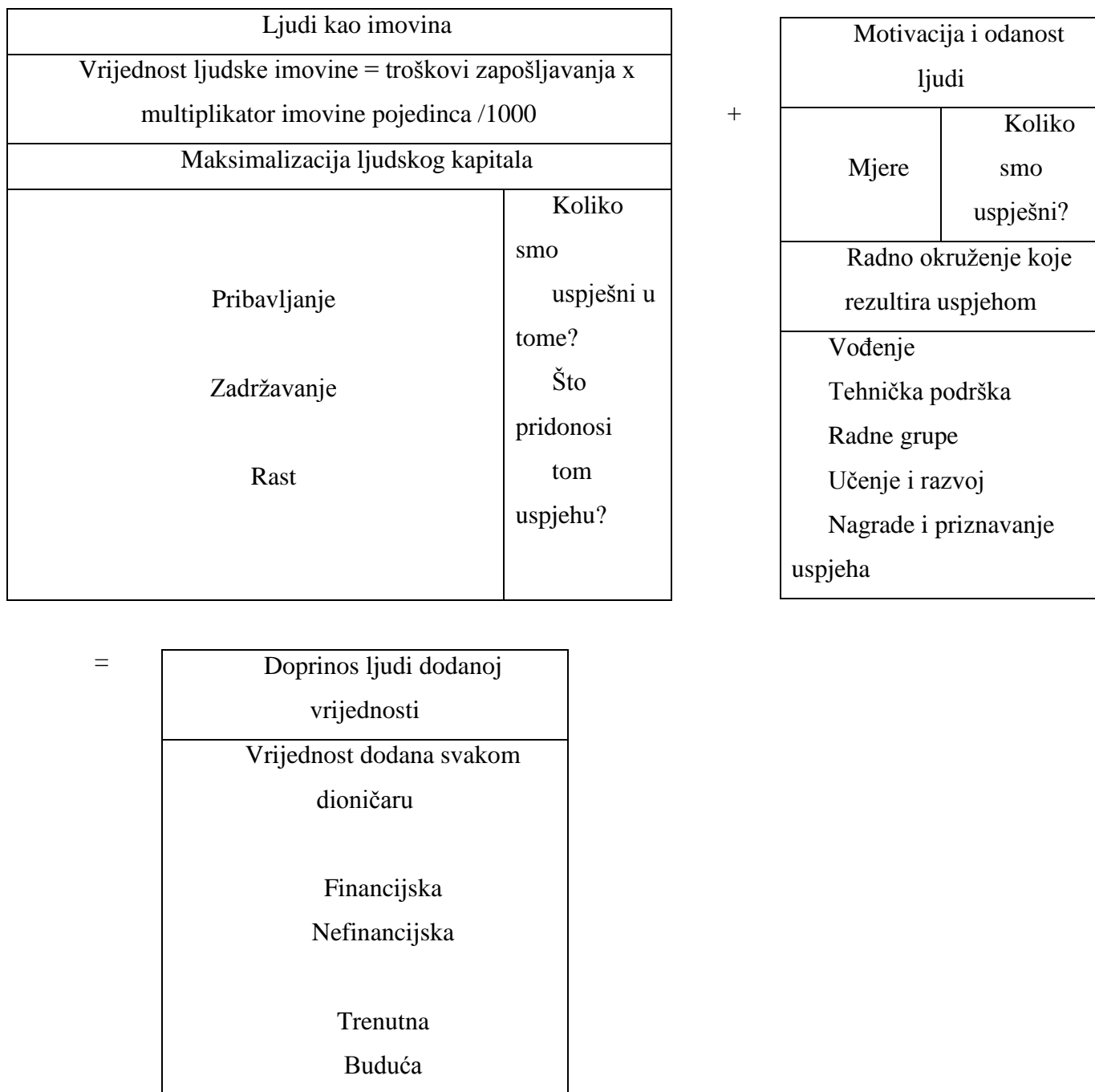
**Shema 3.2 Portfolio ljudskih potencijala**

Instrument upravljanja potencijalima, matrica „dodana vrijednost / zahtjevnost zamjene“ služi za analizu kvalitete zaposlenika u nekoj organizaciji s obzirom na dimenzije „dodana vrijednost“ i „zahtjevnost zamjene“. Prema tom instrumentu organizacije svoje resurse trebaju usmjeravati u one skupine zaposlenika koji dodaju vrijednost organizaciji. Organizacije nastoje da iz organizacije ne odlaze oni kod kojih je zahtjevnost zamjene velika jer će organizacija tada izgubiti dosta vremena na traženje novih radnika koji imaju ista znanja i sposobnosti kao i oni koji odlaze iz organizacije. [6]

		Dodana vrijednost	
		mala	velika
Zahtjevnost zamjene	mala	Postotak zaposlenika čiji bi se posao trebao IZMJESTITI	Postotak zaposlenika koje bi trebalo IZNAJMITI
	velika	Postotak zaposlenika koje treba MOTIVIRATI	Postotak zaposlenika koje treba ZADRŽATI

**Shema 3.3 Matrica „dodana vrijednost / zahtjevnost zamjene“**

Instrument upravljanja potencijalima, monitor ljudskog kapitala je poseban način evaluacije vrijednosti kvalitete ljudskih potencijala koji kombinira kvalitativne i kvantitativne aspekte vrijednosti ljudskih potencijala. [6]



**Shema 3.4 Monitor ljudskog kapitala**

Instrument upravljanja potencijalima, navigator ljudskih potencijala je grafički prikaz vrijednosti ljudskih potencijala koji prikazuje razlike između željene te stvarne razine ljudskih potencijala po različitim dimenzijama, tj. pokazateljima ljudskog kapitala koje neka organizacija prati jer ih smatra važnima za svoj uspjeh. [6]

Veoma popularan instrument za evaluaciju ljudskih potencijala je uravnotežena lista pokazatelja uspješnosti radne snage. Radi se o pristupu koji se temelji na svjetski poznatoj koncepciji uravnotežene liste pokazatelja organizacijskog uspjeha Kaplana i Nortona, koji navode kako organizacije trebaju pratiti ključne pokazatelje unutar četiriju područja – perspektiva klijenata, perspektiva internog poslovanje, perspektiva inovacija i učenja, te financijska perspektiva. Sukladno navedenom, kako bi se u cjelini odredila kvaliteta ljudskih potencijala, Hudelid, Becker i Beatty sugeriraju da je potrebno pratiti sljedeća četiri područja: kompetencije zaposlenika, vrijednosti i kulturu zaposlenika, vođenje i ponašanje zaposlenika te uspjeh zaposlenika. [6]

### **3.3.1. Instrumenti za evaluaciju upravljanja ljudskim potencijalima**

Najčešće se u praksi suvremenih organizacija primjenjuju SWOT analiza upravljanja ljudskim potencijalima; evaluacija odjela za ljudske potencijale; računovodstveno utemeljeni pristupi mjerenju upravljanja ljudskim potencijalima; pristupi mjerenju upravljanja ljudskim potencijalima razvijeni na temelju menadžerskih pristupa i tehnika; mjerenje pojedinačnih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima te agregatni način mjerenja upravljanja ljudskim potencijalima. [6] Kako možemo vidjeti iz navedenog, postoji mnogo načina za evaluaciju upravljanja ljudskim potencijalima, pogotovo onih koji prebrojavaju njihov doprinos uspješnosti organizacije i njezinoj konkurentnosti.

