

# Definiranje ključnih parametara upravljanja kompetentnošću ljudskih resursa

---

Štabi, Doris

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:529553>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-16**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 177/PE/2017

**DEFINIRANJE KLJUČNIH PARAMETARA**  
**UPRAVLJANJA KOMPETENTNOŠĆU**  
**LJUDSKIH RESURSA**

Doris Štabi

Varaždin, svibanj 2017.



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 177/PE/2017

**DEFINIRANJE KLJUČNIH PARAMETARA  
UPRAVLJANJA KOMPETENTNOŠĆU  
LJUDSKIH RESURSA**

**Student:**

Doris Štabi, mat. br. 0306/336D

**Mentor:**

izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak

Varaždin, svibanj 2017.

# Prijava diplomskog rada

studenta iv. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Doris Štabi	MATIČNI BROJ	0306/336D
NASLOV RADA	Definiranje ključnih parametara upravljanja kompetentnošću ljudskih resursa		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Defining of key parameters for managing the competence of human resources		
KOLEGIJ	Upravljanje kvalitetom		
MENTOR	Izv. prof. dr. sc. Krešimir Buntak		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. Prof. dr. sc. Živko Kondić, predsjednik		
	2. Doc. dr. sc. Darijo Čerepinko, član		
	3. Izv. prof. dr. sc. Krešimir Buntak, mentor		
	4. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić, zamjenski član		

## Zadatak diplomskog rada

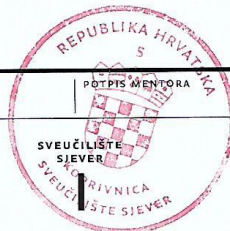
BROJ 177/PE/2017

OPIS

Ključne karakteristike svake kvalitetno upravljane organizacije su: dokumentiranost, upravljivost i kompetentnost. Kompetentnost kao ključna determinanta konkurentnosti sastoji se od četiri sastavnice: kompetentnosti ljudskog resursa, tehničke kompetentnosti, tehnološke kompetentnosti i strukturne kompetentnosti. Riječ kompetentnost znači osposobljen, sposoban, dok kompetencije predstavljaju skup znanja, stavova i vještina koje utječu na krajnji rezultat. Kompetentnost organizacije čine posebna znanja i vještine koje postoje unutar organizacije i usko je povezana s intelektualnim kapitalom. Budući je cilj ostvariti konkurentnu prednost na tržištu važno je upravljati svim elementima organizacijske kompetentnosti. Ključan faktor uspješnog poslovanja svakog poduzeća čine ljudski resursi sa svojim znanjima, sposobnostima, vještinama i kompetencijama. Zadatak diplomskog rada je definirati ključne parametre za upravljanje kompetentnošću ljudskog resursa, te istražiti njihov značaj i mogućnost upravljanja kompetentnošću ljudskog resursa.

U VARAŽDINU, DANA 01.12.2016.

DIR 01 PE



## **PREDGOVOR**

Usvojenim znanjem tijekom dvogodišnjeg studiranja na diplomskom studiju Poslovna ekonomija, Diplomskim radom željela sam detaljnije proučiti dio područja struke, te nadograditi i proširiti vlastita znanja i kompetencije.

Diplomski rad izrađen je samostalno proučavanjem relevantne literature i pisan je jasnim jezikom sa poveznicama na korištenu literaturu.

Veliku zahvalnost dugujem svom mentoru izv.prof.dr.sc. Krešimiru Buntak, koji mi je uvelike pomogao u izradi ovoga diplomskog rada svojim znanstvenim i stručnim savjetima. Želim se zahvaliti i svim djelatnicima Sveučilišta Sjever u Varaždinu koji su svojim radom pomogli u stjecanju moga znanja o poslovnoj ekonomiji. Posebno se želim zahvaliti svojim roditeljima i kolegama koji su me tokom školovanja podupirali i poticali moju težnju k ostvarivanju postavljenih ciljeva, i koji su mi pomogli da studentske dane smatram najljepšim danima svoga života.

Doris Štabi

## SAŽETAK

Zadatak ovog diplomskog rada je definirati ključne parametre za upravljanje kompetentnošću ljudskih resursa. Riječ kompetentnost znači osposobljen, sposoban, dok kompetencije predstavljaju skup znanja, stavova i vještina koje utječu na krajnji rezultat. Kompetentnost predstavlja značajnu ulogu u kvaliteti i sustavu kvalitetnog upravljanja. Kompetentnost organizacije čine posebna znanja i vještine koje postoje unutar organizacije, usko je povezana s intelektualnim kapitalom za koji je bitno da se razvija kako bi se postigla konkurentna prednost na tržištu. Ključan faktor uspješnog poslovanja svakog poduzeća čine ljudski resursi sa svojim znanjima, sposobnostima, vještinama i kompetencijama. Upravljanje ljudskim resursima je zahtjevan i konstantan proces te je moj zadatak istražiti i definirati koji su to ključni parametri koji se primjenjuju kod upravljanja kompetentnošću tih resursa.

**Ključne riječi:** kompetencije, organizacijska kompetentnost, ljudski resursi, parametri za upravljanje kompetentnošću ljudskih resursa

## ABSTRACT

The assignment of this gradual thesis is to define the key parameters for managing the competence of human resources. The word competitive means to be capable, able, when on the other hand competence presents a group of knowledge, attitude and skills which influence on the uttermost result. Competence presents a significance role in quality and inside the system of quality managing. The special knowledges and skills, which have been existing inside the organization, are a part of the competence of organization. It is narrowly related with the intellectual capital, for which is important that it has been developing to achieve the competitive advantage on market. The key factor of being successful includes the human potential which their knowledges, abilities, skills and competences. Managing human potentials is a very demanding and constant process and it is my assignment to research and define which are this key parameters which have been used by managing the competence of this resources.

**Keywords:** Competences, competence of the organization, human resources, parameters for managing the competence of human resource.

# SADRŽAJ

1.	UVOD .....	1
1.1.	Predmet, ciljevi i hipoteze rada .....	1
1.2.	Izvori i metode rada .....	1
1.3.	Dosadašnja istraživanja u području .....	2
1.4.	Sadržaj i struktura rada .....	8
2.	KOMPETENTNOST I ORGANIZACIJSKA KOMPETENTNOST .....	9
2.1.	Kompetencije .....	9
2.1.1.	Znanje .....	17
2.1.2.	Vještine .....	19
2.1.3.	Sposobnosti .....	20
2.2.	Konkurentnost .....	21
2.3.	Organizacijsko znanje .....	30
2.3.1.	Upravljanje znanjem .....	31
2.4.	Organizacijska kompetentnost .....	33
2.4.1.	Opća teorija sustava .....	34
2.4.2.	Elementi organizacijske kompetentnosti .....	35
2.4.3.	Odnos intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti .....	37
2.4.4.	Utjecaj intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti na održivu konkurentnost .....	38
3.	KOMPETENTNOST LJUDSKIH RESURSA .....	40
3.1.	Pojmovno određenje i važnost upravljanja ljudskih resursa .....	40
3.2.	Menadžment ljudskih resursa .....	43
3.2.1.	Motivacija zaposlenika .....	46
3.3.	Mjerenje upravljanja ljudskim resursima .....	47
3.4.	Čimbenici upravljanja kompetentnošću ljudskih resursa .....	49
3.4.1.	Opći čimbenici .....	50
3.4.2.	Specifični čimbenici .....	52
3.5.	Ključni parametri za upravljanje kompetentnošću ljudskih resursa .....	56
3.6.	Big Five .....	56
4.	ISTRAŽIVANJE .....	58
4.1.	Opis ankete .....	58
5.	ZAKLJUČAK .....	76
6.	LITERATURA .....	78



# 1. UVOD

Pojam kompetentnosti spominjao se još u davnoj prošlosti te se njegova definicija mijenjala kroz godine. Kompetentnost znači osposobljen, sposoban, dok kompetencije predstavljaju skup povezanih znanja, stavova i vještina koje utječu na krajnji rezultat. Kompetentnost predstavlja značajnu ulogu u kvaliteti i sustavu kvalitetnog upravljanja. Vrlo je značajna za organizaciju koju predstavljaju ljudi sa zajedničkim ciljevima. Kompetentnošću tih ljudi odnosno zaposlenika lakše se i brže postižu zadani ciljevi. Organizacijska kompetentnost u uskoj je povezanosti s intelektualnim kapitalom. Za organizaciju je vrlo važno da razvija i ulaže u svoj intelektualni kapital, da ulaže u svoje znanje i u znanje svojih zaposlenika te time postigne održivu konkurentsku prednost na tržištu. Na kompetentnost organizacije gleda se kao na posebna znanja i vještine koje postoje unutar organizacije i koje organizaciju čine različitom od ostalih na tržištu. Kompetentnost organizacije najčešće se veže uz kompetentnost ljudskog resursa koji je ključan faktor uspješnog poslovanja i djelovanja svakog poduzeća, organizacije ili institucije. Ljudske resurse čine znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije. Upravljanje ljudskih resursima je zahtjevan i konstantan proces te će se u radu definirati koji su to ključni parametri za upravljanje kompetentnošću tih resursa.

## 1.1. Predmet, ciljevi i hipoteze rada

Tema moga rada je „Definiranje ključnih parametara upravljanja kompetentnošću ljudskih resursa“. Tema je odabrana iz razloga što je u vremenu u kojem živimo znanje postalo resurs bez kojeg nije moguća niti jedna djelatnost, aktivnost ili proces. Ljudski resursi i organizacija su usko povezani te utječu jedan na drugog. Ljudski potencijali su temelj na kojem se gradi strategija organizacije. Cilj svake organizacije je proizvodnost i zadovoljstvo potrošača koji se postižu pomoću ljudi i njihovog djelovanja.

Cilj rada je saznati što je to organizacija i organizacijska kompetentnost, zašto je važno organizacijsko znanje, što podrazumijeva kompetentnost ljudskih resursa, koji su ključni parametri upravljanja kompetentnošću ljudskih resursa te kakav je utjecaj upravljanja kompetentnošću ljudskih resursa na organizacijsku kompetentnost.

## 1.2. Izvori i metode rada

Rad je izrađen pomoću sveučilišnih udžbenika i priručnika, prezentacija, stručnih i znanstvenih članaka hrvatskih, ali i svjetskih stručnjaka te ostalih internetskih stranica koje se

odnose na temu rada. U radu je provedeno sekundarno istraživanje o dasadašnjim istraživanjima na području teme rada. Koristili su se sekundarni izvori podataka kao što su znanstveni članci te izvori sa internet stranica. U radu je provedeno i anketno istraživanje na temelju kojeg se zaključilo koji su to ključni parametri za upravljanje kompetentnošću ljudskih resursa. Kako bi se tijekom proučavanja literature i prikupljenih podataka došlo do postavljenih ciljeva i dobio što bolji prikaz problema i predmeta istraživanja korištene su različite metode i načini istraživanja. Metode koje su se koristile tijekom izrade ovog diplomskog rada su metode deskripcije (postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta, te njihovih emirijskih potvrđivanja odnosa i veza), analize (postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih zaključaka na jednostavnije dijelove), sinteze (postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja jednostavnih zaključaka u složenije zaključke), te selekcije odabrane stručne literature.

### **1.3. Dosadašnja istraživanja u području**

Svaka organizacija ima svoju strategiju kojom upravlja organizacijskom strukturom. Način na koji je obavljen posao ovisi o zaposleniku, odnosno o njegovoj razini kompetencija za obavljanje tih poslova. „Spider grupa“ d.o.o. bavi se uzgojem i preradom ljekovitog bilja te uslužnim opremanjem čajeva. U toj tvrtci svako radno mjesto ima opis zaduženja i prema tome postoji lista kompetencija. Popis kompetencija dijeli se na stručne kompetencije koje su postavljene kao osnova za to radno mjesto, i opće kompetencije koje su određene kao nužne i važne za to radno mjesto. Na temelju integracijskog razgovora analiziranog radnika i voditelja općih poslova, voditelj općih poslova donosi zaključak putem pitanja iz evaluacijskog obrasca koja je radnik ispunjavao, iz sljedećih područja: 1.komunikacija i međuljudsko ophođenje(vanjski izgled i osobnost, sposobnost uspostavljanja kontakta i stvaranja veza, verbalno izražavanje, strukturiranje i vođenje razgovora, poštovanje/prihvatanje/kontaktiranje; osobno i na udaljenost/aktivno slušanje, sposobnost uvjeravanja i pokazivanje entuzijazma 2. motivacija za karijeru, proaktivnost, voljnost na učenje, spremnost na napredovanje (status posla, proaktivnost, stav prema kompaniji, spremnost na davanje informacija i učenje, predanost poslu, spremnost na preuzimanje inicijative) 3. mentalna fleksibilnost (kreativnost, sposobnost rješavanja problema/prilagođavanje novonastalim situacijama, intelektualna sposobnost, sposobnost učenja) 4. neovisan i sustavan rad(orijentiranost na ciljeve/praćenje vlastitih ciljeva, sposobnost organizacije/organiziranost/

sustavnost u radu, neovisnost i autonomija) 5. kooperativnost i sposobnost timskog rada (napori u zajedničkom interesu/povezanost s drugima 6. osobnost i integritet (vjerodostojnost ponašanja- otpornost (mentalna, fizička)) 7. rukovoditeljske kompetencije (sposobnost vođenja, upravljanje promjenama, razvoj i upravljanje ljudi). (Bartolić, Prelas Kovačević, 2011.)

Donošenjem Strategije učenja za poduzetništvo 2010.-2014., te uvođenjem poduzetništva kao jedne od osam ključnih kompetencija učenika u Nacionalni okvirni kurikulum iz 2010., Republika Hrvatska pokazuje da poduzetničku orijentaciju smatra iznimno važnom za osobni, općedruštveni i gospodarski razvoj. Poduzetnička kompetencija odnosi se na sposobnost pojedinca da ideje pretvori u djelovanje te uključuje stvaralaštvo, inovativnost i spremnost na preuzimanje rizika, te sposobnost planiranja i vođenja projekata radi ostvarivanja ciljevaniza osobina ličnosti: stvaralaštva, samostalnosti, odgovornosti, kritičnosti, inovativnosti, inicijativnosti, sposobnosti razumnog preuzimanja rizika, organizacijskih sposobnosti, sposobnosti vođenja i upravljanja, suradničkih vještina i drugih osobina. Cilj je postići da učenici budu osposobljeni za postavljanje, vrjednovanje i ostvarivanje osobnih ciljeva, znaju planirati svoj rad i ostvarivati planove, razviju inicijativnost, ustrajnost u aktivnostima, posebno u učenju, budu osposobljeni za prilagođavanje novim situacijama, idejama i tehnologijama, razviju stvaralački pristup prema izazovima i promjenama, stresovima i sukobima te natjecanju, razviju vještine vrjednovanja drugih i samovrjednovanja te kritičkoga odnosa prema vlastitomu uspjehu, odnosno neuspjehu, razviju samostalnost, samopouzdanje i osobni integritet, upoznaju radni život i zanimanja u neposrednoj okolini i društvu, steknu temeljna znanja u području gospodarstva i vođenja poslova te osvijeste važnost i mogućnosti samozapošljavanja. Psihološka obilježja sadržana u poduzetničkim kompetencijama učenika su osobni integritet, samopouzdanje, samostalnost, spremnost na prihvaćanje promjena, prihvaćanje izazova, otpornost na stres i neizvjesnost, stvaralački pristup prema sukobima i natjecanju, spremnost na preuzimanje rizika, sposobnost nošenja s uspjehom i neuspjehom, fleksibilnost, prilagodljivost, sposobnost kritičkog mišljenja, rješavanja problema, sposobnost procjene, analize i uočavanja prilika, stvaralaštvo, inovativnost, donošenje odluka, poduzimljivost, inicijativnost, ustrajnost u aktivnostima, posebno u učenju, orijentacija na postignuće, visoka radna energija i usmjerenost na ciljeve, konstruktivno upravljanje emocijama, razvijene socijalne i komunikacijske sposobnosti, vještina vrednovanja drugih i samovrednovanja, itd. (Vojnović, Manojlović, 2011.)

Autori *Ferk Novaković i Bogdanović (2011.)*, govore kako se poduzetnička kompetencija sastoji od određenih znanja, vještina i stavova koji su primjereni određenom kontekstu (ekonomskom, kulturnom, sportskom itd.). Znanje obuhvaća saznanje o raspoloživim mogućnostima kako bi se prepoznale one koje odgovaraju vlastitim osobnim profesionalnim i /ili poslovnim aktivnostima. Vještine obuhvaćaju vještine planiranja, organiziranja, analiziranja, komuniciranja, obavljanja, izvještavanja, ocjenjivanja i bilježenja, vještine stvaranja projekata i njihove provedbe, sposobnost kooperativnog rada i fleksibilnost u sklopu tima, sposobnost prepoznavanja vlastitih prednosti i slabosti, sposobnost proaktivnog djelovanja i pozitivno reagiranje na promjene, sposobnost procjenjivanja i preuzimanje rizika kada je to opravdano. Stavovi podrazumijevaju sklonost inicijativi, pozitivan stav prema promjenama i inovacijama, spremnost prepoznavanja područja u kojem se može pokazati čitava lepeza poduzetničkih vještina – npr. kod kuće, na poslu i u zajednici.

Poznavanje jednog ili više stranih jezika jedna je od ključnih kompetencija uspješnog poduzetnika. U praksi se često razlikuje učenje općeg stranog jezika i stranog jezika struke pri čemu kod obrazovanja za poduzetništvo govorimo o učenju poslovnog stranog jezika koje obuhvaća stjecanje jezičnih znanja u smislu usvajanja odgovarajućeg poslovnog vokabulara, ali također mora poznavati i poslovni bonton, imati odgovarajuće socijalne i prezentacijske vještine, znati sudjelovati u poslovnom sastanku, znati voditi sastanak, biti u stanju voditi telefonski razgovor na stranom jeziku, moći pismeno komunicirati, znati sastaviti dopis, mail, poslovno pismo itd. Sve su to vještine koje moraju biti sastavni dio učenja stranog jezika u sklopu obrazovanja za poduzetništvo. (Šimunović, Letic, Halter, 2011.)

Preporuke Europskog parlamenta i Vijeća Europe obuhvaćaju osam ključnih kompetencija i to: Sposobnost komunikacije na materinim jeziku, Sposobnost komunikacije na stranom jeziku, Matematičke kompetencije i temeljne kompetencije u znanosti i tehnologije, Digitalne kompetencije, Sposobnost i voljnost za učenje, Međuljudske, međukulturalne i društvene te građanske kompetencije, Poduzetništvo, Kultura izražavanja. Poduzetničke kompetencije uključuje kreativnost, inovativnost i preuzimanje rizika, kao i sposobnost planiranja i vođenja projekata kako bi se ostvarili predviđeni ciljevi. Neophodna znanja uključuju odgovarajuće mogućnosti za osobne, profesionalne i/ili poslovne aktivnosti, uključujući stvaranje opće slike o uvjetima u kojima ljudi žive i rade, kao što su razumijevanje djelovanja gospodarstva te shvaćanje mogućnosti i izazova koji stoje pred poslodavcem ili organizacijom. Vještine i sposobnosti odnose se na aktivno upravljanje projektom (uključujući vještine i sposobnosti planiranja, organiziranja, upravljanja, vođenja i delegiranja, analiziranja, komuniciranja, razumijevanja, evaluiranja i memoriranja), kao i mogućnosti pojedinačnog i timskog rada.

Pritom su prisutne sposobnosti procjenjivanja vlastitih snaga i slabosti, te procjena rizika, odnosno iznalaženje mogućnosti osiguranja. Poduzetnički se stav očituje u inicijativnosti, proaktivnosti, samostalnosti i inventivnosti u osobnom i društvenom životu, kao i u radu. To također uključuje motiviranost i odlučnost u postizanju ciljeva u osobnom i poslovnom životu. (Hrvatska gospodarska komora, 2012.)

Poduzetnici su oduvijek koristili pregovaračke vještine za obavljanje određenih poslovnih aktivnosti, a da to nisu smatrali posebnim umijećem. S razvojem društva u cjelini te primjenom novih tehnologija povećala se produktivnost, a time i rast konkurentnosti te nužnost stjecanja pregovaračkih vještina. Ove vještine danas zauzimaju jedno od važnijih mjesta u planiranju strateškog razvoja poduzetnika. Kako bi pregovaranje bilo što uspješnije važno je postići sinergijski učinak razvijanjem novih vještina. Poduzetnik u ulozi pregovarača sposoban je ideje pretvoriti u djelo, preuzima rizik kad i gdje je potrebno, planira i upravlja procesima. U poslovanju postoje mnoga područja gdje je korisno posjedovati pregovaračke vještine: pregovaranje o vremenu i načinu isporuke, dužini i vremenu odmora zaposlenih, rasporedu za održavanje sastanka itd. Vještine dobrog pregovarača primjenjuju se i preslikavaju u područje poduzetništva na način da identifikacija vlastitih prednosti i slabosti osigurava dobru pripremu, a inovativnost, sposobnost analize i brzog djelovanja omogućava postizanje postavljenih ciljeva. (Šlogar, Cigan, 2012.)

Poduzetničke kompetencije može se definirati kao kombinacija znanja, vještina, stavova i sposobnosti za stvaranje i otkrivanje prilika u okruženju i unošenje promjena te usmjeravanje ponašanja k uspješnom rješavanju zadatka. Jedan od načina svrstavanja elemenata poduzetničke kompetencije je u tri kategorije: kognitivnu, afektivnu i bihevioralnu. Kognitivna kategorija poduzetničke kompetencije odnosi se na učinkovito upravljanje razmišljanjem, uvjerenjima i očekivanjima. Afektivna kategorija odnosi se na upravljanje emocijama i stavovima, dok bihevioralna kategorija podrazumijeva upravljanje namjerama i orijentiranost akciji. Kognitivna kategorija obuhvaća: Sposobnost analiziranja i razumijevanja velikih količina informacija, Sposobnost korištenja poduzetničkih zapisa, mapa i nacрта, Sposobnost preuzimanja kalkuliranog rizika, Kreativnost, inovativnost i viziju, Efektuaciju u uvjetima neizvjesnosti, Percepciju prilika i rizika, Poduzetničku budnost, Intuiciju, Korištenje vještina obje polutke mozga. Afektivna kategorija podrazumijeva: Samopouzdanje, Samostalnost, Entuzijazam i upornost, Marljivost i želju za uspjehom, Nošenje s neuspjehom, Sposobnost pozitivnog razmišljanja, Pozitivan stav prema promjenama, Sposobnost poticanja promjena, Visoku toleranciju prema neizvjesnosti. Bihevioralna kategorija podrazumijeva: Motiviranost postignućem, Preuzimanje inicijative, Spremnost na djelovanje, Izgradnju i

vođenje timova, Sposobnost preuzimanja odgovornosti i vođenje, Sposobnost uvjeravanja i pregovaranja, Upravljanje konfliktima, Asertivnost, Sposobnost pronalaženja, upravljanja i kontrole resursa, Sposobnost uspostavljanja i njegovanja kontakata. (Sedlan Kőnig, 2013.)

Kompetencije koje je Europska komisija odredila kao osam ključnih za cjeloživotno učenje i koje predstavljaju opća znanja i vještine nužne za osobni i profesionalni razvoj svakog pojedinca su sljedeće: komuniciranje na materinskom jeziku u pisanom i usmenom obliku, komuniciranje na stranim jezicima, matematička pismenost i osnovne kompetencije iz znanosti i tehnologije, sposobnost korištenja digitalne tehnologije, umijeće organiziranja učenja i raspolaganja vlastitim vremenom, društvena i građanska kompetencija s međuljudskom i interkulturalnom suradnjom, inicijativnost i poduzetništvo te kulturna svijest i izražavanje. Vještine za visoko obrazovanje su na naprednoj razini, uključuju inovativnost u rješavanju složenih pitanja i nepredvidivih problema, tj. stvaranje novih znanja. Kompetencije stavljaju u funkciju sve naučeno pa trebaju sadržavati sposobnost analize i sinteze, sposobnost samostalnog učenja, rješavanja problema i primjene znanja u praksi, sposobnost prilagođavanja u novim situacijama, vještine upravljanja informacijama te sposobnost za samostalni i timski rad (Lončar-Vicković i Dolaček-Aiduk, 2009: 24-30). Polazeći od takve pretpostavke, modeli kompetencija najviše razine obrazovanja trebali bi biti sljedeći: Usmjerenost na stručni, znanstveni i istraživački rad, Samostalnost u radu i iznalaženje novih rješenja u praksi, Poduzetničko djelovanje lokalno i regionalno, Kompetencije za svjesno i svrhovito umrežavanje, Kompetencije za cjeloživotno učenje, Kompetencije višejezičnosti i interkulturalnosti, Prepoznavanje i uvažavanje osnovnih vrijednosti u društvu te djelovanje u skladu s njima. (Račić, 2013.)

U dokumentu *Improving competences for the 21st Century: An Agenda for European Cooperation on Schools*, Komisija za europske zajednice iznosi preporuke za razvoj pedagoških kompetencija, ističući potrebu za razvijanjem složenijih vještina i prilagodljivosti, sposobnosti samoreguliranog i cjeloživotnog učenja, građanskog angažmana i aktivizma, te osam ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje: kritičko mišljenje, kreativnost, inicijativu, rješavanje problema, procjenu rizika, odlučivanje te konstruktivno upravljanje osjećajima. (Ninčević, Jurić, 2016.)

Sve traženija poduzetnička kompetencija, bilo da se radi o pasivnom ili aktivnom gledištu, odražava sklonosti pojedinca da sam poduzima akcije koje vode promjenama ili ih samo prihvaća i podržava. U svakom slučaju, povlači za sobom pozitivan stav prema promjenama, sklonost timskom radu, odgovornost za vlastite postupke i određeni stupanj sklonosti inicijativi, kao i prepoznavanju, procjeni i preuzimanju rizika. Potrebno je istaknuti i razvoj

sposobnosti prepoznavanja ekonomskih mogućnosti unutar određenih kulturnih aktivnosti, što u red kompetencija svrstava i kulturno izražavanje. Ono potiče razvoj svijesti o važnosti estetskog doživljaja stvarnosti, evoluciji ukusa i sposobnosti umjetničkog samoizražaja mnoštvom raspoloživih medija. Kulturno izražavanje kao kompetencija očituje se i prihvaćanjem i poticanjem kreativnog izričaja ideja te dijeljenja iskustava i emocija, bilo da se radi o glazbi, književnosti ili bilo kom drugom području znanosti i/ili umjetnosti. U njemu se ogleda snažan smisao za identitet i spremnost na zamjećivanje, prihvaćanje, poštivanje i poticanje društvenih raznolikosti. Spremnost razvoja navedenih i ostalih kompetencija ogleda se u kompetenciji cjeloživotnog učenja, kao procesa stjecanja, procesuiranja, asimiliranja i primjene novih znanja i vještina u različitim kontekstima. (Kiss, Rokov, 2016.)

Osobne i socijalne kompetencije, te učenje i profesionalnost čine model kompetencije sustava. Osobna kompetencija odnosno osobnost podrazumijeva komunikaciju, dostojanstvo, samopouzdanje, odgovornost za poduzete odluke, obveze za opće namjene ciljeva i sposobnosti za provedbu istih. Također podrazumijeva vještine samoanalize, refleksije (razmatranje i procjena), sposobnost pozitivnog razmišljanja, promišljanja i sl. Socijalna kompetencija podrazumijeva vještinu komunikacije i suradnje s drugim ljudima, razvoj međuljudskih odnosa, samopouzdanje, izražavanje osobnih emocija u komunikaciji i suradnji, vještine slušanja drugih, timski rad i toleranciju. Učenje znači sposobnost i spremnost da se definiraju ciljevi i koraci učenja, samostalno ili zajedno s drugima, da se riješe nastali problemi. Učenje podrazumijeva samostalno učenje, traženje informacija i njihovu primjenu. Profesionalnost obuhvaća osobne i socijalne odnosno društvene kompetencije. Može se reći da su u suvremenom svijetu, pri zapošljavanju radnika "meke" vještine (npr. rješavanje problema, postavljanje ciljeva) postale važnije od tehničkih "tvrdih" vještina (npr. stupanj kvalifikacije, IT vještina). (Mejeryte-Narkeviciene, Wozniewicz-Dobrzynska, 2015.)

(Stracke, 2011.) je u svom radu sažeo sve slučajeve potencijalne primjene i učinke sposobnosti i vještina u novom području koje se često naziva "digitalno doba". Oni ističu prednost razvoja ljudskih resursa i daju posebnu podršku modelima kompetencija koji osiguravaju razvoj kvalitete učenja, obrazovanja i obuke. U tom smislu, glavna karakteristika ovog inovativnog pristupa zove se modeliranje stručnosti i njegova relevantnost u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (VET). Modeliranje sposobnosti dovodi do poboljšanja radnih mjesta, do organizacijskog i individualnog razvoja, do povećanja mobilnosti u svijetu, kao i do veće transparentnosti i priznavanja kompetencija i vještina.

(Judrups, Zandbergs, Kazakovs, 2016.) u svojoj su studiji imali za cilj razviti rješenje koje omogućuje učinkovitost u osiguravanju razvoja zaposlenika za ostvarenje ciljeva organizacije

i kompletne radne zadatke u poslovnom okruženju. Razvoj učenja i kompetencija za upravljanje (LCoM rješenje) temelji se na tri pristupa: (1) sposobnosti kao jedinstvenog kriterija vrednovanja; (2) automatiziranom planiranju razvoja koje se temelji na nedostatku pojedinih kompetencija zaposlenika; (3) upravljanju znanjem i e-learning integracija za razvoj ljudskih resursa. LCoM rješenje koristi dva metodološka okvira: pružanje detaljnog opisa korištenja sposobnosti te učenje za dizajn i implementaciju, uz potporu informacijskog sustava. Predloženo rješenje nudi četiri aspekta korištenja - učenje, kompetencije, e-učenje i upravljanje znanjem. Validacija LCoM rješenja u poslovnom okruženju dokazala je svoju usklađenost s ciljevima istraživanja.

(Lans, Verhees, Verstegen, 2016.) u svom članku ističu važnost socijalne kompetencije. Oni su istraživali vlasnike – menadžere malih firmi u Nizozemskoj u poljoprivredno – prehrambenom sektoru. To su napravili pomoću kvalitativnog (n = 13) i kvantitativnog (n = 556) istraživanja. U kvalitativnom istraživanju, dvije socijalne kompetencije bile su najčešće spominjane: učenje na radnom mjestu i sposobnost za interakciju sa strateškim socijalnim partnerima. Kvantitativno istraživanje pokazalo je da socijalna kompetencija značajno utječe na ishod proizvodnje. Međutim, čini se da odnosi između socijalnih kompetencija i krajnjeg rezultata ovise o specifičnim strategijama koje vlasnici-menadžeri provode. Konkretno, ovo istraživanje podupire ideju socijalne kompetencije kao važan pokretač uspjeha i razvoja postojećih i novih mogućnosti.