Jedan od instrumenata evaluacije je i SWOT analiza upravljanja ljudskim potencijalima, koja se baš kao i SWOT analiza ljudskih potencijala, temelji na koncepciji organizacijske SWOT analize. Svrha SWOT analize je detektirati dobre i loše strane organizacijske prakse upravljanja ljudskim potencijalima, gledajući prema unutra i prema van. [6]



Tablica 8. SWOT analiza upravljanja ljudskim potencijalima

Analiza stanja i trendova u okolini	Analiza unutarnje okoline
<p>Kakvo je upravljanje ljudskim potencijalima u najjačih konkurenata?</p> <p>Kakva je politika i praksa razvoja, obrazovanja i nagrađivanja ljudskih potencijala?</p> <p>Kakvi se programi razvijaju za poboljšanje kvalitete radnog života?</p> <p>Koje su implikacije vladine i zakonske regulative u sferi radnih odnosa?</p> <p>Kakva je uloga sindikata?</p> <p>Itd.</p>	<p>Kakva je situacija ljudskih potencijala (broj, struktura, kvaliteta i dr.)?</p> <p>Postoje li potrebna aktualna i razvojna znanja?</p> <p>Kakav je sustav nagrađivanja zaposlenih?</p> <p>Kolika je fluktuacija, apsentizam i drugi pokazatelji nezadovoljstva zaposlenih?</p> <p>Kakav je menadžment?</p> <p>Postoji li plan i program zamjena i razvoja menadžmenta?</p> <p>Kakve su investicije u ljudske potencijale?</p> <p>Kakva je kvaliteta radnog života?</p> <p>Kakva je dominantna klima i kultura?</p> <p>Koji su interesi i aspiracije zaposlenih?</p> <p>Kakav je odnos prema promjenama?</p> <p>Koliko su fleksibilni ljudski potencijali?</p> <p>Kakva je kreativnost i razina inovacija?</p> <p>Kakva je motivacija?</p> <p>Itd.</p>

Jedna od dimenzija kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima je ujedno i kvaliteta odjela za ljudske potencijale. Kako bi se ocijenio odjel za ljudske potencijale, potrebno je pratiti tri područja utjecaja u poslovanju tog odjela:

- Uslužnost odjela za ljudske potencijale – koliko odjel ljudskih potencijala zadovoljava potrebe internih klijenata, tj. menadžera, zaposlenika i vlasnika, tj. koliku važnost zaposlenici pridaju nekoj usluzi upravljanja ljudskim potencijalima te koja je doživljena razina zadovoljstva tom uslugom;
- Kvaliteta odjela za ljudske potencijale – stopa pogrešaka ili manjkavosti usluga/proizvoda odjela za ljudske potencijale;
- Produktivnost odjela za ljudske potencijale – troškovi i količina proizvoda/usluga odjela za ljudske potencijale. [6]

Pod računovodstveno utemeljenim pristupima ocjenjivanju upravljanja ljudskim potencijalima podrazumijevaju se pristupi koji su razvijeni na temelju općepoznatih i općeprihvaćenih računovodstvenih metoda. [6]

Tablica 9. Računovodstveno utemeljeni pristupi evaluaciji upravljanja ljudskim potencijalima

<p>Računovodstvo upravljanja ljudskim potencijalima (eng. HR accounting)</p>	<p>Mjerenje prošlih troškova odnosno ulaganja u ljude (npr. ulaganja u pribavljanje, selekciju, obrazovanje i razvoj) uz pomoć standardnih računovodstvenih načela.</p>
<p>Praćenje troškova upravljanja ljudskim potencijalima (eng. HR cost monitoring)</p>	<p>Praćenje troškova provođenja pojedinih aktivnosti i programa upravljanja ljudskim potencijalima te njihova usporedba sa standardima troškova za njih, ako postoje, ili vrijednostima iz proteklog razdoblja.</p>
<p>Revizija upravljanja ljudskim potencijalima (eng. HR auditing)</p>	<p>Prikupljanje i temeljito analiziranje podataka iz različitih područja odnosno aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima za neko dulje vremensko razdoblje (najčešće godina dana).</p>
<p>Analiza troškova i koristi od upravljanja ljudskim potencijalima (eng. HR cost-benefit analysis)</p>	<p>Određivanje novčane vrijednosti rezultata ulaganja u različite aktivnosti ili procedure upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno koristi koje organizacija ima od tih ulaganja.</p>
<p>Analiza korisnosti upravljanja ljudskim potencijalima (eng. HR utility analysis)</p>	<p>Određivanje dobitka ili gubitka koji se očekuje od provođenja nekog programa, aktivnosti ili procedure upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno koristi koje organizacija ima od tih ulaganja.</p>
<p>Povrat na ulaganja u aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima (eng. return on investment in HR)</p>	<p>Identificiranje resursa uloženi u pojedine aktivnosti i programe upravljanja ljudskim potencijalima te vrijednosti outputa kojima oni rezultiraju, radi određivanja isplativosti tih ulaganja.</p>

Kako bi suvremene organizacije efikasnije i efektivnije upravljale vlastitim poslovanjem, pojavljuje se sve više pristupa ocjenjivanju upravljanja ljudskim potencijalima koji su razvijeni na temelju pristupa i tehnika menadžmenta.

U zadnje vrijeme posebnu pozornost zaokuplja koncepcija uravnotežene liste pokazatelja uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima koju su predložili Becker, Huselid i Ulrich. Oni su sugerirali četiri područja unutar kojih je potrebno definirati pokazatelje upravljanja ljudskim potencijalima: kvalitetni stručnjaci za ljudske potencijale, kvalitetne prakse upravljanja ljudskim potencijalima, usklađenost sustava upravljanja ljudskim potencijalima te prihvatljivi troškovi upravljanja ljudskim potencijalima i ljudskim potencijalima. [6]

Tablica 10. Pristupi evaluaciji upravljanja ljudskim potencijalima razvijeni na temelju pristupa i tehnika menadžmenta

Studije slučaja upravljanja ljudskim potencijalima (eng. HR case studies)	Određivanje kvalitete vlastitih programa, politika i praksi upravljanja ljudskim potencijalima kroz razmatranje iskustava (slučajeva) drugih organizacija.
Upravljanje ljudskih potencijala kao profitni centar (eng. HR profit center)	Mjerenje kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima na način da se prati djeluje li organizacijski upravljanje ljudskim potencijalima kao profitni centar.
Upravljanje ljudskim potencijalima pomoću ciljeva (eng. HR management by objectives)	Praćenje ostvarivanja ciljeva vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima odnosno pokazatelja koji odražavaju ključne aktivnosti te funkcije i praćenje njihova ostvarenja.
Praćenje ključnih pokazatelja upravljanja ljudskim potencijalima (eng. HR key indicators)	Definiranje ključnih pokazatelja upravljanja ljudskim potencijalima odnosno pokazatelja koji odražavaju ključne aktivnosti te funkcije i praćenje njihova ostvarenja.
Uravnotežena lista pokazatelja uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima (eng. HR balanced scorecard)	Praćenje uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima iz različitih područja koji su uravnoteženi jer prate uspješnost upravljanja ljudskim potencijalima na različitim hijerarhijskim razinama, uključuju pokazatelje uspješnosti različitih područja, aktivnosti i rezultata upravljanja ljudskim potencijalima,

	itd.
Usporedba upravljanja ljudskim potencijalima (eng. HR benchmarking)	Prikupljanje podataka, informacija i znanja o obavljanju upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama koje se smatraju uspješnima u pogledu brige za zaposlenike, odnosno usporedba različitih pokazatelja upravljanja ljudskim potencijalima s razinama tih pokazatelja objavljenima u izvještajima različitih državnih i privatnih instituta, a sve radi unapređenja vlastite prakse.

Ukoliko se misli na mjerenje pojedinačnih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, tada se misli na mjerenje pojedinih funkcija, aktivnosti, programa, politika ili procesa koji su vezani uz ljude. U tablici 11 dani su primjeri pokazatelja upravljanja ljudskim potencijalima koje organizacije mogu primjenjivati za praćenje i ocjenjivanje kvalitete obavljanja pojedinih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima. [6]

Tablica 11. Primjeri upravljanja ljudskim potencijalima po aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima

Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima	Definicija	Primjeri pokazatelja
Planiranje ljudskih potencijala	Proces osiguravanja potrebnog broja i vrste zaposlenika kako bi se ostvario željeni output.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sati prekovremenog rada po zaposleniku godišnje</li> <li>• Stopa zamjene</li> <li>• Broj vanjskih konzultacija iz nekog užeg područja godišnje</li> </ul>
Analiza posla	Identifikacija zadataka, obveza i odgovornosti nekog posla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Činitelj opisa posla</li> <li>• Činitelj procjene posla</li> <li>• Troškovi provođenja analize posla po poslu</li> <li>• Vrijeme potrebno za ocjenjivanje posla</li> </ul>
Pribavljanje ljudskih potencijala	Proces generiranja puta kvalificiranih kandidata za neki posao.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj prijava po izvoru pribavljanja</li> <li>• Broj odabranih kandidata po izvoru pribavljanja</li> <li>• Interna stopa zapošljavanja odnosno postotak interno popunjenih slobodnih radnih mjesta</li> <li>• Uspješnost na radu po izvoru pribavljanja</li> <li>• Rana fluktuacija (unutar prvih šest mjeseci)</li> </ul>

		po izvoru pribavljanja
Selekcija ljudskih potencijala	Donošenje odluke o zapošljavanju ili nezapošljavanju kandidata prijavljenih za posao.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troškovi zapošljavanja po pojedinoj metodi ili tehnici selekcije</li> <li>• Rana fluktuacija (unutar prvih šest mjeseci) po metodi selekcije</li> <li>• Broj osoba koje su testirane, intervjuirane i sl.</li> <li>• Uspješnost na radu po metodi selekcije</li> <li>• Zadovoljstvo internih klijenata koji su imali potrebu za novim zaposlenicima</li> </ul>
Upravljanje radnom uspješnošću	Planiranje, mjerenje i upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postotak zaposlenika za koje se u zadnjih dvanaest mjeseci provodilo praćenje uspješnosti</li> <li>• Pouzdanost ocjena uspješnosti</li> <li>• Troškovi razvoja i uvođenja novih programa praćenja uspješnosti</li> <li>• Prosječno vrijeme potrebno za ocjenjivanje uspješnosti</li> </ul>
Plaćanje i nagrađivanje	Upravljanje nagradama koje zaposlenik dobiva za svoj rad, a koje uključuju: osnovnu plaću, novčane poticaje i beneficije.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukupni troškovi plaća spram ukupnih operativnih troškova</li> <li>• Troškovi prekovremenog rada spram ukupnih plaća</li> <li>• Prosječna plaća po zaposleniku</li> <li>• Prosječno povećanje plaće</li> <li>• Broj povišica</li> <li>• Broj različitih vrsta beneficija</li> <li>• Zadovoljstvo zaposlenika plaćom, praksom nagrađivanja, beneficijama i sl.</li> </ul>
Obrazovanje i razvoj	Osiguravanje da zaposlenici imaju znanja, vještine i sposobnosti koje im trebaju za obavljanje posla i koje će im trebati u budućnosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosječan broj sati obučavanja po zaposleniku</li> <li>• Povrat na uloženo obrazovanje</li> <li>• Novčani iznos uštede koja je posljedica obrazovanja</li> <li>• Godišnji iznos troškova obrazovanja po zaposleniku</li> <li>• Promjene u znanju, ponašanju, stavovima ili radnoj uspješnosti</li> <li>• Reakcije obučavanih osoba</li> </ul>
Upravljanje karijerom	Neprestani i formalizirani naponi usklađivanja karijere pojedinca s potrebama organizacije.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postotak zaposlenika koji sudjeluju u programu razvoja karijere</li> <li>• Troškovi provođenja programa razvoja karijere</li> <li>• Prosječno vrijeme uključenosti sudionika u program razvoja karijere</li> <li>• Percipirana vrijednost programa za razvoj karijere</li> </ul>
Sigurnost i zaštita zdravlja na radu	Aktivnosti osiguranja sigurnoga i zdravoga radnog okruženja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj unutarnjih kontrola sigurnosti na radu</li> <li>• Stopa učestalosti nezgoda na radu</li> <li>• Prosječni troškovi po nezgodi</li> <li>• Ukupni troškovi izgubljenog vremena zbog</li> </ul>

Kod ocjenjivanja upravljanja ljudskim potencijalima putem pokazatelja pojedinačnih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima potrebno je naglasiti dvije veoma bitne stvari koje vrijede i za tri pristupa za ocjenjivanje upravljanja ljudskim potencijalima (upravljanje potencijalima pomoću ciljeva, praćenje ključnih pokazatelja upravljanja ljudskim potencijalima i uravnotežena lista pokazatelja uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima). Prva bitna stavaka je ta da treba paziti da se ne prati ni prevelik niti premali broj pokazatelja upravljanja ljudskim potencijalima, jer ni jedna situacija nije djelotvorna. Druga bitna stavka je da treba osigurati da su pokazatelji kojima se želi evaluirati upravljanje ljudskim potencijalima dostupni i usporedivi, tj. da se mogu prikupiti te da se mogu uspoređivati s pokazateljima iz prošlog razdoblja, pokazateljima drugih organizacija, industrije ili sl. [6]

Upravljanje ljudskim potencijalima može se ocjenjivati i agregatno. Kod agregatne evaluacija upravljanja ljudskih potencijala ocjenjuje se cjelokupna praksa upravljanja ljudskih potencijala neke organizacije. Dva najpoznatija načina agregatne evaluacije upravljanja ljudskih potencijala su: indeks uspješnosti upravljanja ljudskih potencijala koji je sastavljen od nekoliko ključnih pokazatelja pojedinačnih aktivnosti upravljanja ljudskih potencijala na temelju kojih se zaključuje o ukupnom stanju upravljanja ljudskih potencijala neke organizacije te račun dobiti i gubitka upravljanja ljudskih potencijala koji pokazuje prihode i rashode od ulaganja u različite aktivnosti upravljanja ljudskih potencijala u nekom razdoblju te poslovni rezultat koji je razlika tih prihoda i rashoda. [6]

Tablica 12. Primjeri indeksa uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima

Naziv indeksa	Pokazatelji/područja uspješnosti upravljanja ljudskih potencijala od kojih se sastoji
Indeks efektivnost upravljanja ljudskih potencijala	troškovi upravljanja ljudskih potencijala, ukupne kompenzacije, ukupni troškovi beneficija, troškovi obrazovanja i razvoja, stopa apsentizma i stopa fluktuacije
Indeks ljudskog kapitala	izvršnost pribavljanja, timska i fleksibilna radna mjesta, kvaliteta komuniciranja, nagrađivanje temeljeno na uspjehu organizacije te razborito trošenje resursa na različite aktivnosti upravljanja ljudskih potencijala

<p style="text-align: center;">Schusterov indeks uspješnosti upravljanja ljudskih potencijala</p>	<p>korištenje centra za procjenu uspješnosti pri selekciji, fleksibilan pristup nagrađivanju, plan bonusa temeljen na produktivnosti, nagrađivanje uspješnosti na temelju usmjerenosti ciljevima, alternativni radni raspored te organizacijski razvoj</p>
<p style="text-align: center;">Guthriev indeks uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima</p>	<p>interno napredovanje, napredovanje temeljeno na uspješnosti, plaćanje posjedovanja vještina, grupno nagrađivanje, sudjelovanje zaposlenika u vlasništvu, kros-treninzi, prosječna količina obrazovanja, obrazovanje usmjereno na razvoj vještina koje će trebati u budućnosti, organizacijski razvoj, dijeljenje informacija, praćenje zaposlenika te funkcioniranje timova</p>