#### **1.4. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad sastoji se od sadržaja, uvoda, tri veće cjeline, s pripadajućim podcjelinama, zaključka, popisa literature, popisa tablica i slika. U prvoj cjelini, pod nazivom UVOD čitatelja se uvodi u temu, definira predmet i cilj rada. U drugoj cjelini pod nazivom KOMPETENTNOST I ORGANIZACIJSKA KOMPETENTNOST obrađuje se pojam kompetencija, konkurentnosti, organizacijskog znanja i organizacijske kompetentnosti. U cjelini KOMPETENTNOST LJUDSKIH RESURSA objašnjava se pojam i važnost upravljanja ljudskim resursima, definira se menadžment ljudskih resursa, objašnjava se kako se provodi mjerenje ljudskih resursa, te se definiraju čimbenici koji djeluju na upravljanje kompetentnošću ljudskih resursa. U posljednjoj cjelini ISTRAŽIVANJE provodi se anketiranje na temelju kojeg se zaključuje koji su to ključni parametri za upravljanje kompetentnošću ljudskih resura u organizaciji.



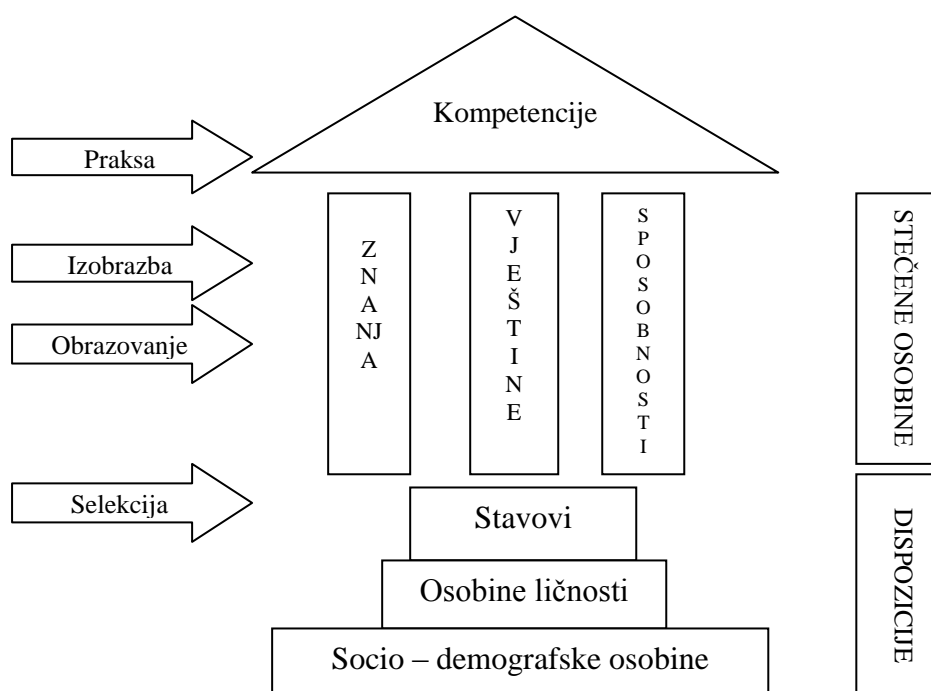
## 2. KOMPETENTNOST I ORGANIZACIJSKA KOMPETENTNOST

Riječ **kompetencija** dolazi od latinske riječi *competere* koja znači dolikovati, težiti na što. U hrvatskom jeziku ona označava nadležnost, djelokrug, ovlaštenja, mjerodavnost te područja u kojem neka osoba ima znanja i iskustva. Riječ **kompetentan** znači sposoban, upućen, koji zna, vrstan, osposobljen, nadležan, ovlašten, mjerodavan. To je znači osposobljena osoba koja po svom znanju ili ovlastima ima pravo nešto raditi i rješavati te o nečemu suditi. ( Buntak, 2012., str. 405.)

### 2.1. Kompetencije

Jedan od glavnih problema u kompetencijskom pristupu je kaos koji vlada u definiranju kompetencija. (Shippmann, 2000., Bahtijarević – Šiber, 1999.). Svaki autor koji ih spominje ima vlastitu sliku o njima tako da nema jedinstvene definicije. Evo primjera nekih citiranih definicija: „Kompetencija je temeljna karakteristika osoba koja rezultira u učinkovitom i/ili superiornom obavljanju posla...može biti osobina, motiv, vještina, aspekt slike o sebi ili socijalne uloge, ili korpus znanja koju ona ili on koristi.“ ( Boyatzis, 1982., prema Kurtz i Bartram, 2002., str. 229.) „Kompetencije su skupovi ponašanja koji su instrumentalni za postizanje željenih rezultata i ishoda.“ ( Kurtz i Bartram, 2002., str 229.) „Kompetencija je skup ponašanja koje osoba mora izvesti da bi zadatke i funkcije posla obavila kompetentno.“ (Woodruffe, 1991., str 31.) „Kompetencija za posao je skup ponašanja, znanja, procesa mišljenja i/ili stavova za koje je vjerojatno da se reflektiraju u obavljanju posla koje doseže definirane elementarne, bazične i visoke razine standarda.“ ( War i Conner, 1992., str. 99.)

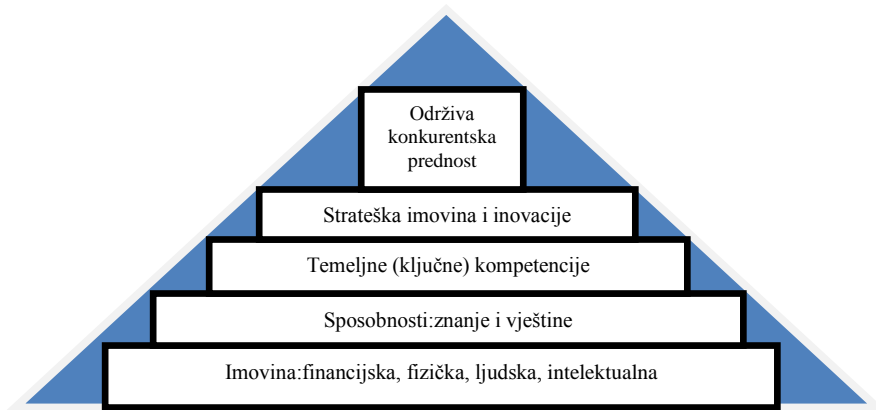
Iz navedenih definicija možemo zaključiti kako kompetencije predstavljaju skup znanja, sposobnosti, vještina, osobina ličnosti, vrijednosti, emocije, motivacije, način razmišljanja, govore nam što možemo raditi, što znamo raditi te kakav je naš odnos prema radu. Kompetencija je dokazana sposobnost primjene znanja, vještina i stavova kojoj je cilj postići rezultate koji su vidljivi i mjerljivi i čiji se tijek realizacije može promatrati. Kompetencije su nadređen pojam vještinama, sposobnostima, vrijednostima.



**Slika 1:** Arhitektonski model kompetencija (modificirano prema Reo, 2002.)

**Izvor:** Izrada i obrada autor prema Branimir Šverko, Ljudski potencijali; Usmjeravnje, odabir i osposobljavanje, Zagreb, 2012., str. 122.

Stvaranje vrijednosti u organizaciji ima svoj temelj u čvrstoj bazi imovine, odnosno resursa, iz koje se u organizaciji stvaraju sposobnosti. Uspješnim upravljanjem sposobnostima i resursima organizacije stvaraju se novi proizvodi, procesi i druge aktivnosti što direktno utječe na povećanje konkurentnosti.



**Slika 2:** Piramida kreiranja vrijednosti

**Izvor:** Izrada autora prema Byers, T.H., Dorf, R.C., Nelson, A.J., Tehnološko poduzetništvo, od ideje do tvrtke, Tehničko veleučilište u Zagrebu, Zagreb, 2015., str.102.

## ***Kompetencije kroz zahtjev sustava upravljanja kvalitetom***

### ***ISO 9001:2015, ISO 9004:2008***

#### **ISO 9001:2015**

Prema normi ISO 9001:2015, kompetentnost spada u područje podrške zajedno sa resursima, svjesnosti, komuniciranjem i dokumentima.

#### 7. Podrška

##### 7.1. Resursi

###### 7.1.1. Općenito

Organizacija mora utvrditi i osigurati resurse koji su potrebni za uspostavljanje, primjenu, održavanje i stalno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom.

Organizacija mora razmatrati:

- a) sposobnosti i ograničenja postojećih internih resursa;
- b) što je potrebno nabaviti od eksternih dobavljača.

###### 7.1.2. Ljudi

Organizacija mora utvrditi i osigurati osobe neophodne za efektivnu primjenu sustava upravljanja kvalitetom, kao i za funkcioniranje i upravljanje njenim procesima.

###### 7.1.3. Infrastruktura

Organizacija mora utvrditi, osigurati i održavati infrastrukturu neophodnu za funkcioniranje procesa i ostvarivanje usklađenosti proizvoda i usluga.

NAPOMENA Infrastruktura može obuhvaćati:

- a) zgrade i prateće komunalne usluge;
- b) opremu, uključujući hardver i softver;
- c) resurse za transport;
- d) informacijske i komunikacijske tehnologije.

###### 7.1.4. Okruženje za funkcioniranje procesa

Organizacija mora odrediti, osigurati i održavati okruženje koje je neophodno za funkcioniranje procesa i ostvarivanje usklađenosti proizvoda i usluga.

NAPOMENA Pogodno okruženje može biti kombinacija ljudskih i fizičkih faktora kao što su:

- a) socijalni (npr. nediskriminirajući, smirujući)
- b) psihološki (npr. smanjivanje stresa, emocionalna zaštita)
- c) fizički (npr. temperatura, vlažnost, svjetlost, higijena)

Ovi faktori se mogu značajno razlikovati ovisno o proizvodi i usluzi koja se pruža.

## 7.1.5. Resursi za nadziranje i mjerenje

### 7.1.5.1. Općenito

Kada se nadziranje ili mjerenje koristi za verifikaciju usklađenosti proizvoda ili usluga sa zahtjevima, organizacija mora utvrditi i osigurati resurse koji su potrebni da bi se postigli pouzdani rezultati.

Organizacija mora osigurati da resursi koji se nabavljaju budu:

- a) pogodni za specifične vrste aktivnosti praćenja i mjerenja koje se poduzimaju;
- b) održavani kako bi se osiguravala stalna prikladnost za njihovu namjenu.

Organizacija mora čuvati odgovarajuće dokumente kao dokaz pogodnosti namjene resursa za nadziranje i mjerenje.

### 7.1.5.2. Postupak mjerenja

Kada je postupak mjerenja zahtjev ili ga organizacija smatra suštinskim dijelom osiguravanja povjerenja u validnost rezultat mjerenja, onda oprema za mjerenje mora biti:

- a) kalibrirana ili verificirana, ili i jedno i drugo, u specificiranim intervalima, ili prije upotrebe, prema mjernim standardima koji su dio međunarodnih ili nacionalnih mjernih standarda, a kada takvi standardi ne postoje, osnova za korištenje kalibriranja ili verifikacije mora se čuvati kao dokument;
- b) identificirana da bi se utvrđivao njen proces;
- c) zaštićena od podešavanja, oštećenja ili propadanja koji bi negativno djelovali na status kalibriranja i kasnije na rezultate mjerenja.

Organizacija mora utvrditi da li je na validnost prethodnih rezultata mjerenja negativno utjecala oprema za mjerenje za koju je utvrđeno da ne odgovara predviđenoj namjeni i mora preuzeti odgovarajuće mjere ako je neophodno.

### 7.1.6. Znanje organizacije

Organizacija mora utvrditi znanje koje je neophodno za funkcioniranje njenih procesa i za ostvarivanje usklađenosti proizvoda i usluga.

To znanje mora se održavati i biti dostupno u mjeri u kojoj je to neophodno.

Kada se bavi potrebama i trendovima koji se mijenjaju, organizacija mora razmatrati postojeće znanje i odrediti kako će steći sva neophodna dodatna znanja i zahtijevane najnovije informacije.

**NAPOMENA 1** Znanje organizacije je znanje koje je specifično za organizaciju; ono se stječe kroz iskustvo. To su informacije koje se koriste i koje se dijele da bi se otvorili ciljevi organizacije.

NAPOMENA 2 Znanje organizacije može se zasnivati:

- a) na internim izvorima (npr. znanje stečeno iskustvom, lekcije naučene na greškama i uspješnim projektima, rezultati poboljšavanja u procesima, proizvodima i uslugama);
- b) na eksternim izvorima (npr. standardi, konferencije, prikupljanje znanja od kupaca).

## 7.2. Kompetentnost organizacije

Organizacija mora utvrditi:

- a) Neophodnu kompetentnost osobe ili osoba koje obavljaju poslove pod njenim nadzorom, a koja utječe na izvršenje zadatka i efektivnost sustava upravljanja kvalitetom;
- b) Osigurava da su te osobe kompetentne na osnovu odgovarajućeg obrazovanja, obuke ili iskustva;
- c) Gdje je primjenjivo, poduzima mjere za stjecanje neophodne kompetentnosti i vrednuje efektivnost poduzetih mjera;
- d) Čuva odgovarajuće dokumente kao dokaz o kompetentnosti.

NAPOMENA Primjenjive mjere mogu uključiti, na primjer, osiguranje obuke, mentorstvo, preraspodjelu trenutno zaposlenih osoba; ili zapošljavanje i ugovaranje s kompetentnim osobama.

## 7.3. Svjesnost

Organizacija mora osigurati da su osobe koje obavljaju posao pod kontrolom organizacije svjesne:

- a) Politike kvaliteta
- b) Relevantnih ciljeva kvaliteta
- c) Svog doprinosa efektivnosti sustava upravljanja kvalitetom, uključujući koristi od poboljšanih izvršenih radnji
- d) Posljedica nesukladnosti za zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom.

## 7.4. Komuniciranje

Organizacija mora utvrditi internu i eksternu komunikaciju koja je relevantna za sustav upravljanja kvalitetom, uključujući:

- a) O čemu će se komunicirati;
- b) Kada će se komunicirati;
- c) S kim će se komunicirati;
- d) Kako će se komunicirati;

- e) Tko će komunicirati.

## 7.5. Dokumentiranost

### 7.5.1. Općenito

Sustav upravljanja kvalitetom organizacije mora uključiti:

- a) Dokumente koji se zahtijevaju ovim međunarodnim standardom;
- b) Dokumente koje je organizacija utvrdila kao neophodne za efektivnost sustava upravljanja kvalitetom.

NAPOMENA Obujam dokumenata za sustav upravljanja kvalitetom može se razlikovati od organizacije do organizacije zbog:

- Veličine organizacije, vrsta njenih aktivnosti, procesa, proizvoda i usluga;
- Složenosti procesa i njihovih međusobnih djelovanja;
- Kompetentnosti osoba.

### 7.5.2. Kreiranje i ažuriranje

Kada kreira i ažurira dokument, organizacija mora osigurati odgovarajuće:

- a) Identifikacije i opis (npr. naslov, datum, autor, referentni broj)
- b) Format (npr. jezik, verzija softvera, grafički prikaz) i medij (npr. papir, elektronski)
- c) Preispitivanje i odobravanje pogodnosti i adekvatnosti.

### 7.5.3. Upravljanje dokumentima

7.5.3.1. Dokumentima koji se zahtijevaju sustavom upravljanja kvalitetom i ovim međunarodnim standardom, mora se upravljati tako da se osigura da budu:

- a) Dostupni i pogodni za upotrebu, gdje je i kada je to potrebno
- b) Adekvatno zaštićeni (npr. od gubitka povjerljivosti, neodgovarajuće upotrebe ili gubitka integriteta.)