### 3.3.2. Ključni indikatori uspješnosti u upravljanju ljudskim potencijalima

Definicija ključnih indikatora uspješnosti u upravljanju ljudskim potencijalima, KPI, (eng. „Key Performance Indicators“) glasi da su ključni indikatori uspješnosti u upravljanju ljudskim potencijalima nefinancijske i financijske kvantitativne mjere koje se koriste za mjerenje napretka u smjeru postavljenih osobnih ciljeva zaposlenika. Kod službe koja upravlja ljudskim potencijalima najčešće se pojavljuju nefinancijski pokazatelji u sklopu te službe. Sustav KPI upravljanja ljudskim potencijalima omogućava analizu performansi zajedničke suradnje čitavog odjela ili projekta sa sukladnošću sa postavljenim ciljevima. Većinom se radi o kratkoročnom ili srednjoročnom horizontu što ukazuje na to da KPI najbolje odražavaju ispunjavanje srednjoročnih i operativnih strateških ciljeva odjela. Potrebno je za KPI odjela upravljanja ljudskim potencijalima odabrati pokazatelje koji su povezani s dostignutim stanjem ljudskih resursa i ciljevima koje se želi postići, što znači da pokazatelji moraju biti prilagođeni dostignutom stanju ljudskih resursa. KPI-jeve određuje više ili srednje rukovodstvo, a oni bi trebali biti ovlašteni jednoj osobi ili funkciji odgovornoj za njihovo provođenje, tj. osobi koja kasnije mora usklađivati tim ili dio odjela upravljanja ljudskim resursima koji je zadužen za postizanje ciljeva. Sustav KPI mora biti što sažetiji, tj. KPI ne smije biti previše dugačak, a trošak njihovog mjerenja mora biti primjeren, tj. ne smije voditi previše kompliciranim sustavima koji zahtijevaju dodatno vrijeme i ostale resurse za implementaciju i

praćenje. KPI moraju biti balansirani na takav način da nisu u sukobu jedan s drugim unutar službe upravljanje ljudskim potencijalima, ali i da nisu u sukobu unutar organizacije. Poslovne funkcije KPI moraju biti jasne i nedvosmislene te sastavljene na način da su usmjerene proaktivno ka poboljšanju poslovnih procesa odjela. Njihovo praćenje mora biti što više automatizirano, na taj način da korisnici predmetnih izvješća, ali i oni zaduženi za poboljšanje ili postizanje zadanih KPI mogu u svakom trenutku jednostavno provjeriti stanje svakog dodijeljenog KPI-a. Kako vrijeme prolazi, postavljeni i praćeni KPI gube na svojem prvotnom značenju te moraju biti periodički revidirani i osvježavani. Osnovne značajke KPI moraju biti sukladne klasičnom „SMART“ pravilu – pokazatelji i njihovi sustavi moraju biti specifični (eng. specific), mjerljivi (eng. measurable), dostižni (eng. achievable), relevantni i određeni prema vremenskom razdoblju (eng. time-bound). Takav način postavljanja ciljeva preuzet je iz metodologije upravljanja projektima, a vrlo često se dodaje još i kratica „E“, koja znači da je pokazatelje potrebno stalno procjenjivati, tj. određivati je li sustav KPI upravljanja ljudskim potencijalima i dalje relevantan za organizaciju, odnosno pojedine kadrovske funkcije. [7]



Tablica 13. Referentni pregled KPI odjela upravljanja ljudskim potencijalima

KPI novog zapošljavanja	KPI edukacije zaposlenika	KPI performansi zaposlenika	KPI vjernosti zaposlenika	KPI radnog vremena	KPI efikasnosti odjela upravljanja ljudskim resursima	KPI politike plaća zaposlenika	KPI karakteristika zaposlenika	KPI zaposlenika koji odlaze iz organizacije	KPI proračuna odjela za upravljanje ljudskim resursima	KPI zadovoljstva zaposlenika	KPI zadovoljavanja zakonskih propisa, ugovora o radu i odnosa sa socijalnim partnerima
trošak odabira zaposlenika po radnom mjestu	omjer isplaćenih plaća i troškova edukacije	postotak ocjena zaposlenika sastavljenih na vrijeme	omjer popunjenih novih radnih pozicija i ukupnog plana za popunjavanje novih radnih pozicija	postotak radnog vremena izgubljenog na odsustvo s posla	prihod po stalnom zaposleniku koji radi u punom radnom vremenu	prosječna bruto plaća po zaposleniku (mjesečno i godišnje)	omjer zaposlenih na puno (djelomično) radno vrijeme i broja ukupno zaposlenih	ukupni godišnji odljev iz organizacije	prosječni trošak regrutacije novih zaposlenika	istovjetni su petom ključnom pokazatelju zaposlenika koji napuštaju organizaciju, samo što se odnose na zaposlenike koji u njoj ostaju	broj manjih (srednjih, velikih) prekršaja u godini dana
trošak odabira zaposlenika po obliku (tipu) odabira	omjer broja sati utrošenih na edukaciju i ukupnog fonda radnih sati	postotak zaposlenika čije su kompetencije iznadprosječne	prosječno vrijeme rada na istom radnom mjestu	postotak radnog vremena izgubljenog na neopravdanu odsustvo s posla	omjer mase plaća i ukupnih prihoda (po zaposleniku, odjelu, organizaciji jedinici ili organizaciji)	trošak nemonetarne kompenzacije po zaposleniku (mjesečno i godišnje)	postotak zaposlenih u odjelu upravljanja ljudskim resursima u odnosu na broj ukupno zaposlenih	omjer odljeva zaposlenika i ukupnog broja zaposlenika (odjela, organizacijske jedinice ili organizacije)	prosječni godišnji trošak edukacije zaposlenika	moгу biti detaljnije analizirani prema odjelima, organizacijskim jedinicama organizacije ili se mogu odnositi na cijelu organizaciju	prosječni trošak prekršaja

prosječno trajanje zapošljavanja (od prvog kontakta do zapošljavanja)	pokazatelji zadovoljstva zaposlenika u odnosu na obavljene edukacije na poslu	postotak zaposlenika čije su kompetencije ispodprosječne		postotak radnog vremena izgubljenog na bolovanja	dobit po stalnom zaposleniku u koji radi u punom radnom vremenu	trošak dodatnih zdravstvenih osiguranja po zaposleniku	broj zaposlenih na djelomično radno vrijeme	prosječna dob zaposlenika koji odlaze u mirovinu	omjer troška edukacije zaposlenika i ukupnih prihoda		omjer izgubljenog radnog vremena i ukupnog fonda radnih sati
broj zaprimljenih životopisa po kanalu selekcije	prosječni trošak edukacije po zaposleniku	postotak zaposlenika čiji je radni proizvod (eng. "output") iznadprosječan		postotak radnog vremena izgubljenog na štrajk	trošak administracije po zaposleniku	prosječna bruto satnica zaposlenika	broj zaposlenih na puno radno vrijeme	postotak prijevremeno umirovljenih u odnosu na ukupan broj umirovljenih zaposlenika	trošak edukacije zaposlenika "per capita"		broj izdanih e-mail poruka s obavijestima
omjer internih i eksternih kandidata za popunjavanje nove pozicije	omjer troška edukacije i ukupnog proračuna odjela (ili odjela upravljanja ljudskim resursima)	postotci zaposlenika čiji je radni proizvod ispodprosječan		prosječni broj odrađenih prekovremenih sati po zaposleniku u promatranom periodu (dnevno, mjesečno, godišnje)		prosječna plaća po zaposleniku i radnoj poziciji (mjestu)	broj zaposlenih preko studentskog ugovora	ključni pokazatelji zaposlenika koji napuštaju organizaciju (zadovoljstvo plaćom, uvjetima rada, poslom, osobnim odnosom, sudjelovanjem i prepoznatošću)	trošak ukupne kompenzacije i ukupnih prihoda		broj izdanih okružnica

omjer obavljenih razgovora i zaprimljenih prijava	postotak zaposlenika koji su pohađali edukaciju na poslu	postotak zaposlenika čiji je radni proizvod smanjen u odnosu na prošlo razdoblje					broj zaposlenih u određenim dobnim kategorijama (<25, 25-35, 35-45, 45-55, 55-65, >65 godina)				broj internih sastanaka sa socijalnim partnerima (sindikatom)
omjer kvalificiranih kandidata i zaprimljenih prijava	omjer zaposlenika koji su uspješno dovršili edukaciju i svih zaposlenika	postotak zaposlenika čiji je radni proizvod povećan u odnosu na prošlo razdoblje					prosječni ukupni radni staž zaposlenika				broj sudskih parnica pokrenutih vezano uz otkaze
polugodišnje ili godišnje ispunjenje plana novih zapošljavanja	postotak zaposlenika koji su stekli tražene kompetencije po dovršetku edukacije						prosječni radni staž zaposlenika u sadašnjoj organizaciji				broj sudskih parnica pokrenutih vezano uz zaštitu radnih prava zaposlenika
omjer kandidata koji su uspješno prošli probni rok i ukupnog broja novozaposlenih	postotak prolaznosti zaposlenika koji su pohađali tečaj putem sustava elektroničkog učenja						prosječni radni staž zaposlenika koji napuštaju organizaciju				postotak fleksibilnih radnih ugovora u odnosu na ukupan broj punovremениh ekvivalenata (eng. "full time")

											equivalent")
							postotak identificiranog viška ili manjka zaposlenika (po odjelima, organizacijski m jedinicama ili organizaciji)				ukupan broj žalbi od strane sindikata ili radničkog vijeća u godini dana
											postotak zaposlenika na individualni m radnim ugovorima
											postotak zaposlenika u kolektivnim radnim ugovorima