7.5.3.2. Za upravljanje dokumentima, organizacija se mora baviti sljedećim aktivnostima, kako je primjenjivo:

- a) Distribucijom, pristupom, pronalaženjem i korištenjem;
- b) Skladištenjem i čuvanjem, uključujući očuvanje čitljivosti;
- c) Kontrolom izmjena
- d) Čuvanjem i odlaganjem.

Dokumenti eksternog podrijetla za koje je organizacija utvrdila da su neophodni za planiranje i funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom moraju se identificirati na odgovarajući način i kontrolirati.

Dokumenti koji se čuvaju kao dokaz o usuglašenosti moraju se zaštititi od nepredviđenih promjena.

NAPOMENA Pristup može podrazumijevati odluku koja se odnosi na dozvolu uvida u dokumente ili na dozvolu i ovlaštenje uvida i promjene dokumenata.

## **ISO 9004:2008**

Prema normi ISO 9004:2008, kompetentnost ljudi spada u područje menadžmenta resursima koje obuhvaća financijske resurse, ljude u organizaciji, dobavljače i partnere, infrastrukturu, radnu sredinu, znanje, informacije, tehnologiju i prirodne resurse. Kompetentnost ljudi javlja se u djelu u kojem je opisan menadžment ljudima i uključivanje i motivacija ljudi.

### 6.3 Ljudi u organizaciji

#### 6.3.1 Menadžment ljudima

Ljudi su značajan resurs za organizaciju i njihovo puno uključivanje povećava sposobnost organizacije da stvara vrijednost za zainteresirane strane. Najviše rukovodstvo treba, svojim vođenjem, stvoriti i održavati zajedničku viziju, zajedničke vrijednosti i interno okruženje u kojem se ljudi mogu u potpunosti uključiti za ostvarivanje ciljeva organizacije.

Kako su ljudi najvrijedniji i kritičan resurs, neophodno je osigurati da se u radnoj sredini potiče osobno napredovanje, učenje, prenošenje znanja i timski rad. Menadžment ljudima treba se primjenjivati planiran, transparentan, etičan i društveno odgovoran pristup. Organizacija treba osigurati da ljudi razumiju važnost svog doprinosa i svoje uloge.

Organizacija treba uspostaviti procese koji ljudima omogućavaju da:

- provode strateške ciljeve organizacije i ciljeve procesa u pojedinačne ciljeve posla, i da uspostavljaju planove za njihovo postizanje,
- identificiraju ograničenja za vlastite izvedbe,
- preuzimaju odgovornost za rješavanje problema,
- ocjenjuju osobnesposobnosti u odnosu na pojedinačne ciljeve posla,
- aktivno traže mogućnosti za povećavanje svoje kompetentnosti i iskustva,

- promoviraju timski rad i potiču sinergiju između ljudi, i
- čine da su informacije, znanje i iskustvo dostupni svima u organizaciji.

### 6.3.2 Kompetentnost ljudi

Kako bi organizacija osigurala neophodnu kompetentnost, mora uspostaviti i održavati "plan razvoja ljudi" i procesa u vezi s tim; oni trebaju pomoći organizaciji u identificiranju, razvoju i poboljšanju kompetentnosti svojih ljudi kroz slijedeće korake:

- identifikacija profesionalne i osobne kompetentnosti koje će organizaciji biti potrebne u kratkoročnom i dugoročnom roku, u skladu sa svojom misijom, vizijom, strategijom, politikama i ciljevima,
- identifikacija kompetentnosti koja trenutno postoji u organizaciji, kao i razlike između onoga što je raspoloživo i trenutno potrebno, i onoga što će joj biti potrebno u budućnosti,
- primjena mjere poboljšavanja i/ili stjecanje kompetentnosti da bi se otklonile razlike,
- preispitivanje i vrednovanje efektivnosti mjera koje su poduzete da se neophodne kompetentnosti ostvare, i
- održavanje stečene kompetentnosti.

### 6.3.3 Uključivanje i motivacija ljudi

Organizacija treba motivirati ljude kako bi razumijeli značaj i važnost svojih odgovornosti i aktivnosti u pogledu stvaranja i pružanja vrijednosti za korisnike i ostale zainteresirane strane.

Da bi poboljšala uključivanje i motiviranost svojih ljudi, organizacija treba razmisliti o aktivnostima kao što su:

- razvoj procesa za razmjenu znanja i korištenja kompetentnosti ljudi, kao što su projekti za prikupljanje ideja za poboljšanja,
- uvođenje sustava pogodnih priznanja i nagrada ljudi, zasnovanih na pojedinačnim vrednovanjima dostignuća,
- uspostavljanje sustava za kvalificiranje vještina i planiranja karijere, radi promoviranja osobnog razvoja,
- neprekidno preispitivanje nivoa zadovoljstva i potreba i očekivanja ljudi, i pružanje mogućnosti za mentorstvom.

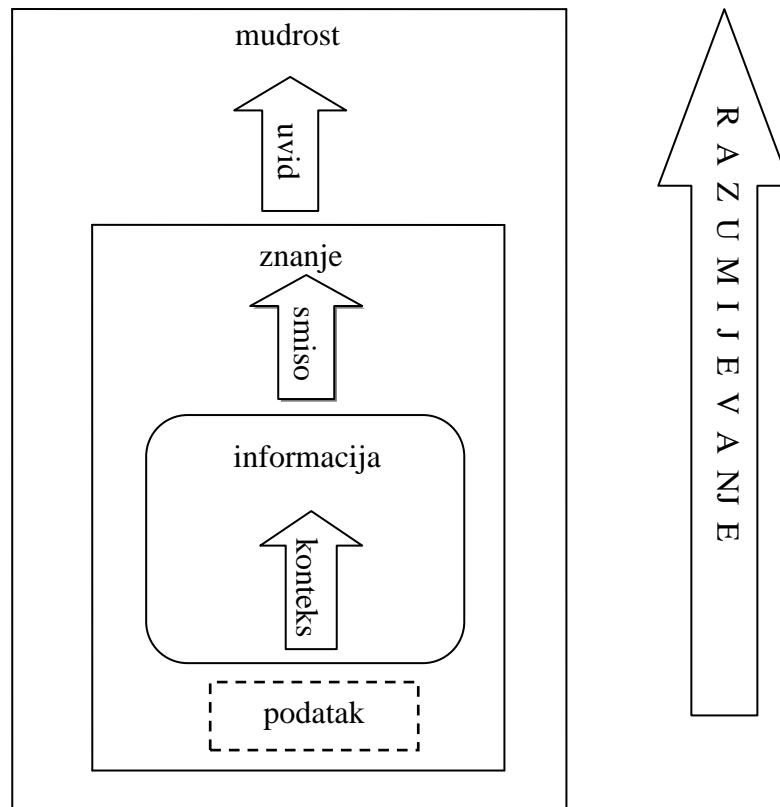


### 2.1.1. Znanje

„Sam pojam znanje može se definirati kao nematerijalni resurs, slika stvarnosti iskazana zamisljivom čovjeka dok promatra svijet koji ga okružuje: prostor, objekte, odnose i događaje u toj stvarnosti. Ono se sastoji od intuicije, skupa ideja, iskustva, vještina i učenja i ima potencijal stvaranja nove vrijednosti.“ ( Ljubetić, 2005., str. 13.) „Znanje je prava imovina organizacije i kao svakom drugom imovinom, njime se mora učinkovito upravljati. Znanje može postojati u različitim vrstama i oblicima, te služiti različitim svrhama. Ono se smatra proširenom informacijom u kojoj je znanje „ugrađeno“ s određenim kontekstom. Zbog toga je veći izazov njime manipulirati i upravljati u sustavnom smislu nego s informacijama.“ ( Galuppe, 2000. ) „Znanje, između ostalog, sadrži patente, procese, tehnologije, sposobnosti, vještine i iskustva radnika, informacije o strankama, tržištima i dobavljačima. Ono nastaje u specifičnom kontekstu i ne može se promatrati odvojeno od njega, ono je vezano uz osobe pa čak i nesvjesno.“ ( North, 2008., str. 2.) Znanje je rezultat učenja. To je skup organiziranih informacija koje posjeduje neki pojedinac. Znanje se često povezuje ali također i zamjenjuje s pojmovima podaci i informacije. Podaci predstavljaju skup znakova odnosno simbola kojima zapisujemo činjenice, služe kao oblik mjerenja te daju objektivnu sliku o nekom događaju. Na temelju analize podataka kreiraju se informacije. Informacija ima značenje, odnosno smisao te joj je cilj informirati primatelja.

Šest karakteristika koje znanje razlikuju od informacije su:

- Znanje je ljudska aktivnost
- Ono je rezultat razmišljanja
- Kreira se u sadašnjem trenutku
- Cirkulira kroz društvo na više načina
- Pripada društvu
- Novo znanje kreira se u granicama starog ( Knežević, Bursać, Pavlović, 2012.)



**Slika 3:** Piramida – podatak – informacija - znanje – mudrost

**Izvor:** Varga, M., Upravljanje podacima, Zagreb: Element., 2012., str. 12

Postoje dvije glavne vrste znanja:

- Tacitno (prešutno)
- Eksplicitno znanje.

Tacitno znanje još se naziva i prešutnim, zatvorenim ili osobnim znanjem, ili znanje temeljeno na iskustvu. U vlasništvu je onoga čije je to znanje. Vrlo ga je teško artikulirati i pretvoriti u riječi, tekst ili crteže. Teško se prenosi s osobe na osobu jer se ne može zapisati u formalnom obliku dokumenta ili računalnog zapisa. Takvo znanje je teško kopirati. Najznačajniji je izvor konkurentske prednosti poduzeća, te ga karakterizira vrijednost, rijetkost i nemogućnost imitiranja. Eksplicitno znanje je znanje suprotno od tacitnog. Ono je izraženo riječima i brojevima, tj. to je formalizirano znanje. Može se prenijeti drugima te ga korisnik može ponoviti. Pohranjeno je u knjigama, dobije se procesom obrazovanja te ga je lako pronaći i upotrebljavati.

### 2.1.2. Vještine

Vještina označava općenito naučen ili stečen dio ponašanja. Pojam vještine se time razlikuje od pojma sposobnosti, koje se smatra preduvjetom za ostvarivanje vještina. Vještina je mogućnost pojedinca za brzo i točno izvođenje niza sustavno organiziranih operacija ili sklopova organizacija za lakše i uspješnije obavljanje nekog zadatka. (Hrvatska opća enciklopedija, 2009.) Vještina se može shvatiti kao visoki stupanj ostvarenog proceduralnog znanja. Očituje se u brzom i preciznom izvođenju nekog složenog slijeda naučenih radnji. (Šverko, 2012., str. 120.) Pojedinac upotrebljava različite vještine za iskazivanje neke kompetencije. Stjecanje novih vještina ovisi o učestalosti primjene tih kompetencija te obujmu prethodno stečenih drugih vještina, znanja i iskustava. Važno je neprekidno stjecati nove vještine i kompetencije kroz socijalizaciju ali i kroz svakodnevne životne aktivnosti kako nebi došlo do problema u socijalizaciji pojedinca. Motivacija i volja su unutrašnji preduvjeti koji bitno utječu na stjecanje vještina. Vještine zauzimaju vrlo važnu ulogu kod planiranja i razvoja karijere, odnosno važne su kod izbora studija odnosno zanimanja, zatim kod zapošljavanja ali i u životu općenito. Vještine mogu biti tvrde i meke. Tvrde vještine su dio tehnoloških/stručnih znanja, a stječu se učenjem u sustavu redovitog obrazovanja u okviru struke. Meke vještine su nove vještine koje se javljaju zbog razvoja tehnologija, globalizacije, te ukupnog društvenog razvoja i drugih čimbenika. Takve vještine su npr. rješavanje problema, postavljanje ciljeva, upravljanje stresom. To su vještine koje se moraju učiti.

**Tablica 1:** Usporedba pojmova kompetencije i vještine

Pojam kompetencije	Pojam vještina
Sadrži pojmove znanje i vještine	Sadrži pojam znanje
Opisuje sposobnost koja nije direktno provjerljiva, već se može vrednovati samo tijekom realizacije (primjene)	Opisuje razinu učinkovitosti, u smislu točnosti i brzine obavljanja određenog zadatka
Uključuje formalno, neformalno i informalno učenje	Zahtjevi za vještinama mijenjaju se vrlo brzo
Promjenjiv je s faktorom vremena	Promjenjiva je s faktorom vremena
Iskustvo je sastavni dio pojma „kompetentan“	Stjecanje nove vještine pretpostavlja usvojenost određene prethodne sposobnosti i/ili vještine
Mogu ih imati pojedinac, grupa ili	

---

organizacija

Usvaja se problemskim učenjem

Orijentiran je na pojedinca i njegovu osobnost, karakter

---

**Izvor:** Izrada autora, prerađeno prema Arnold & Schüßler, 2001., preuzeto iz preglednog članka Institut za pedagogiju i andragogiju, Andragoške studije, broj 2, decembar 2013., str. 61.-78., pristupljeno 30.01.2017.

### 2.1.3. Sposobnosti

Sposobnosti su temeljne čovjekove osobine koje određuju razinu uspješnosti u svakoj aktivnosti. One mogu biti intelektualne (npr. sposobnost računanja, lakoća verbalnog razumijevanja, sposobnost pamćenja različitog sadržaja, brzina zamjećivanja), psihomotoričke (npr. brzina reagiranja, koordinacija pokreta) ili senzorne (npr. oštrina vida, razlikovanje boja, dodirna osjetljivost. (Šverko, 2012., str. 14.) Sposobnosti su resursi koji su nevidljivi i uključuju znanje, iskustvo, i kvalifikacije zaposlenika te organizacijske rutine. Sposobnosti mogu biti strateške, funkcionalne i operacijske. One su nevidljiv resurs i zavise o znanju te podsjećaju na proces učenja i moraju se stalno održavati da se spriječi njihovo smanjenje ili nestanak tijekom vremena. One mogu biti izvor konkurentskih prednosti, što zavisi od vještina rutinskog korištenja sposobnosti. Sposobnosti su ograničene unutarnjom i vanjskom okolinom organizacije. (Den Hond, 1996.) Sposobnosti su potencijalni dinamički sustavi koji omogućavaju uspješno obavljanje aktivnosti u svim područjima rada i djelovanja. To su osobine koje kao već razvijene, stečene mogućnosti, određuju razinu uspješnosti obavljanja neke djelatnosti. Sposobnost je preduvjet za ostvarivanje vještina. Jedan je od temeljnih uvjeta učenja. Sposobnosti se dijele na:

- Primarne (temeljne)
- Specifične (posebne).

Primarne sposobnosti određuju razinu uspješnosti u većem broju različitih djelatnosti. Specifične sposobnosti su sposobnosti o kojima ovisi postignuće u nekim užim djelatnostima. Mentalna sposobnost (inteligencija) je primaran generalni čimbenik koji je u osnovi svih intelektualnih operacija, dok u posebnim vrstama aktivnosti uspjeh ovisi o specifičnim čimbenicima. Neke od specifičnih intelektualnih sposobnosti su:

- Sposobnost zaključivanja
- Analiza sinteza

- Pamćenje
- Razumijevanje riječi
- Korištenje pojmova i simbola
- Apstraktno mišljenje i brzina mišljenja
- Prepoznavanje sličnosti
- Razumijevanje prostornih odnosa
- Razumijevanje odnosa među veličinama i količinama.

Ako imamo volje za stjecanjem novih znanja i vještina, a nemamo sposobnosti kao preduvjet navedenog, teško ćemo uspjeti u obavljanju određene aktivnosti.

## **2.2. Konkurentnost**

Konkurencija je poslovni odnos u kojem se dvije strane natječu u pridobivanju kupaca. Sa mikroanalize odnosno razine organizacije, konkurentnost je definirana kao sposobnost proizvodnje proizvoda ili usluge, u zadanoj kvaliteti, zadanoj cijeni i u zadanom vremenu, što znači zadovoljiti kupčeve potrebe efikasnije i efektivnije od konkurencije. To je sposobnost natjecanja sa konkurentima od kojih organizacija mora biti produktivnija i bolja. (Buntak, Droždek, Rašan, 2015, str. 81.) Temelj opstanka organizacije nalazi se u njenoj konkurentnosti kojom ona parira suparnicimana tržištu. Konkurentnost se odnosi na uspješnost izvođenja poslovnih aktivnosti u odnosu na konkurente. Konkurentnost je determinirana vanjskim i unutarnjim faktorima organizacije. Ona je funkcija najmanje dvije skupine varijabli koje izravno utječu na pozicioniranje organizacije na tržištu:

- Prva skupina varijabli su one na koje organizacija ne može utjecati, a to su povoljni nacionalni, lokalni i industrijski uvjeti u kojima se organizacija nalazi i razvija;
- Druga je skupina rezultat izravnog napora ključnih ljudi u organizaciji, čak i kroz generacije, kako bi se ostvarili bolji rezultati od izravnih suparnika na tržištu. (Tipurić, 1999., str. 2.)

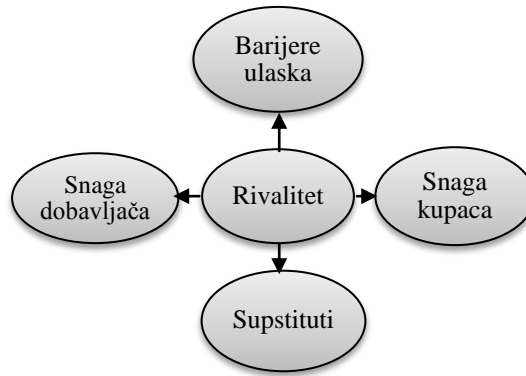
Izgradnja konkurentnosti organizacije osnovni je zadatak menadžmenta u organizaciji i provodi se smisleno kroz razvijenu strategiju. Strategija je plan izbora tržišne arene, način konkuriranja u toj areni i oblik zadovoljenja kupaca te plan aktivnosti s ciljem postizanja konkurentskih prednosti. ( Rahimić & Podrug, 2013., str. 278. ) Konkurentska prednost je odlučujući faktor strategijskog djelovanja poduzeća, a njezino je posjedovanje osnova za

razlikovanje uspješnih od neuspješnih poslovnih organizacija. Konkurentsku prednost imaju poduzeća koja su znatno bolja od svojih suparnika, a poduzeće koje ima konkurentsku prednost ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate i sposobno je nadzirati svoju sudbinu. (Bahtijarević – Šiber, Sikavica, 2001., str. 226 – 227) Za ostvarivanje konkurentnosti vrlo je važna konkurentnost radne snage. Kod konkurentnosti radne snage bitna je obrazovna struktura, stručnost te sposobnosti za obavljanje poslovnih aktivnosti. Ulaganjem u obrazovanje ali i u istraživanje i razvoj postiže se veća konkurentnost koja utječe i na razvijenost zemlje. Tako je ljudima lakše pratiti i prilagoditi se nastalim promjenama u tehnologiji, lakše im je shvatiti potrebe i želje potrošača odnosno stvoriti inovativne proizvode i usluge. Temelj opstanka organizacije na tržištu nalazi se u konkurentnosti organizacije kojom se suprotstavlja suparnicima na tržištu. Da bismo pobijedili konkurenciju na tržištu moramo ponuditi nešto novo, nešto drugačije, ponuditi jednaku kvalitetu ali po nižoj cijeni, ponuditi jednaku cijenu za bolju kvalitetu. Cilj svake organizacije je ostvariti konkurentsku prednost na tržištu u odnosu na druge organizacije. Konkurentska prednost pokazuje kolika je neka organizacija u nečemu bolja od druge organizacije. To je omjer koji ovisi o vanjskoj i unutarnjoj okolini organizacije.

Konkurentska prednost postoji ako su ispunjena tri uvjeta:

- Kupci opažaju konstantnu razliku u važnim obilježjima između proizvoda ili usluge organizacije i njezinih konkurenata
- Razlika je izravna posljedica jaza sposobnosti između organizacije i konkurenata i
- Ta razlika i jaz mogu se očekivati i u budućnosti ( Coyne, 1986., str. 57. )

Kako konkurirati i kako ostvarivati znatnu i održivu konkurentsku prednost u odnosu prema konkurenciji temeljno je pitanje na koje odgovaraju poslovne strategije. Najpoznatiji odgovor na njega daje Porter u svom konceptu generičkih strategija. Konkurentska je prednost, po njemu, izrazita, temeljna vrijednost koju je poduzeće sposobno stvoriti za svoje kupce, a koja nadilazi troškove koje poduzeće ima u njezinu kreiranju. (Bahtijarević – Šiber, 1999., str. 160) Michael E. Porter stvorio je model „pet konkurentskih sila“ koje čine barijere ulaska za nove konkurente, snaga kupaca, snaga dobavljača, rivalitet postojećih konkurenata, supstituti. Da bi objasnio djelotvornost i izvedbe organizacije, upotrijebio je kategorije industrijske organizacije poput tržišne moći, profitabilnosti, ulaznih i izlaznih barijera.



**Slika 4:** Porterovih 5 sila

**Izvor:** Izrada autora, preuzeto [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski\\_02.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski_02.pdf), pristupljeno 22.02.2017.

*Barijere ulaska novih konkurenata* za organizaciju znače prijetnje od ulaska novih konkurenata na tržište. Što je lakši ulazak na određeno tržište, konkurencija će biti veća. Ulazak novih konkurenata ovisi o politici vlade, ekonomiji razmjera, prepoznatljivosti marke. *Snaga kupaca* ovisi o broju i veličini kupaca. Pregovaračka moć kupaca raste brojem kupaca, odnosno povećava se utjecaj kupaca na proizvođače, distributere, trgovačke lance. *Snaga dobavljača* je veća što je veća ovisnost poduzeća o dobavljačevim proizvodima. Ako postoji više dobavljača za određeni proizvod, proizvođač ima mogućnost biranja i time umanjuje snagu pojedinog dobavljača. Pregovaračka moć dobavljača ovisi o broju dobavljača, sposobnosti dobavljača, ovisnosti kupaca o supstitucijskim proizvodima. *Supstituti* predstavljaju zamjenske proizvode, smanjuju cijenu proizvoda čime remete tržište. *Rivalitet* postojećih konkurenata je zapravo suparništvo među konkurentima. Pod utjecajem je ovih nabrojanih četiri sila. Ovisi o broju i veličini konkurenata, fiksnim troškovima, prepoznatljivosti marke, diferencijaciji proizvoda. Analiza pet Porterovih sila daje sliku situacije u kakvoj se trenutno organizacija nalazi. Na temelju nje izabere se generička strategija koja najviše odgovara trenutnom stanju kako bi se postigla konkurentnost organizacije na tržištu.

Porterove tri generične konkurentske strategije:

1. Strategiju troškovnog vodstva
2. Strategiju diferencijacije
3. Strategiju fokusiranja.

**Tablica 2:** Porterove generičke strategije

<b>Konkurentski obuhvati</b>	<i>Širok cilj</i>	<b>1.TROŠKOVNO VODSTVO</b>	<b>2.DIFERENCIJACIJA</b>
	<i>Uzak cilj</i>	<b>3.A. TROŠKOVNI FOKUS</b>	<b>3.B. DIFERENCIJACIJSKI FOKUS</b>
		<i>Niži troškovi</i>	<i>Diferencijacija</i>
<b>Konkurentska prednost</b>			

**Izvor:** Izrada autora prema Bahtijarević Šiber, F., Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 160.

*Strategija troškovnog vodstva* temelji se na najnižim troškovima. Cilj organizacije koja provodi takvu strategiju je postići najniže prosječne troškove u industriji. To obično zahtjeva velika početna ulaganja, pa čak i gubitke u prvom razdoblju poslovanja. Najčešće su to standardizirani proizvodi, masovne proizvodnje. Cijene takvih proizvoda su obično niže od konkurencije. Za prodaju proizvoda nisu potrebni veliki marketinški napor. Temelj uspjeha za tu strategiju je organizacija ali i veličina tržišnog udjela. *Strategija diferencijacije* bazira se na opažanju kupaca, a ne na stvarnoj razlici između konkurenata. Diferencija se postiže razlikama u cijeni (niže cijene bolje zadovoljavaju kupca), razlikama u dostignutom tehnološkom razvoju, u proizvodnim aktivnostima koje utječu na oblici pouzdanost proizvoda, te razlikama u marketingu prodajnim aktivnostima. Proizvodi na kojima se provodi ova strategija su različitih modela i opcija. Temelj uspjeha za strategiju su ljudski potencijali, marketing i tehnologija. *Strategija fokusiranja* ima dvije mogućnosti: troškovno vodstvo u segmentu i diferencijacija u segmentu. Cilj takve strategije je iskoristiti razliku između segmenta i cijele industrije. Najviše izgleda za uspjeh ima u industrijama u kojima postoji mnogo različitih segmenata proizvodnje.

Elementi konkurentnosti su:

1. Ljudski element (jednostavan rad, složeniji rad i znanje kao dodana vrijednost)
2. Organizacijski element
3. Liderski element (Delač, 2010., str. 158.)

Konkurentne prednosti i liderstvo u industriji se teško stječu, ali i dugo zadržavaju. Međunarodna se uspješnost stječe samo u nekim granama, a često su organizacije koji su



globalni lideri locirani u istoj zemlji ili regiji kao filmska industrija u Los Angelesu, „silicijska dolina“ kraj San Francisca, autoindustrija u Njemačkoj. Porteru dijamantu konkurentskih prednosti predviđa da država ima najpovoljnije izgleda za uspjeh u djelatnostima u kojima su najpovoljniji dijamanti nacionalnih konkurentskih prednosti. U osnovi koncepta je inovacija i promjena pa tako i promjena i kreiranje konkurentskih prednosti. One su rezultat poslovnih aktivnosti, odnosno sposobnosti angažiranja poslovne inteligencije. Ključni element je tehnologija, a nacionalni inovacijski sistem osnova postizanja uspjeha.(Kotlica, 2005., str. 52.) Dijamant je jedan dinamični sustav koji čine četiri određujuća i dva dodatna faktora.

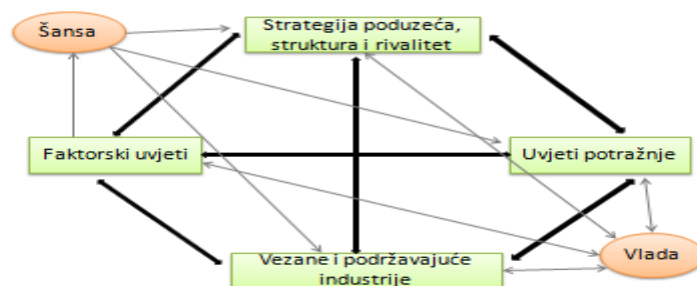
Faktori koji određuju nacionalne prednosti su:

- Faktorski uvjeti kao što su ljudski i materijalni resursi, infrastruktura,
- Uvjeti potražnje koji obuhvaćaju obujam i vrstu potražnje odnosno potrebe kupaca
- Vezane i podržavajuće industrije odnosno konkurenti na tržištu
- Strategija, struktura i rivalitet koji potiču inovacije.

Slabost bilo kojeg faktora negativno djeluje na poboljšanje cijele industrijske grane.

Osim određujućih faktora, na konkurentsku prednost indirektni utjecaj imaju dva dodatna faktora:

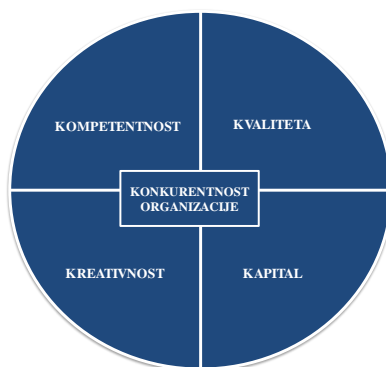
- Prilike i slučajnosti –slučajni pronalasci, ratovi, krize, povećanje potražnje, politika;
- Država – pozitivno i negativno, kroz subvencije, obrazovanje te potražnju.  
(Rahimić & Podrug, 2013., str. 287.-289.)



**Slika 5:** Porterov model dijamanta konkurentnosti

**Izvor:** Izrada autora prema Porter, M.E.: The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press, 1998., str. 127

Konkurentnost organizacije sastoji se od kompetentnosti organizacije, upravljanja kvalitetom, kreativnosti i kapitala.



**Slika 6:** Struktura konkurentnosti

**Izvor:** Izrada autora prema

[http://www.kresimir-buntak.com/Radovi/2016/Technological\\_competence.pdf](http://www.kresimir-buntak.com/Radovi/2016/Technological_competence.pdf) , pristupljeno 27.02.2017.

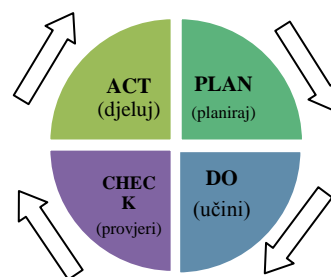
### Kompetentnost organizacije

Kompetentnost organizacije čini kompetentnost pojedinca primjenom znanja i vještina, i sposobnost organizacije, kao mogućnost procesa, sustava i organizacije da realizira proizvod ili uslugu prema zahtjevima koji su zadani za taj proizvod ili uslugu. Kompetentnosti organizacije odnose se na menadžersku vještinu razvijanja, održavanja, obnavljanja i korištenja resursa, naročito sposobnosti u smislu ostvarivanja nadprosječnih performansi. Kod kompetentnosti je naglasak na tome što menadžment treba raditi da bi se ostvario profit, dok je kod sposobnosti naglasak kako organizacija razvija sposobnosti koji postaju organizacijski resursi i koje je njihovo mjesto u strukturi organizacije. Kompetentnost organizacije umanjuje slučajnost odnosno neizvjesnost u procesu upravljanja u neizvjesnom dinamičnom okruženju. Ona je uz dokumentiranost i upravljivost postala jedna od tri ključne karakteristike upravljanja za postizanje održivog uspjeha po konceptu sustava upravljanja kvalitetom. (Buntak, Adelsberger, & Adelsberger, 2011., str. 35.)