## 4. Kontroling ljudskih resursa u Republici Hrvatskoj

Kontroling ljudskih resursa u Republici Hrvatskoj sastoji se od planiranja, pribavljanja te razvoja ljudskih resursa. Planiranje ima ulogu raspodjele ljudskih potencijala u organizaciji. Obuhvaća nekoliko aktivnosti kao što su planiranje pribavljanja osoblja, upravljanje radnom snagom te ostale aktivnosti. Može se reći da planiranje opisuje cijeli proces planiranja za sve radnike te da mora razmotriti čimbenike kao što su količina ljudskih resursa, troškova i vremena. Kontroling ljudskih resursa, kako bi isplanirao potreban broj zaposlenika, razmatra broj zaposlenih na puno radno vrijeme u odnosu na ukupan broj zaposlenih te na taj način zna koliko mu je djelatnika na raspolaganju. Iz navedenog proizlazi da je za stjecanje ljudskih resursa potrebno koristiti omjer fluktuacije zaposlenika u odnosu na njihov cjelokupni broj.

Za stjecanje ljudskih resursa osnovni cilj je otkriti potencijalne djelatnike koji će odgovarati zahtjevima radnog mjesta za koji je izdan natječaj za posao. Zaposlenici se u stjecanju ljudskih resursa mogu podijeliti prema mnogo kategorija, jedna od tih kategorija je podjela prema obrazovanju odnosno stručnosti. U ovome području kontroling ocjenjuje cijeli postupak pribavljanja zaposlenika od objave natječaja za posao do zapošljavanja zaposlenika. Stjecanje ljudskih resursa prikazuje broj razgovora za posao u odnosu na broj osoba koje su se prijavile za određeni posao, taj broj se zatim prikazuje u postocima. Na temelju takvog izračuna može se procijeniti točnost dostavljenih molbi za posao. Ukoliko je oglas za posao napravljen na način da se u njemu pojavljuju podaci koji su nejasni, tada će se samo nekolicina odgovarajućih zaposlenika prijaviti za posao.

Glavna svrha razvoja ljudskih resursa je povećanje efikasnosti, izvedbe i vještina zaposlenika. Zadatak kontrolinga ljudskih resursa je procijeniti aktivnosti u smislu odabira mogućih zaposlenika, razvoj zaposlenika sa njihovim radnim mjestom te zadržavanje zaposlenika na način da im se isplanira karijera shodno njihovom napretku unutar organizacije. Jedan od načina za unaprjeđivanje, planiranje te za stjecanje zaposlenika je modificirana BCG matrica. Na temelju navedene matrice organizacija može prepoznati zaposlenike koji su pogodni za visoke menadžerske funkcije. Kontroling ljudskih resursa procjenjuje vrijeme potrebno kako bi se zaposlenika osposobilo za posao te omjer troškova koji su potrebni za osposobljavanje radnika u odnosu na ukupne troškove osoblja. [8]

## 4.1. Postupak implementacije kontrolinga ljudskih resursa

Izračunavanje rezultata rada u odnosu na ukupne troškove težak je zadatak jer ne postoji uzročna veza između inputa i outputa. U članku Veronike Soósove može se vidjeti rangiranje kritičnih faktora implementacije kontrolinga ljudskih resursa na četiri područja. Od ta četiri područja najveće značenje ima kulturno područje jer je najsloženije.

Tablica 14. 4 područja uvođenja ljudskih resursa

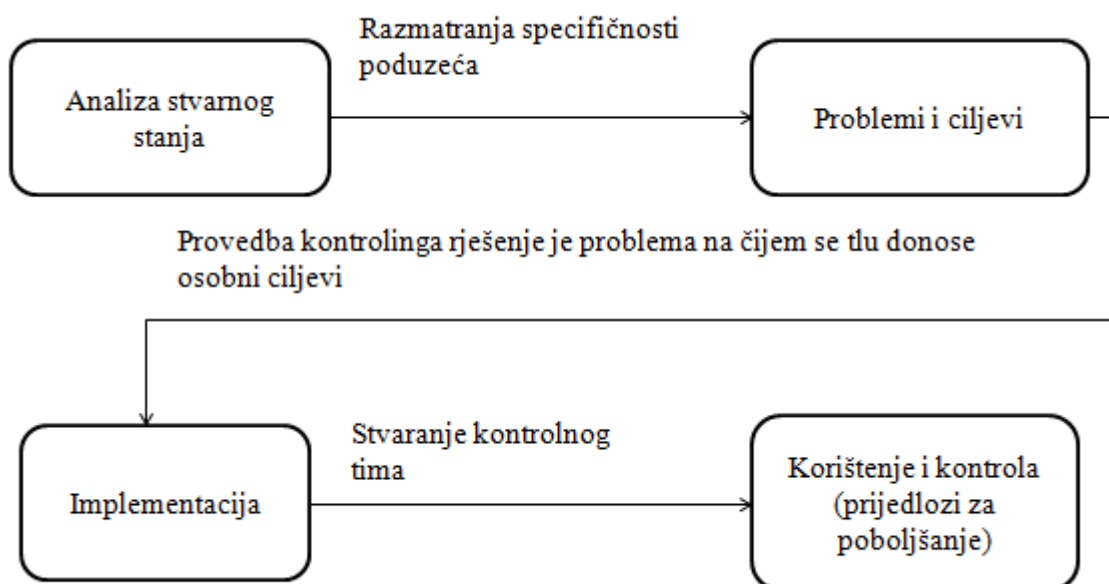
Područje	Kritični faktori provedbe
Područje ljudskih resursa	Nedostatak kvalificiranih resursa Nedostatak ljudskog vremena
Sustavno područje	Dovoljna i točna izrada Složen koncept Sučeljavanje metodologije aktivnosti i alata sa tehničkim pomagalicama
Tehničko područje	Osiguranje dovoljnih hardvera i softvera
Kulturno područje	Definicija ciljeva Aktivno uključivanje upravljanja Prihvatanje sustava sa svim njegovim aktivnim i pasivnim korisnicima Mjerljivost prednosti Izvješćivanje i tumačenje rezultata Upravljanje promjenama

Kako su svake male i srednje organizacije različite, potrebno je znati njihove individualnosti kod implementacije kontrolinga ljudskih resursa. Zbog navedenoga nema točnog postupka za implementaciju kontrolinga ljudskih resursa. Svaki korak implementacije ovisi o različitim varijablama koje imaju utjecaj na tijek implementacije. Glavne varijable koje utječu na implementaciju kontrolinga ljudskih resursa su veličina i vrsta organizacije. Općeniti postupci implementacije kontrolinga ljudskih resursa mogu biti sljedeći:

1. Analiza stvarnog stanja - opis osnovnog stanja, određivanje specifičnosti organizacije, traženje potencijalnih problema implementacije kontrolinga ljudskih resursa.
2. Problem i ciljevi kontrolinga upravljanja ljudskim resursima - definiranje problema dolazi od pretpostavke da organizacije provode kontroling samo ukoliko postoji problem koji je potrebno riješiti, a idealno rješenje je implementacija

kontrolinga. Kako bi se pronašao problem, organizacija markira ciljeve u području ljudskih potencijala koji se žele postići kroz kontroling.

3. Implementacija kontrolinga u praksi organizacije - temelj implementacije kontrolinga ljudskih resursa je određivanje tima ljudi koji će se baviti ispunjenjem razmotrenih ciljeva.
4. Korištenje i kontrola resursa - pomoću kontrolinga, organizacija može dijagnosticirati nedostatke i pogreške u području ljudskih resursa i može dati prijedloge za njihovo rješavanje. Uloga kontrolera ljudskih resursa nije samo da popravlja nastale pogreške, već i da upozorava cijelu organizaciju na mogućnost nastanka neke pogreške. [8]



**Shema 4.1 4 područja uvođenja kontrolinga ljudskih resursa**

Razlog zbog kojih male i srednje organizacije ne implementiraju kontroling u jednakom opsegu kao velike organizacije je stoga što postoji strah od novog i nepoznatog. Kako bi se kontroling učinkovito implementirao u male i srednje organizacije vlasnik mora privući i ostale ljude koji će dodati nove zadatke kao što je priprema izvješća i evaluacija, na osnovi kojih zaposlenici mogu imati osjećaj gubitka "neovisnosti", ili "slobodnog rada". [8]

Kontroling ljudskih resursa koristi razne alate za što veću učinkovitost. Jedan od alata koji se za to koriste je Balanced Scorecard.

U nastavku teksta citirano je mišljenje stručnjaka o Balanced Scorecard-u te je u tablici prikazan primjer uporabe tog alata na organizacijama kao što su BMW te Breuninger GmbH & Co. "Korištenjem Balanced Scorecard-a upravljanja ljudskim resursima, posao će biti u mogućnosti lako pratiti i zabilježiti metriku ljudskih resursa. Treba obratiti pažnju jer prikupljeni podaci kao i metrika neće puno koristiti lideru ukoliko on to ne analizira i uključi u proces donošenja odluka. Ovo je mjesto gdje dolazi Balanced Scorecard upravljanja ljudskim resursima. Svaka organizacija će trebati metodologiju koja će joj omogućiti da vidi i analizira podatke kako bi znala kakve korisne odluke donijeti za dobrobit zaposlenika i društva u cjelini. Scorecard upravljanja ljudskim resursima će moći predstaviti mjerila ljudskih resursa na više praktičan i lako razumljiv način, što će onda omogućiti mnogim menadžerima da gledaju na to i prave potrebne prilagodbe na temelju rezultata koje su dobili od njega "(Blokdijski, 2008, str. 128). " [8]

Tablica 15. Primjeri upotrebe BSC-a u upravljanju ljudskim resursima

Organizacija	Strateški ciljevi	Indeksi	Mjerna metoda
BMW	Izbor poslodavca: unutarnji / vanjski radnici	Privlačnost na tržištu rada	Analiza atraktivnosti rada
		Uspješan postupak odabira	Omjer kandidata na pozvane
		Zadovoljstvo zaposlenih	Istraživanje zaposlenih
Breuninger GmbH & Co.	Razvijanje kvalificiranih i motiviranih djelatnika	Zadovoljstvo zaposlenika	Indeks „sretan zaposlenik“
		Kvalifikacija i kvaliteta zaposlenika	Rezultati pretraga
		Fluktuacija zaposlenika	Mjera fluktuacija
		Produktivnost zaposlenika	Promet po zaposleniku



## 4.2. Kontroling upravljanja ljudskim resursima u hrvatskim organizacijama

Analizom literature o upravljanju ljudskim resursima vrlo je malo dostupnih primjera konkretne primjene kontrolinga upravljanja ljudskim resursima. Stoga se u nastavku rada obrađuje članak profesorice Nine Pološki Vokić koja je provela istraživanje na uzorku od 500 djelatnika u hrvatskim organizacijama.

U članku se opisuje uloga kontrolera kao i aktivnosti koje omogućavaju efikasnosti i efektivnosti upravljanja ljudima u organizaciji. Kontroleri imaju bitnu ulogu jer osiguravaju usklađenost ljudskih resursa sa korporativnom strategijom. Također pomažu kod otkrivanja potencijalnih problema u hrvatskom području na način da rano otkrivaju signale koji mogu ukazivati na probleme.

Prema članku Nine Pološki Vokić kontroleri su kod kontroliranja hrvatskog sustava odgovorni za sljedeće aktivnosti:

1. utvrđivanje instrumenata, metoda, pristupa, i dr. koji će se koristiti za evaluaciju prakse upravljanja ljudskim resursima i koji su u skladu sa strateškim ciljevima organizacije;
2. prikupljanje podataka potrebnih za procjenu procesa i rezultata različitih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima;
3. analiziranje prikupljenih podataka i stvaranje sistematičnih i transparentnih izvješća o kvaliteti sustava upravljanja ljudskim resursima i uspješnosti odjela za upravljanje ljudskim resursima; i
4. davanje preporuka menadžerima za unapređenje aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, procesa i programa sa ciljem povećanja kvalitete ljudskih resursa u organizaciji. [9]

Navedene aktivnosti čine četiri faze procesa kontrolinga upravljanja ljudskim resursima koje nadziru procese planiranja, praćenja, izvještavanja i savjetovanja o kvaliteti procesa upravljanja ljudskim resursima. Najvažnija faza je faza savjetovanja jer pomoću nje kontroler daje prijedloge menadžmentu kako riješiti probleme te kako poboljšati i postići organizacijske ciljeve. U članku su navedeni kontrolerski prijedlozi koji obično idu u četiri pravca:

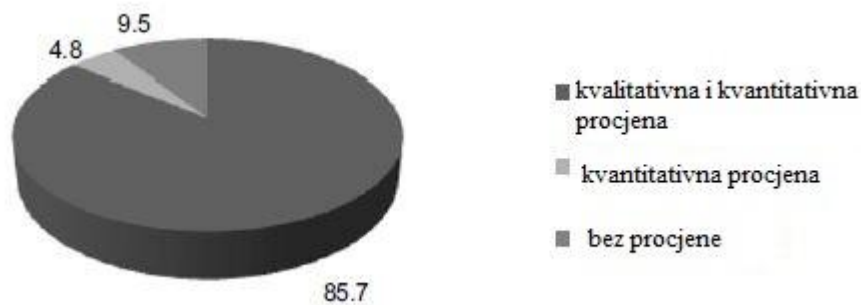
1. prijedlozi za poboljšanje kritičnih aspekata sustava upravljanja ljudskim resursima, kao na primjer potreba za zapošljavanjem stručnjaka određene vrste ili nužnost razvoja novog sustav naknade ako stari ne motivira dovoljno;

2. prijedlozi za poboljšanje efikasnosti upravljanja ljudskim resursima, kao što je potražnja za novim informacijskim sustavom ljudskih resursa ako stari smanjuje učinkovitost administratora upravljanja ljudskim resursima;
3. prijedlozi za poboljšanje efektivnosti upravljanja ljudskim resursima, kao na primjer potreba da se izračuna povrat ulaganja u svakoj aktivnosti upravljanja ljudskim resursima kako bi se odlučilo dodaju li vrijednost ili bi ih se trebalo napustiti;
4. prijedlozi u koja područja upravljanja ljudskim resursima više uložiti jer značajno doprinose uspjehu organizacije, kao i potreba za zapošljavanjem dodatnih prodajnih agenata jer zapošljavanje jednog prodajnog agenta rezultira sa 10.000 većih novčanih jedinica višeg prihoda. [9]

U daljnjem tekstu prikazana su istraživanja Nine Pološki Vokić vezana uz ocjenu kvalitete upravljanja ljudskim resursima u Hrvatskoj te su također prikazani rezultati dobiveni istraživanjem.