### Kvaliteta

Kvaliteta proizvoda i usluga osnovna je značajka konkurentnosti. S ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti poslovne organizacije moraju stalno težiti poboljšanju svojih

proizvoda i usluga. Naravno, uz kvalitetu kao osnovni uvjet konkurentnosti, poslovne organizacije moraju zadovoljiti i druge značajke kao što su pravovremena isporuka, inovativnost, ugled na tržištu i prihvatljiva cijena. Svaka od ovih značajki ima svoju težinu, a samo kupac može odrediti prave odnose između njih, valorizirati ih i odrediti koja mu je najvažnija. (Ožanić, 2006., str. 194) Neke od definicija kvalitete: *P. van Dongelaar*: „Kvalitetan je samo onaj proizvod koji uz minimalne troškove u životnom ciklusu maksimalno pridonosi svrsi i zdravlju ljudi uključenih u njegovu proizvodnju, distribuciju, korištenje, održavanje i reciklažu, i to uz minimalne troškove svih resursa, te s prihvatljivim utjecajem na društvo i okoliš.“ *R. Andrejčić*: „Kvaliteta je integracija rada i integracija odgovornosti.“ *Joseph Moses Juran*: „Prikladno za korištenje. Prikladno je definirano od strane klijenta.“ *ISO 9001:2015*: „Kvaliteta je stupanj u kojem skup svojstvenih značajki zadovoljava zahtjeve.“ *ISO 9001:2015*: „Upravljanje kvalitetom je uspostavljanje politike kvalitete i ciljeva kvalitete, planiranje, kontrola, osiguravanje i poboljšanje kvalitete.“ Upravljanje kvalitetom u skladu s normom ISO 9001, temelj je za učinkovito funkcioniranje organizacije. ISO 9001:2015 predstavlja zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom koji su utemeljeni na procesnom pristupu koji uključuje Demingov krug. Procesni pristup temelji se na postavci da je za učinkovito funkcioniranje organizacije nužno utvrditi njene međusobno povezane radnje odnosno procese. Svaka organizacija ima određen broj povezanih procesa čije je odvijanje važno za kvalitetu proizvoda odnosno usluge. Procesni pristup upravljanja organizacijom bazira se na neprekidnom poboljšavanju radnih sposobnosti organizacije. William Edwards Deming prikazao je proces upravljanja kvalitetom kao krug, tzv. Demingov krug, koji se sastoji od četiri faze: planiranje, provedba, provjera i djelovanje koje se konstantno ponavljaju te omogućuju stalno i postupno poboljšavanje.



**Slika 7:** Demingov krug

**Izvor:** Izrada autora

U prvoj fazi, *fazi planiranja*, snima se postojeće stanje. Prikupljaju se podaci i informacije kako bi se lakše identificirali problemi. Utvrđuju se ciljevi i procesi koji su potrebni kako bi

se zadovoljili zahtjevi kupaca i politika organizacije. U ovoj fazi vrši se izbor problema koji će se pokušati poboljšati. Kada se izabere problem, definira se cilj ili više njih koji se žele postići procesom poboljšanja. Vrlo je bitno da organizacija zna što točno želi, kada i na koji način će ostvariti postavljeni cilj, te način kako će provjeriti jesu li ciljevi ostvareni. *U drugoj fazi*, fazi implementacije, dolazi do primjene plana u praksi. Aktivnosti koje se odvijaju u organizaciji moguće je provesti na proizvodu, dokumentaciji, procesu ili cijelom sustavu. Cilj je ostvariti ciljeve koji su se definirali u prvoj fazi, uz optimalno korištenje resursa. *U trećoj fazi* provjerava se koliko ostvareni rezultat odgovara planiranim ciljevima. Provjera se vrši na temelju kriterija utvrđenih kod planiranja. Uspoređuje se stanje procesa prije implementacije ciljeva te stanje procesa nakon implementacije. Iz usporedbe proizlaze dva moguća rezultata: da rezultati koje smo namjeravali postići implementacijom nisu postignuti ili da rezultati koje smo namjeravali postići implementacijom jesu postignuti. Ako ciljevi nisu postignuti, tada se kreće u sagledavanje uzroka neuspjeha. *U četvrtoj*, posljednjoj fazi u sustav se implementira cjelokupno rješenje problema. Ako se utvrdi da su postignuti rezultati uspješni, tada je potrebno standardizirati novu metodu ili postupak rada te s time upoznati ljude na koje se to odnosi. Ako se utvrdilo da postignuti rezultati nisu uspješni, tada je potrebno analizirati i revidirati plan unapređenja ili odustati od projekta.

### Kapital

Kapital je vrijednost imovine koju poduzetnik ulaže u poduzetnički pothvat kako bi uspješnim poslovanjem ostvario što veću dobit. Kapital je uvjet obavljanja gospodarske djelatnosti.

Tuđi kapital predstavljaju dugovi / obveze koji nastaju zbog nedostatka vlastitog kapitala, radi proširenja i unapređivanja djelatnosti. Fizički i financijski kapital (fizički rad zaposlenika, oprema) nekada su bili glavna vrijednost organizacije, no danas se sve više pridaje važnost neopipljivom kapitalu odnosno ljudima, njihovim znanjima i kompetencijama. Taj kapital danas stvara znatno više nove vrijednosti u odnosu na tradicionalne. Znanje zaposlenika, njihovo iskustvo, ideje, inovacije, motivacija za rad pozitivno djeluju na proizvodnju i imidž organizacije, na odnos s kupcima, povezanost s partnerima.

Intelektualni kapital može se podijeliti na:

- Ljudski kapital
- Strukturalni (organizacijski) kapital
- Relacijski (potrošački) kapital
- Intelektualno vlasništvo. (Buntak, 2010.)

Teorija intelektualnog kapitala temeljena je na ljudskom, strukturalnom i relacijskom kapitalu, a kao četvrti temeljni aspekt čini intelektualno vlasništvo koje je zbog sve većeg značaja izašlo iz strukturalnog kapitala. (Buntak, 2010.) *Intelektualni kapital* je zapravo sposobnost organizacije da znanje pojedinca pretvori u znanje organizacije, koja ima trajnu vrijednost za nju. (Sikavica, 2011., str. 524) *Ljudski kapital* odnosno ljudi su najvredniji resurs svake organizacije. Ljudski kapital predstavlja znanja, vještine, sposobnosti, iskustva, inteligenciju, motiviranost, spremnost na timski rad, spremnost na rizik i suradnju zaposlenih kojima se oni koriste u procesu. J. Welch naglašava važnost ljudi za organizaciju: „Ako ne mislite cijelo vrijeme kako učiniti svakog pojedinca važnim, nemate šanse.“ (Sikavica, 2011., str. 523) *Strukturalni ili organizacijski kapital* predstavlja sposobnost organizacije da koristi potencijal svojih zaposlenika. Najčešće se koristi kroz informacijski sustav, softver, vještine i iskustvo koje organizacija ugrađuje u procese i sustave. *Relacijski (potrošački) kapital* sastoji se od kupaca i dobavljača, obuhvaća sve odnose i veze koje postoje s kupcima, dobavljačima te poslovnim partnerima. *Intelektualno vlasništvo* je svaka kreativna realizacija ideje koja je plod ljudskog misaonog procesa. Dijeli se na dvije kategorije: industrijsko vlasništvo (patenti, žigovi) te autorska prava (glazbena djela).

### Kreativnost

Prema Ed McCabeu, kreativnost je jedan od posljednjih preostalih legalnih načina za stjecanje nepoštene prednosti nad konkurencijom. (Howkins, 2001., str. 122) Kreativnost je sposobnost stvaranja novih ideja. Očituje se kroz originalnost i primjerenost. Temelji se na povezivanju dvije ili više poznatih ideja tako da se dolazi do nečeg novog, do nečeg što je prije bilo nepoznato. Karakteristike kreativnosti su:

- Inventivnost
- Djelotvornost
- Efikasnost
- Jedinstvenost
- Avangardnost.

Inventivnost je primijenjena kreativnost, odnosno sposobnost primjene novih ideja. Djelotvornost je veličina koja pokazuje koliko je učinkovita, odnosno korisna nova ideja za organizaciju. Efikasnost pokazuje da li se provođenjem ideje radi prava stvar na pravi način, odnosno da li se provođenje odvija na brz i kvalitetan način. Organizacije koje imaju karakteristiku jedinstvenosti znače da su posebna, neubičajena i da se ističu ispred drugih organizacija. Avangardnost je karakteristika koja označava naprednost organizacije, odnosno

organizaciju koja predvodi, koja je ispred ostalih. Rezultat kreativnosti su inovacije koje su ključ rasta i razvoja tržišta, odnosno konkurentnosti. Svaka inovacija najčešće predstavlja nešto novo, pozitivno i svrhovito. Globalizacija je imala velik utjecaj na stvaranje inovacija. Velika konkurencija i stalne promjene natjerale su organizacije da se prilagođavaju i napreduju, da budu kreativne. Organizacije doprinose kreativnosti zaposlenika motivacijom za rad, kvalitetom ljudskih resursa, ohrabriranjem novih ideja te organizacijskom kulturom koja je u stalnom unapređenju. Inovacije kao takve imaju veliki doprinos za svaku organizaciju. Stvaranjem novih proizvoda, funkcija i značajki, stvara se veća pouzdanost proizvoda, povećavase produktivnost rada, poboljšava se kvaliteta proizvoda, postiže se konkurentna prednost.

### **2.3. Organizacijsko znanje**

Organizacijsko znanje, koje obuhvaća rutine poslovanja, vještine ili know-how, potvrđeno je kao najvrednija imovina poduzeća. Dijeljenje znanja među zaposlenicima, sa potrošačima i poslovnim partnerima ima golem potencijal isplativosti u poboljšanju korisničkih usluga, te povećanju suradnje unutar poduzeća, kao i kvaliteti odnosa sa poslovnim partnerima. Kao posljedica ovoga javilo se i procvjetalo područje upravljanja znanjem. (Barnes, 2002.) Organizacijsko učenje je, kako navodi B. Guns, mnogo šire i složenije od učenja pojedinaca. Razlika između učenja pojedinaca i organizacijskog učenja sastoji se u tome što znanje koje pojedinac stekne organizacijskim učenjem ne zadržava za sebe, već ga primjenjuje u korist svoje organizacije. (Sikavica, 2011., str. 800) Organizacijsko znanje je temeljno sredstvo pomoću kojeg poduzeće stvara inovacije, prilagođava se promjena u okolini, iskorištava tržišne prilike te time stvara konkurentsku prednost. Kod takvog znanja vrlo je bitno da je osoba sposobna brzo kombinirati vještine, kompetencije i resurse cijelog poduzeća kako bi se prilagodila promjenama u vanjskoj okolini. Također je važno da kod učenja vodstvo organizacije poguduje učenju, da organizacijska struktura omogućuje nove spoznaje i inovativnosti te da okolina daje potporu u obavljanju svih tih aktivnosti. Kod organizacijskog učenja, kultura organizacije je jedan od glavnih faktora. Kultura u općenitom smislu odražava značenja i razumijevanja koja se tipično pripisuju situacijama i rješenjima koja su se primjenila na zajedničke probleme, a organizacijska se kultura odnosi na sustav mišljenja koji međusobno dijele pripadnici i koji jednu organizaciju razlikuje od drugih. Bez postojanja organizacijske kulture bilo bi ugroženo postojanje same organizacije i njezino djelovanje jer

ona zapravo usmjerava kakvo ono mora biti. Dobra organizacijska kultura jasno definira misiju, viziju i ciljeve koje kroz organizaciju korigira lider.

**Tablica 3:** Smjernice za dizajniranje organizacijske kulture koja pogoduje organizacijskom učenju

Uvjeti	Smjernice
Prepoznati i prihvatiti razlike	Razlike su ključne jer stvaraju <i>energiju i motivaciju</i> . Bez razlika, vjerojatna je pojava <i>letargije i otklona</i> , a prevladavajuće sheme i okviri vjerojatno ostaju nepromijenjivi. Tenzije stvaraju neudobnost i vjerojatno vode ka potrazi za <i>novimrješenjima</i> . <i>Divergentna mišljenja</i> , posebno među moćnim menadžerima, jednako su jaka sila za promjene. Važnost „đavoljih odvjetnika“ i <i>heterogenih menadžerskih timova</i> .
Dati pravovremenu povratnu informaciju	<i>Komprimiranjem ciklusa učenja</i> u kratko razdoblje te sparivanje istog s revidiranim i ažuriranim informacijama, organizacije mogu brzo asimilirati operacije, brže usporediti predviđena i stvarna ponašanja te spremnije identificirati probleme. <i>Razrađeniji sustavi</i> su još bolji i stvarju nepotrebne pritiske jer je teško zaniijekati činjenice.
Stimulirati nove ideje	<i>Povratna informacija</i> ima ograničenje da je primarno <i>korektivna</i> . Iz prethodno spomenutog razloga nužno je stvaranje <i>svježih spoznaja</i> .
Tolerirati pogreške i propuste	Psihološki sigurna okruženja koja <i>potiču preuzimanje rizika</i> bez straha od posljedica su imperativ. <i>Kultura i poticaji</i> imaju ključne uloge.

**Izvor:** Izrada autora prema Garvin, D. (2000). Learning in Action: A Guide to Putting Learning Organization to Work. Boston: Harvard Business Review Press, str- 34-39.

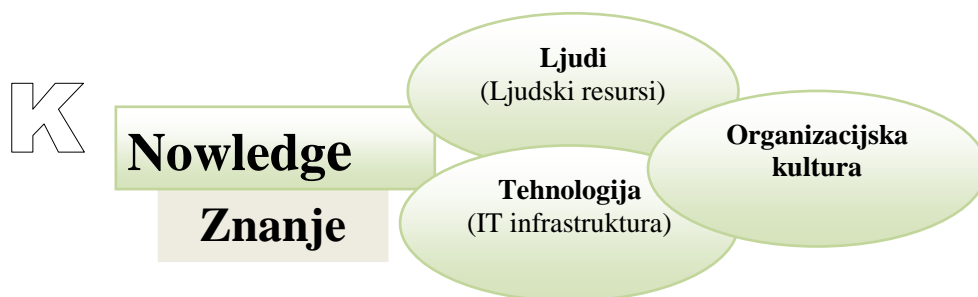
### 2.3.1. Upravljanje znanjem

Upravljanje znanjem predstavlja promišljen i sustavan pristup kako bi se osiguralo potpuno iskorištavanje organizacijske baze podataka, povezane s potencijalom individualnih vještina, kompetencija, razmišljanja, inovacija i ideja da bi se stvorila efikasna i efektivnija organizacija. ( Kimiz, 2005., str. 2 ) Upravljanje znanjem je sustavan i organizacijski određen postupak za stjecanje, organiziranje i komuniciranje znanja zaposlenika, kako bi ostali zaposlenici mogli koristiti to znanje i bili učinkovitiji i produktivniji u svome radu. ( Pervaiz, 2002., str. 12 ) Upravljanje znanjem je za današnje tvrtke ultimatum neophodan za postizanje konkurentske prednosti. On uključuje ljude, tehnologiju i organizacijsku kulturu koji su međusobno povezani. Njegov cilj je da se optimalno iskoristi postojeće znanje, te da se dalje

razvija i primjenjuje na nove proizvode i poslovne procese. Upravljanje znanjem ima zadaću prikupljanja znanja kako bi se postigao poslovni razvoj, osigurati da se znanje optimalno iskoristi, osigurati da su organizacija i svaki njezin suradnik sposobni i spremni učiti, te omogućiti da se znanje dalje razvija i usvaja. Ključni čimbenici koji utječu na upravljanje znanjem su:

1. Infrastruktura upravljanja znanjem
2. Nositelji upravljanja znanjem
3. Organizacijska kultura
4. Informacijska tehnologija
5. Mjerenje korisnosti upravljanja znanjem. (Vidović, 2008.)

*Infrastruktura upravljanja znanjem* podrazumijeva načine na koji organizacija koristi tehnologiju, definira radne procese te potiče izgradnju mreže zaposlenih. Vrlo je bitno da je organizacijska struktura adekvatna. *Nositelji upravljanja znanjem* vezani su za infrastrukturu upravljanja znanjem i mogu se podijeliti u tri skupine a to su: radnici znanja, menadžeri projekata i direktor upravljanja znanjem koji je i najodgovornija osoba u procesu upravljanja znanjem. *Organizacijsku kulturu* mora preispitati organizacija odnosno mora ustanoviti da li je organizacija usmjerena prema znanju i postoji li u organizaciji tzv. „kultura znanja“. *Informacijska tehnologija* bazira se na računalima, a služi za olakšavanje aktivnosti kao što su pohranjivanje i prikupljanje znanja. *Mjerenje korisnosti upravljanja znanjem* sastoji se u tome da se kontinuirano preispituje i potvrđuje uloga koje upravljanje znanjem ima u određenoj organizaciji. Taj čimbenik je najslabije razvijen.



**Slika 8:** Preklapanje ljudskih, organizacijskih i tehnoloških faktora

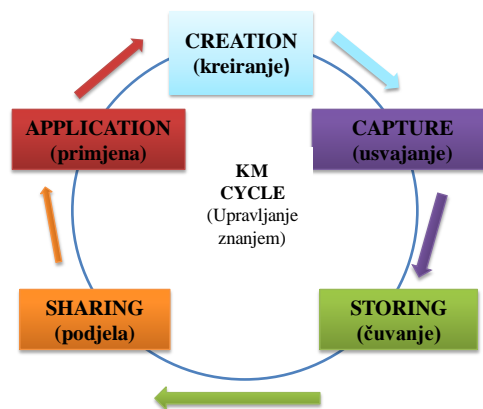
**Izvor:** Izrada autora prema Award, E.M., Ghaziri, H.M. (2004) *Knowledge management*, Pearson Education International, Prentice Hal, str.3



Proces upravljanja znanjem prolazi kroz niz faza formirajući svoj životni ciklus.

Prema autoru *Pentti Sydanmaanlakka*(2002., str:139-140.) sastoji od pet faza i obuhvaća:

1. Stvaranje znanja (*Creation*)
2. Usvajanje znanja (*Capture*)
3. Čuvanje znanja (*Storing*)
4. Podjela znanja sa drugima (*Sharing*)
5. Primjena znanja (*Application*)



**Slika 9:** Životni ciklus upravljanja znanjem

**Izvor:** Izrada autora prema Sydanmaanlakka, P., *An Intelligent Organization: Performance, Competence and Knowledge Management*, Capstone, Oksford, 2002., str:139-140.

## 2.4. Organizacijska kompetentnost

Riječ organizacija potječe od grčke riječi *organon* koja znači alat, instrument, spravu, napravu ili glazbalo. Od grčke riječi *organon* preko latinske *organum* ušla u sve jezike svijeta kao međunarodno prihvaćen termin organizacija. (Sikavica, 2011., str. 3) Organizacija je proces ili rezultat procesa; sredstvo za postizanje ciljeva; sustav međusobno povezanih pojedinaca; dvoje ili više ljudi koji rade zajedno; određeni društveni entitet; sustav svjesno koordiniranih aktivnosti ljudi; otvoreni sustav u interakciji sa okolinom; skup različitih uloga: zajednica s relativno identificirajućim granicama; svjesna djelatnost čovjeka i svjesno udruživanje ljudi radi postizanja ciljeva. (Sikavica & Hernaus, 2011., str. 10) Organizacijska kompetentnost

integracija je kompetentnosti pojedinca i tehničke, tehnološke i organizacijske sposobnosti koje moraju na adekvatan način pravodobno odgovoriti na složene izazove koji dolaze iz dinamične okoline organizacije. Pritom naročito treba napomenuti utjecaj intelektualnog (nevidljivog) kapitala koji velikim dijelom pokriva kompetentnost zaposlenika, te tehnološku i organizacijsku sposobnost organizacije, a dijeli se na ljudski, organizacijski (strukturni), relacijski i intelektualno vlasništvo. (Buntak, 2012., str. 407) Kompetentnost organizacije čine zaposlenici primjenom svojih znanja i vještina te sposobnost organizacije da realizira proizvod ili uslugu prema zahtjevima koji su određeni za taj proizvod ili uslugu. Također, kod kompetentnosti organizacije vrlo je važna menadžerska uloga koji svojim vještinama mora razvijati, održavati, obnavljati i koristiti resurse. Bez ljudi organizacija nebi mogla funkcionirati. Zato su kod kompetentnosti organizacije važne i kompetencije zaposlenika.

Kompetencije zaposlenika su skup znanja, vještina, stavova i ostalih osobnih karakteristika koje u velikom dijelu utječu na nečiji rad. One su bliske sa efikasnošću i mogu se mjeriti koristeći općeprihvaćene standarde. Komponente uključuju vještine, stavove, ponašanja, znanje, osobnost i iskustvo. To su sposobnosti uspješnog obavljanja specifičnog zadatka, aktivnosti ili funkcije. Organizacija treba sistematizacijom radnih mjesta propisati potrebne kompetencije poput potrebnog obrazovanja, usvojenog znanja, sposobnosti i vještine te osobine ličnosti za određeno radno mjesto. ( Buntak, 2012., str. 407.-408. )

#### **2.4.1. Opća teorija sustava**

Ključ za dokazivanje organizacijske kompetentnosti je primjena opće teorije sustava, prema kojoj je Boulding podijelio sustave na devet razina.

Bouldingova podjela sustava:

1. Sustavi statističke strukture
2. Jednostavni dinamički sustavi
3. Upravljački mehanizmi
4. Samoodržavajuće strukture
5. Genetičke zajednice
6. Velike zajednice
7. Čovjek
8. Socijalne zajednice
9. Transcedentalni sustavi (Žaja, 1993.)

Sedmu razinu podjele opće teorije sustava čini čovjek. Čovjek kao sustav ima svojstvo samospoznaje. Čovjek svjesno upravlja svojim ponašanjem te se svjesno prilagođava

promjenama koje se javljaju u njegovoj okolini. Osmu razinu podjele opće teorije sustava čine socijalne zajednice. Ti sustavi imaju osnovno svojstvo samoorganizacije koja im omogućava mogućnost prilagođavanja najrazličitijim promjenama u okolini. Ti sustavi mogu mijenjati svoje ciljeve, strukturu i ponašanje. Poslovni sustav je takav mezoekonomski sustav kojemu je cilj funkcioniranje, određena ekonomska kategorija ili su kriteriji njegova funkcioniranja ekonomske kategorije, a koji u ostvarivanju svojeg cilja mora neprekidno usklađivati svoje unutrašnje uvjete s uvjetima njegova okruženja. (Buntak, 2012.) Sustav kvalitetnog upravljanja podrazumijeva certificirani sustav upravljanja kvalitetom, kao i integrirani sustav upravljanja čiji krajnji cilj je poslovna izvrsnost odnosno održivi uspjeh organizacije u funkciji zadovoljenja svih zainteresiranih strana. Svaka organizacija u postupku dokazivanja je li u sukladnosti sa zahtjevima norme ISO 9001 zasigurno će trebati dokazati dokumentiranost organizacije, upravljivost te kompetentnost organizacije, koji čine ključne karakteristike za upravljanje kvalitetom. Organizacija je poslovni dinamički sustav u kojem se događa neki proces koji se mijenja tijekom vremena ovisno o okruženju. Kompetentnost organizacije označava se sa  $Ko = \{Kljk, S, a, r\}$ . Ona obuhvaća kompetentnost zaposlenika (Kljk), sposobnosti organizacije koje mogu biti tehničke, tehnološke i organizacijske (S), zatim attribute, svojstva sustava (a), te relacije koje predstavljaju veze među elementima sustava (r).

#### **2.4.2. Elementi organizacijske kompetentnosti**

Organizacijsku kompetentnost čine sljedeći elementi:

- Kompetentnost ljudskog potencijala
- Tehnološka kompetentnost
- Tehnička kompetentnost
- Strukturna kompetentnost.

**Kompetentnost ljudskih potencijala** predstavlja različita znanja, vještine, prosudbe, sposobnosti i iskustvo zaposlenih kojima se oni koriste u poslovnom procesu. Također uključuje i motiviranost, timski rad, rizik, spremnost na suradnju, prilagođavanje organizaciji te povjerenje organizacije. Ljudski kapital je najvredniji kapital svake organizacije. To je ključni faktor kojim se postižu poslovni ciljevi i poslovne aktivnosti. Za postizanje tih ciljeva potrebni su ljudi koji su najznačajniji ali i najskuplji resurs organizacije. Postoje različite definicije za pojam ljudskog kapitala. Evo neke od njih. *P.H.Sullivan* ljudski (intelektualni) kapital definira kao znanja koja se pretvaraju u profit. (Vujić, 2005., str. 46.) *K.E.Sveiby* ljudski kapital definira kao „umijeće“ stvaranja vrijednosti pomoću tvrtkine neopipljive

imovine. (Vujić, 2005., str. 46.) *P. Romer*, autor Nove ili Endogene teorije rasta, tvrdi kako pokretač ekonomskog rasta nisu sredstva ni vladine mjere, već poduzeća koja se natječu pomoću svoje izvrsnosti koju proizvodi njezin angažirani ljudski kapital. (Vujić, 2005., str. 47.) *D. Sundać* vidi ljudski kapital kao znanje koje postoji u nekom poduzeću, a služi za kreiranje i postizanje proizvodnosti rada. (Vujić, 2005., str. 47.)

**Tehnološka kompetentnost** podrazumijeva unutarnju organizacijsku sposobnost razumijevanja, korištenja i iskorištavanja relevantne tehnologije. One omogućuju organizaciji da bude pionir na tržištu kroz razvoj novih proizvoda ili korištenje novih proizvodnih procesa. (Ritter & Gemünden, 2004, str. 550) Mnogi znanstvenici smatraju da su tehnološke kompetentnosti sposobnosti organizacije u učinkovitom korištenju tehnološkog znanja i učenja kako bi se razvili i poboljšali proizvodi, usluge i procesi. One su, prema njima, skup aktivnosti i ponašanja ugrađenih da detektiraju i uobliče prilike i prijetnje, da izmjere prilike i upravljaju konkurentnošću kroz poboljšanja, kombiniranje, zaštitu i tamo gdje je potrebno rekonfiguraciju organizacijskih vidljivih i nevidljivih resursa. Pri tome su dinamičke sposobnosti te koje služe za stvaranje ili obnavljanje organizacijskih sposobnosti i posebno tehnoloških sposobnosti organizacije. (Acur, Kandemir, De Weerd-Nederho, & Song, 2010, str. 917.) Tehnološka kompetentnost je dio organizacijske kompetentnosti koji podrazumijeva unutarnju sposobnost organizacije da razumije, koristi i iskorištava relevantne tehnologije. Sastoji se od tehnologije, proizvoda i usluga koji nastaju iz te tehnologije, te od upravljanja znanjem u obliku intelektualnog kapitala koji je pohranjen u ljudima i intelektualnom vlasništvu. Sposobnost upravljanja tehnološkim resursima te upravljanje različitim vrstama imovine (vidljive i nevidljive) kao što je tehnološko znanje znatno djeluje na konkurentsku prednost organizacije. U današnje vrijeme, tehnološke kompetentnosti vrlo su značajne. Utječu na povećanje produktivnosti rada zaposlenika, povećavaju konkurentnost organizacije, pružaju mogućnost proizvodnje inovativnih proizvoda te utječu na poboljšanje kvalitete proizvoda. Tehnološka kompetentnost podrazumijeva unutarnju organizacijsku sposobnost razumijevanja, korištenja i iskorištavanja relevantne tehnologije.

**Tehnička kompetentnost** odnosi se na tehniku odnosno sredstvo rada, predstavlja znanja i vještine za efektivno i efikasno korištenje resursa i metode rada na sredstvima za rad. Tehnika je djelatnost kojoj je cilj proizvodnja materijalnih dobara i time olakšavanje ljudskog života. Obuhvaća kombinaciju različitih postupaka koje koristimo kod proizvodnje različitih proizvoda. Tehnologija omogućuje provedbu tih postupaka.

**Strukturna kompetentnost** definira se kao sposobnost i znanje organizacije, kojima se organizacija, kroz organizaciju rada i stvaranje optimalne organizacijske strukture,

prilagođava promjenama i utjecajima čimbenika kako bi postigla svoje ciljeve. (Buntak, 2012.) Strukturna kompetentnost je posljednji element organizacijske kompetentnosti. Struktura predstavlja najvažniji element organizacije. Govori o podjeli zadataka, odnosima između pojedinih razina i vrsta zadataka. Mijenja se ovisno o promjenama koje se javljaju u organizaciji. Te promjene događaju se gotovo svakodnevno. Struktura organizacije, kao i njezini elementi mijenjaju se pod utjecajem čimbenika organizacije koji moraju biti usklađeni s oblikom organizacijske strukture. Čimbenici organizacije mogu biti unutarnji i vanjski. Unutarnji čimbenici su pod kontrolom organizacije, dok na vanjske čimbenike organizacija ne može djelovati već im se mora prilagođavati. Strukturna kompetentnost je definirana kao organizacijskaznanja i vještine pomoću kojih se organizacija prilagođava promjenama i utjecajima iz okoline, preko organizacije rada i stvaranja optimalne organizacijske strukture, da bi postigla organizacijske ciljeve.

#### **2.4.3. Odnos intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti**

Početak devedesetih godina XX. stoljeća, kako je tržišna vrijednost organizacija rasla znatno iznad vrijednosti materijalne i financijske imovine, pojavio se koncept intelektualnog kapitala. Vodeći znanstvenik tog područja je Thomas A. Stewart. Prema njemu je intelektualni kapital skup znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih i to od istraživačkog tima pa sve do manualnih radnika. Oni pronalaze mnogo različitih načina za poboljšanje efikasnosti organizacije. Za njega je intelektualni kapital kolaboracija zajedničkog učenja organizacije i klijenata iz koje se stvara veza koja osigurava dugoročnu uspješnu suradnju. Intelektualni kapital stvara se, razvija i održava upravljanjem znanjem. Intelektualni znači da je njegov izvor u ljudskom znanju. Postoje dva pojavna oblika znanja:

- Materijalno znanje (eng. Explicit knowledge) – patenti, korporacijski standardi, nacrti, baze podataka, planovi, priručnici, računalni programi, licence, poslovnici
- Nematerijalno - skriveno znanje (eng. tacit knowledge) – ono se nalazi u glavama ljudi: iskustvo, vizija, rješavanje problema, vodstvo, sposobnost djelovanja, kultura, znanje. (Buntak, 2011., str. 382.)

Intelektualni kapital proizvod je sustavnog učenja koji obuhvaća sposobnosti, vještine, iskustvo, kreativnost, inovativnost, kulturu i motivaciju zaposlenika; pokretačka je snaga i generator ljudskog kapitala i drugih vrijednosti u poslovnome sustavu. Intelektualni kapital je „inteligentna tvrtka“ koja proizvodi ideje, inovacije, programe, projekte, informacije, pothvate, strategije, znanje, spoznaje, teorije, razne zakone i zakonitosti. (Vujić, 2005., str. 49.)

Intelektualni kapital dijeli se na:

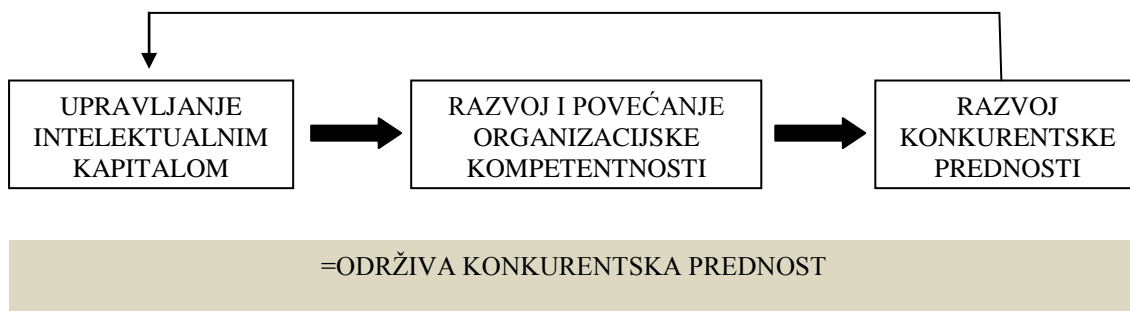
- Ljudski kapital
- Strukturalni (organizacijski) kapital
- Relacijski (potrošački) kapital
- Intelektualno vlasništvo. (Buntak, 2010.)