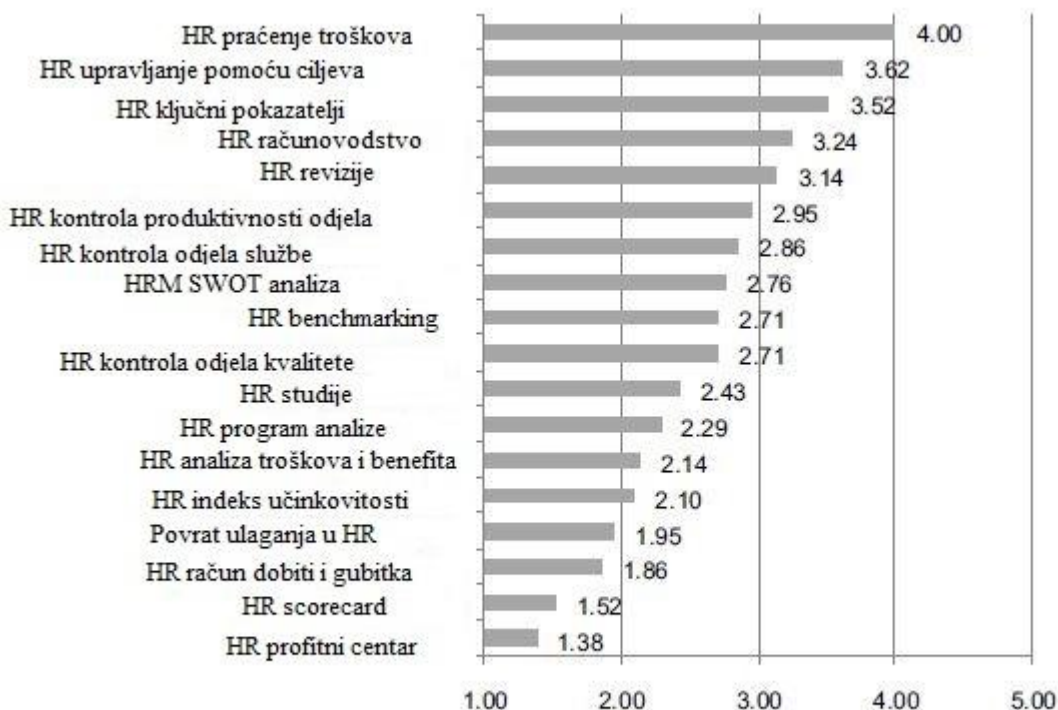
U istraživanju su sudjelovale sve organizacije u Republici Hrvatskoj koje zapošljavaju preko 500 zaposlenika (sveukupno 180 organizacija). Izabrane su organizacije koje zapošljavaju preko 500 zaposlenika jer imaju dovoljno razvijenu praksu upravljanja ljudskim resursima i pristup temeljen na kontroingu upravljanja ljudskim resursima. Zaprimiteljna su ukupno 42 pravilno ispunjena upitnika. Stopa odgovora od 23,3% je prihvatljiva s obzirom da istraživanja vezana uz upravljanje ljudskim resursima često imaju slične stope odgovora. [9]

Upitnici su poslani putem e-maila osobno za direktore upravljanja ljudskim resursima, zajedno sa kratkim popratnim pismom objašnjava svrhe i važnosti istraživanja. Direktori upravljanja ljudskim resursima, kao najviše upućene i informirane osobe u vezi procjene upravljanja ljudskim resursima u svojim organizacijama, bili su odgovorni za ispunjenje upitnika kao predstavnici svoje organizacije. Subjektivne mjere prakse ocjenjivanja upravljanja ljudskim resursima korištene su kao najčešći način upoznavanja predmeta, ali i zato što je podudarnost između subjektivnog i objektivnog mjerenja dokumentirana. Ispitanici su imali priliku da ostanu anonimni vraćanjem upitnika putem pošte. Međutim, svi su odlučili poslati ispunjene upitnike osobno putem e-maila. Procjena prakse upravljanja ljudskim resursima u hrvatskim organizacijama opisana je kroz ukupni pristup evaluaciji upravljanja ljudskim resursima; učestalost korištenja različitih instrumenta za ocjenjivanje upravljanja ljudskim resursima; postojanje evaluacije individualnih djelatnosti upravljanja ljudskim resursima; i broj pokazatelja praćenih mjesečno po svakom području upravljanja ljudskim resursima. Shema 4.2 pokazuje da većina organizacija u uzorku procjenjuje funkciju upravljanja ljudskim resursima kvantitativno i kvalitativno. [9]



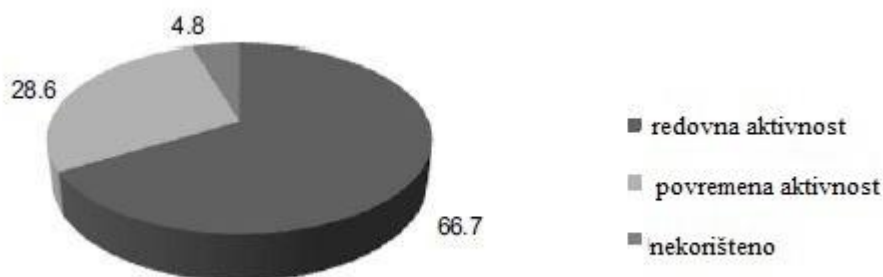
**Shema 4.2 Ukupni pristupi ocjenjivanju upravljanju ljudskim resursima (% organizacije)**

Shema 4.3 pokazuje da je u prosjeku 5 od 18 instrumenata za evaluaciju ljudskih resursa. Najčešće korišteni instrumenti su praćenje troškova upravljanja ljudskim resursima, upravljanje ljudskim resursima pomoću ciljeva, ključni pokazatelji upravljanja ljudskim resursima, računovodstvo upravljanja ljudskim resursima i revizija upravljanja ljudskim resursima. Najmanje se koriste mjere povrat ulaganja u upravljanje ljudskim resursima, račun dobiti i gubitka upravljanja ljudskim resursima, uravnotežena lista pokazatelja uspješnosti upravljanja ljudskim resursima i upravljanje ljudskim resursima kao profitnim centrom. Na temelju navedenog očito je da organizacije u uzorku koriste uglavnom rane, ali čvrste pristupe tipične za zapadne organizacije od 1960-ih do 1990-ih godina. Vodeći pristupi, kao što su profitni centar upravljanja ljudskim resursima, indeks učinkovitosti upravljanja ljudskim resursima ili račun dobiti i gubitka upravljanja ljudskim resursima tek se trebaju uvesti u većinu hrvatskih organizacija. [9]



**Shema 4.3 Korištenje osamnaest instrumenata ocjenjivanja upravljanja ljudskim resursima**

Shema 4.4 pokazuje da je procjena pojedinačnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima dosta česta u hrvatskim organizacijama. 66,7% organizacija u uzorku procjenjuje kvalitetu pojedinih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima redovito koristeći različite kvalitativne i kvantitativne pokazatelje.



**Shema 4.4 Postojanje ocjenjivanja pojedinih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima(% organizacija)**

Na kraju članka Nina Pološki Vokić zaključuje sljedeće: „*Kontroling sustava upravljana ljudskim resursima mora postati jedan od redovitih aktivnosti ne samo za kontrolere, nego i za one koji su odgovorni za kontrolu svih aspekata poslovanja, ali i za stručnjake upravljanja ljudskim resursima, koji danas moraju postati više kvantitativno orijentirani kako bi mogli dokumentirati doprinos sustava upravljanja ljudskim resursima organizacijskom uspjehu.*“ [9]

Funkcija kontrolinga se u današnjem vremenu popraćenom gospodarskom krizom pokazala kao jedan od uspješnijih alata u borbi protiv krize. Kontroling se također pokazao učinkovitim i kod upravljanja ljudskim resursima. Razlog učinkovitosti kontrolinga kod upravljanja ljudskim resursima je činjenica kako su ljudi izvor konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti. Zbog toga vrijedi navedeni citat profesorice Nine Pološki Vokić kako je kontroling upravljanja ljudskim resursima veoma važan za organizacijski uspjeh. Nažalost, hrvatske organizacije nemaju uspješnu evaluaciju upravljanja ljudskim resursima. Glavni razlog navedenog može biti činjenica kako su hrvatski menadžeri počeli razmišljati i ponašati se konkurentno tek od 1990-ih godina.

## 5. Zaključak

Kontroling ljudskih potencijala potreban je poduzećima jer pomaže menadžerima kod odabira odgovarajućih zaposlenika, pomaže im kod povećanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja, posebno je koristan u današnje vrijeme u kojem vlada ekonomska nestabilnost, postoje još mnoge pozitivne strane kontrolinga upravljanja ljudskim potencijalima.

U hrvatskim poduzećima kontroling se, nažalost, ne primjenjuje na uspješan način jer nema dovoljno obrazovanih stručnjaka koji bi mogli uvesti kontroling u poduzeća, a još manje podrške i razumijevanja menadžmenta koji najčešće očekuje kratkoročne rezultate upravljanja, dok bi uvođenje kontrolinga upravljanja ljudskim potencijalima trebala biti dugoročna odluka upravljanja. Jedna od dobrih odluka upravljanja svakako bi bila odluka menadžmenta da uvede kontroling u svoju organizaciju i to kontroling svih funkcija. Time bi organizacije mogle lakše upravljati svim svojim resursima i iskoristiti potencijale organizacije i doprinijeti boljoj uspješnosti poslovanja.

U Varaždinu, 28. rujna 2016.

## 6. Literatura

Knjige:

- [1] Očko, Jasmina; Švigir, Andreja. 2009. *Kontrolling – upravljanje iz backstagea*. MIŠ. Zagreb.
- [2] Osmanagić Bedenik, Nidžara. 1998. *Kontrolling – abeceda poslovnog uspjeha*. Školska knjiga. Zagreb..
- [4] Marušić, Sveto. 2006. *Upravljanje ljudskim potencijalima*. ADECO. Zagreb.
- [6] Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr. 2010. *Kontrolling između profita i održivog razvoja*. M.E.P d.o.o.. Zagreb.
- [7] Aksentijević, Saša; Tijan, Edvard; Marinković, Barbara. 2014. *Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima*. Pregledni rad. Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Rijeka. 296-297 str.

Kvalifikacijski radovi:

- [3] Plazonić, Hrvoje. 2012. *Analiza natječaja za zapošljavanje stručnjaka za zaštitu na radu*. Završni rad. Visoka škola za sigurnost s pravom javnosti. Split. 12-15 str.
- [5] Mihelčić, Anastazija. 2014. *Upravljanje ljudskim potencijalima u Luka Koper d.d.* Diplomski rad. Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Rijeka. 5 str.

Elektronički izvori:

- [8] Soósová, Veronika. *Implementation of human resource controlling in small and medium-sized enterprises*. [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011\\_2\\_08.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011_2_08.pdf) (pristupljeno 08. rujna 2016.)

Časopisi:

- [9] Pološki Vokić, Nina. 2012. *Controlling of human resource management practices in Croatian firms*. Eurasian Business Review, 2(1), 2012, 93-117. 95-117.

## Popis shema

Shema 3.1 Intelektualni kapital Izvor: <a href="http://blog.dnevnik.hr/tim19uz/">http://blog.dnevnik.hr/tim19uz/</a> (pristupljeno 30. rujna 2016.).....	34
Shema 3.2 Portfolio ljudskih potencijala Izvor: Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr. 2010. <i>Kontroling između profita i održivog razvoja</i> . M.E.P d.o.o. Zagreb .....	45
Shema 3.3 Matrica „dodana vrijednost / zahtjevnost zamjene“ Izvor: Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr. 2010. <i>Kontroling između profita i održivog razvoja</i> . M.E.P d.o.o. Zagreb.....	45
Shema 3.4 Monitor ljudskog kapitala Izvor: Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr. 2010. <i>Kontroling između profita i održivog razvoja</i> . M.E.P d.o.o. Zagreb .....	46
Shema 4.1 4 područja uvođenja kontrolinga ljudskih resursa Izvor: Soósová, Veronika. <i>Implementation of human resource controlling in small and medium-sized enterprises</i> . <a href="https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011_2_08.pdf">https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011_2_08.pdf</a> (pristupljeno 08. rujna 2016.) ...	62
Shema 4.2 Ukupni pristupi ocjenjivanju upravljanju ljudskim resursima (% organizacije) Izvor: Pološki Vokić, Nina. 2012. <i>Controlling of human resource management practices in Croatian firms</i> . Eurasian Business Review, 2(1), 2012, 93-117. 95-117.....	66
Shema 4.3 Korištenje osamnaest instrumenata ocjenjivanja upravljanja ljudskim resursima Izvor: Pološki Vokić, Nina. 2012. <i>Controlling of human resource management practices in Croatian firms</i> . Eurasian Business Review, 2(1), 2012, 93-117. 95-117.....	67
Shema 4.4 Postojanje ocjenjivanja pojedinih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima(% organizacija) Izvor: Pološki Vokić, Nina. 2012. <i>Controlling of human resource management practices in Croatian firms</i> . Eurasian Business Review, 2(1), 2012, 93-117. 95-117.....	67



## Popis tablica

Tablica 1. Prednosti i nedostaci stručnjaka za ljudske potencijale i kontrolera pri kontrolingu ljudskih potencijala odnosno upravljanja ljudskim potencijalima Izvor: Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr. 2010. <i>Kontroling između profita i održivog razvoja</i> . M.E.P d.o.o.. Zagreb.....	36
Tablica 2. Podjela odgovornosti za kontroling ljudskih potencijala i kontroling upravljanja ljudskim potencijalima Izvor: Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr. 2010. <i>Kontroling između profita i održivog razvoja</i> . M.E.P d.o.o.. Zagreb.....	37
Tablica 3. Pokazatelji upravljanja ljudskim potencijalima s obzirom na hijerarhijske razine Izvor: Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr. 2010. <i>Kontroling između profita i održivog razvoja</i> . M.E.P d.o.o.. Zagreb.....	38
Tablica 4. Aktivnosti kontrolinga ljudskih potencijala i kontrolinga upravljanja ljudskim potencijalima Izvor: Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr. 2010. <i>Kontroling između profita i održivog razvoja</i> . M.E.P d.o.o.. Zagreb.....	41
Tablica 5. Vrste pokazatelja ljudskih potencijala i upravljanja ljudskim potencijalima Izvor: Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr. 2010. <i>Kontroling između profita i održivog razvoja</i> . M.E.P d.o.o.. Zagreb.....	42
Tablica 6. Primjeri makro i mikro pokazatelja ljudskog kapitala Izvor: Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr. 2010. <i>Kontroling između profita i održivog razvoja</i> . M.E.P d.o.o.. Zagreb.....	43
Tablica 7. SWOT analiza ljudskih potencijala Izvor: Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr. 2010. <i>Kontroling između profita i održivog razvoja</i> . M.E.P d.o.o.. Zagreb.....	44
Tablica 8. SWOT analiza upravljanja ljudskim potencijalima Izvor: Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr. 2010. <i>Kontroling između profita i održivog razvoja</i> . M.E.P d.o.o.. Zagreb.....	48
Tablica 9. Računovodstveno utemeljeni pristupi evaluaciji upravljanja ljudskim potencijalima Izvor: Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr. 2010. <i>Kontroling između profita i održivog razvoja</i> . M.E.P d.o.o.. Zagreb. ....	49
Tablica 10. Pristupi evaluaciji upravljanja ljudskim potencijalima razvijeni na temelju pristupa i tehnika menadžmenta Izvor: Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr. 2010. <i>Kontroling između profita i održivog razvoja</i> . M.E.P d.o.o.. Zagreb.....	50

Tablica 11. Primjeri upravljanja ljudskim potencijalima po aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima Izvor: Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr. 2010. <i>Kontroling između profita i održivog razvoja</i> . M.E.P d.o.o.. Zagreb.....	51
Tablica 12. Primjeri indeksa uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima Izvor: Osmanagić Bedenik, Nidžara; Dojčinović Drilo, Dejana i dr. 2010. <i>Kontroling između profita i održivog razvoja</i> . M.E.P d.o.o.. Zagreb.....	53
Tablica 13. Referentni pregled KPI odjela upravljanja ljudskim potencijalima Izvor: Aksentijević, Saša; Tijan, Edvard; Marinković, Barbara. 2014. <i>Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima</i> . Pregledni rad. Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Rijeka. str. 297.-300.....	56
Tablica 14. 4 područja uvođenja ljudskih resursa Izvor: Soósová, Veronika. <i>Implementation of human resource controlling in small and medium-sized enterprises</i> . <a href="https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011_2_08.pdf">https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011_2_08.pdf</a> (pristupljeno 08. rujna 2016.) ...	61
Tablica 15. Primjeri upotrebe BSC-a u upravljanju ljudskim resursima Izvor: Soósová, Veronika. <i>Implementation of human resource controlling in small and medium-sized enterprises</i> . <a href="https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011_2_08.pdf">https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011_2_08.pdf</a> (pristupljeno 08. rujna 2016.) ...	63