Ljudski kapital predstavlja znanja, vještine, sposobnosti i iskustva ljudi kojima se oni koriste u procesu. Strukturalni ili organizacijski kapital predstavlja sposobnost organizacije da koristi potencijal svojih zaposlenika. Najčešće se koristi kroz informacijski sustav, softver, vještine i iskustvo koje organizacija ugrađuje u procese i sustave. Relacijski (potrošački) kapital sastoji se od kupaca i dobavljača, obuhvaća sve odnose i veze koje postoje s kupcima, dobavljačima te poslovnim partnerima. Intelektualno vlasništvo je svaka kreativna realizacija ideje koja je plod ljudskog misaonog procesa. Dijeli se na dvije kategorije: industrijsko vlasništvo (patenti, žigovi) te autorska prava (glazbena djela).

#### **2.4.4. Utjecaj intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti na održivu konkurentnost**

Intelektualni kapital i organizacijska kompetentnost su povezani i utječu jedan na drugog. Zbog toga je jako važno kako se njima upravlja, odnosno važna je kvaliteta kojom se upravlja organizacijom jer sve to ima utjecaj na konkurentnost organizacije. Svaka organizacija treba razvijati i ulagati u svoj intelektualni kapital.

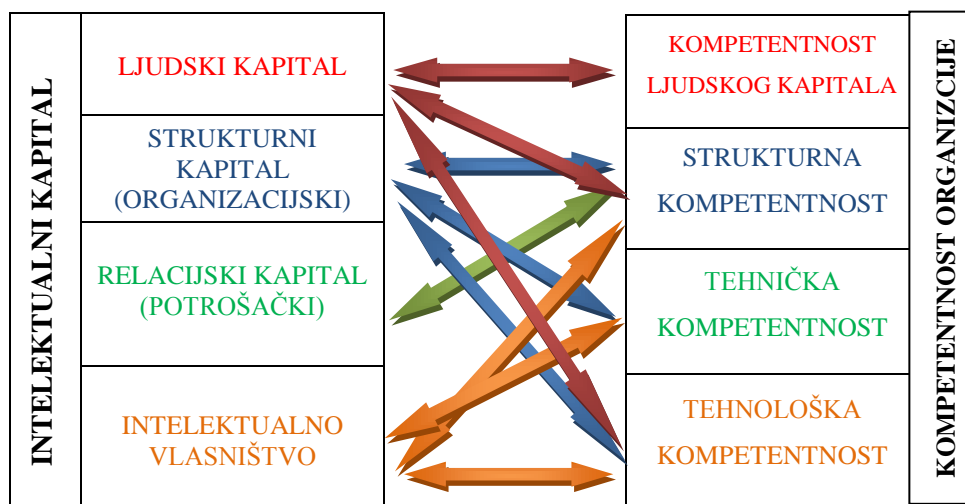
Slika 10 prikazuje međudnos intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti u izgradnji i održavanju konkurentske prednosti.



**Slika 10:** Interakcija intelektualnog kapitala, organizacijske kompetentnosti i konkurentnosti

**Izvor:** Izrada autora prema Krešimir, B. (2012.). Utjecaj organizacijske kompetentnosti na održivost poslovanja organizacije temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom. 13. međunaroidni simpozij o kvaliteti: Kvaliteta i društvena odgovornost(str. 399.-415.). Solin: Hrvatsko društvo menadžera kvalitete., str. 413.

Slika 11 prikazuje odnos između intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti. Odnos se odvija na nekoliko razina. Direktna veza postoji između ljudskog kapitala u području intelektualnog kapitala i kompetencija ljudskog kapitala organizacije, zatim između strukturnog kapitala i organizacijske sposobnosti te između intelektualnog vlasništva i tehnološke sposobnosti.



**Slika 11:** Shematski prikaz odnosa intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti

**Izvor:** Izrada autora prema Krešimir Buntak, Zdenko Adelsberger, Ana Trajković, Dejan Adelsberger: Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost, XIII. Naučno stručni skup: Sistem kvaliteta – uslov za uspješno poslovanje i konkurentnost, Vrnjačka Banja, pristupljeno 18.01.2017.

### **3. KOMPETENTNOST LJUDSKIH RESURSA**

#### **3.1. Pojmovno određenje i važnost upravljanja ljudskih resursa**

Da bi se mogao definirati i razumjeti pojam upravljanja ljudskim resursima, važno je razlikovati dva različita pojma u literaturi, ljudske resurse i ljudske potencijale. Ljudski resursi odnose se na fizičku i intelektualnu snagu, vještine i kompetencije koje zaposlenici već posjeduju, a koje organizacija koristi za postizanje organizacijskih ciljeva. S druge strane, ljudski potencijali označavaju potencijal koji zaposlenici imaju, a koji organizacija mora prepoznati i razviti u svrhu povećanja konkurentnosti organizacije. U hrvatskom jeziku pojam ljudski potencijali objedinjuje karakteristike i ljudskih potencijala i ljudskih resursa.

Razvoj ljudskih potencijala u organizaciji ima najmanje četiri različita značenja, i to:

- Menadžerska funkcija
- Posebna poslovna (operativna) funkcija organizacije
- Specifična filozofija menadžmenta
- Znanstvena disciplina. (Bahtijarević – Šiber, F., 1999., str 3.)

Menadžerska funkcija sastoji se od dvije skupine zadaća. Prva se odnosi na razvoj ljudskih potencijala kao menadžerske funkcije, dok se druga odnosi na usmjeravanje i vođenje ljudskih potencijala kao poslovne funkcije organizacije. Posebna poslovna (operativna) funkcija organizacije u razvoju ljudskih potencijala sastoji se od niza procesa i organizacijskih oblika. Proces se razrađuju na predviđanje potreba ljudskih potencijala, pribavljanje i selekciju, motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje i razvoj upravljanja ljudskim potencijalima.

Funkciju razvoja ljudskih potencijala možemo podijeliti na tri strukture:

- Upravljači - vlasnici – samo globalna strategija
- Menadžeri – koji su odgovorni za rezultate poduzeća, uključivši i menadžera odgovornog za razvoj ljudskih potencijala
- Stručnjaci i stručne službe, a posebno specijalisti za konkretne procese razvoja ljudskih potencijala. (Jurina, 2008., str. 223.)

Specifična filozofija menadžmenta u razvoju ljudskih potencijala ljude vidi kao najznačajniji resurs te ključ za postizanje konkurentne prednosti, odnosno to je filozofija koja je usmjerena na uspješnost organizacije u kojoj ljudi imaju središnje mjesto. Znanstvena disciplina u razvoju ljudskih potencijala je područje istraživanja i organiziranja znanja koje je usmjereno



na razumijevanje, predviđanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama. Ljudski resursi jesu ljudi koji su zaposleni u nekom poduzeću ili svi oni koji predstavljaju potencijalne zaposlenike poduzeća. Ljudski resursi sačinjavaju živi čimbenik resursa poduzeća i kao takvi bitno se razlikuju od materijalne i nematerijalne imovine poduzeća koja se prikazuje u financijskoj bilanci. (Belak, 2014., str. 220.) U hrvatskom se jeziku izraz „ljudski potencijali“ koristi obično kao sinonim za „ljudske resurse“. Odnosi se na osoblje neke organizacije ili na cjelokupnu radnu snagu neke zemlje. No taj izraz ne označava samo broj i demografsku strukturu osoblja, nego i njihov djelatni potencijal, koji ovisi o intelektualnim i drugim svojstvima pojedinaca. U skladu s time, psihologijski rječnik američke psihološke udruge navodi da ljudske potencijale čine „pojedinci i skupine čija znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine omogućuju organizaciji da ostvari svoje ciljeve“. (Šverko, 2012., str. 12.) U današnje vrijeme smatra se kako je ljudski faktor, odnosno ljudski resurs najznačajniji resurs svakog poduzeća. Poduzeća se razlikuju upravo po ljudskim resursima i ono mu donosi konkurentsku prednost. Ljudski resursi glavni su izvor stvaranja vrijednosti znanja i vještina koje posjeduju ljudi što znači da su upravo ljudi ti koji naprave sve ono što poduzeće planira i nastoji ostvariti i realizirati. Oni pokreću sve ostale resurse u organizaciji pa je važno da se njima dobro upravljate koordinira kako bi se iskoristio potencijal organizacije za daljnje funkcioniranje i razvoj. Ciljevi organizacije moraju biti usklađeni i kompatibilni sa ciljevima upravljanja ljudskim resursima. Važnost upravljanja ljudskim resursima unutar organizacije značajna je i za zaposlenike i za organizaciju. Zaposlenici dolaze u organizaciju, gdje provode svoje vrijeme i napreduju unutar organizacije. Prilikom odlaska iz organizacije, izlaze kao direktna posljedica upravljanja ljudskim resursima. Upravljanje ljudskim resursima važnije je i za upravljanje organizacije, jer može utjecati na mogućnost zapošljavanja, privlačnost organizacije na tržištu rada, sustav kompenzacija i nagrađivanja, sustav napredovanja, razinu komunikacije unutar organizacije i druge čimbenike ključne za produktivni rad zaposlenika u organizaciji. Upravljanje ljudskim potencijalima u Hrvatskoj pojavilo se 1947. u obliku personalnih odjela u domaćim poduzećima. Oni su se bavili evidentiranjem radnog staža, socijalnog i zdravstvenog osiguranja. 1956. proširila se personalna evidencija na mirovinsko osiguranje, stručno osposobljavanje, sigurnost na radu, radne odnose. 1965. pojavljuje se kadrovski odjel kao funkcija u upravljanju organizacijom. 1990. uvode se odjeli za upravljanje ljudskim resursima.

**Tablica 1:** Temeljne razlike između personalne funkcije i funkcije za ljudske potencijale

<b>Značajke</b>	<b>Personalna funkcija</b>	<b>Funkcija za ljudske potencijale</b>
<b>Poslovna filozofija</b>	Ljudi – sredstvo, proizvodni faktor	Ljudi – kapital, razvojni resurs
<b>Pristup</b>	Tehničko - administrativni	Razvojno - dinamički
<b>Menadžerska filozofija</b>	Sredstvo za postizanje cilja	Temeljna strategijska prednost
<b>Poslovni pristup</b>	Trošak koji treba minimizirati	Najrentabilnija investicija u razvoj
<b>Priroda djelatnosti</b>	Parcijalna, funkcijska	Holistička, integrativna
<b>Način djelovanja</b>	Standardiziran, kolektiviziran	Raznovrstan, individualan
<b>Orijentacija</b>	Kratkoročna	Dugoročna
<b>Težište aktivnosti</b>	Evidentiranje, planiranje, programiranje, kontrola	Strategijski MLJP, pribavljanje i izbor, razvoj i obrazovanje, motiviranje
<b>Mjesto aktivnosti</b>	Personalna jedinica (odjeli)	Menadžeri i jedinica (odjel) za ljudske potencijale
<b>Odgovornost</b>	Personalna jedinica (odjel)	Menadžment
<b>Ciljevi</b>	Minimiziranje troškova	Maksimiranje potencijala i njihove uporabe, povećanje ukupne i organizacijske uspješnosti i fleksibilnosti

**Izvor:** Izrada autora prema Bahtijarević - Šiber, F.: Menagment ljudskih potencijala – Zagreb: Golden marketing, 1999., str. 16.

Upravljanje ljudskim potencijalima je proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika, te pitanjima prvednosti. (Dessler, 12. izdanje, str. 30.) Jedan od temeljnih ciljeva organizacije u modernom poslovnom okruženju jest stvaranje konkurentske prednosti. Izvori konkurentske prednosti mogu biti mnogobrojni, od diverzifikacije proizvoda i usluga, preko cjenovne i troškovne prednosti, do prednosti koja se očituje iz korištenja najnovijih tehnologija u proizvodnom procesu. No, ipak, jedan od temeljnih izvora konkurentske prednosti modernih

uspješnih organizacija sastoji se u pravilnoj selekciji i motivaciji zaposlenika, čime organizacija postaje organizacija stručnih, motiviranih i produktivnih ljudi, od kojih je svaki na pravom radnom mjestu u prvo vrijeme. ( Obradović, Samardžija, Jandrić, 2015., str. 14.)

Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije. Također jedan od zadataka je da individualnim pristupom nadvlada potencijalne poteškoće, do kojih bi moglo doći zbog izražene osobnosti pojedinca.

### **3.2. Menadžment ljudskih resursa**

Vođenje se smatra jedinom pravom funkcijom menadžmenta, a sve ostale funkcije smatraju se sastavnim dijelom menadžerskog posla, koje se u zavisnosti od veličine organizacije, obavljaju u okviru odgovarajućih organizacijskih jedinica. Vođenje je dakle, najvažniji aspekt menadžmenta i njegova bit je u slijeđenju, u volji ljudi da slijede i pridržavaju se svega onoga što je vođa naredio ili rekao. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004., str. 77.) Ljudski resursi su važan resurs, a upravljanje njima je jedan od ključnih zadataka organizacija i institucija. Pošto su ljudski resursi, po samoj svojoj prirodi, specifičan resurs (za razliku od materijalnih, financijskih i drugih resursa), samim time i menadžment ljudskih resursa je specifična djelatnost. Stoga, postoji čitav niz specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u odnosu prema drugim organizacijskim djelatnostima i funkcijama. (Bahtijarević –Šiber, 1999., str. 24-28.) Upravljanje ljudskim potencijalima smatra se jednom od najvažnijih funkcija menadžmenta i u njenom fokusu je čovjek kao živi element organizacije, a kontrola kao posljednja u nizu od menadžerskih funkcija integrira cjelokupni proces menadžmenta i bez funkcije kontrole menadžment bi postao neučinkovit. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004., str. 76.) Menadžment ljudskih potencijala je znanstvena disciplina kojom upravlja menadžer. Obuhvaća sve aktivnosti koje su usmjerene na osiguravanje adekvatne strukture i broja zaposlenika, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i ostalih oblika ponašanja koji su potrebni za ostvarenje ciljeva organizacije. Menadžment ljudskih potencijala svoj ključ uspjeha vidi u ljudima koji su najznačajniji resurs organizacije. Njima se postiže konkurentnost odnosno uspješnost na tržištu. Cilj menadžmenta ljudskih resursa je najveći mogući povrat uloženi sredstava u osiguravanje kvalitetnog ljudskog kapitala, te minimizacija financijskih troškova i rizika. Menadžeri su osobe koje upotrebljavaju svoje sposobnosti, stručne vještine i znanja u donošenju odluka sa svrhom komuniciranja, utjecanja i vođenja drugih prema postizanju organizacijskih ciljeva. Menadžeri planiraju, organiziraju, koordiniraju i usmjeravaju te kontroliraju ukupne resurse organizacije i snose odgovornost za

postignute rezultate, realizaciju ciljeva i efikasnu i uspješnu upotrebu resursa. (Bahtijarević – Šiber, Sikavica, 2001., str. 286) Menadžer predstavlja vezu između ljudi i poduzeća te obavlja svoje funkcije u sklopu odjela upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se postigla cjelovitost sustava, ostvarili ciljevi poduzeća te zadovoljstvo djelatnika. Cilj menadžera je da osigura kvalitetne ljude motiviranjem te ulaganjem u njihovo obrazovanje i razvoj.

Neke od temeljnih funkcija ljudskih potencijala su:

- Analiza radnih mjesta odnosno dizajniranje
- Planiranje razvoja ljudskih potencijala
- Pribavljanje i selekcija djelatnika
- Obrazovanje zaposlenih
- Motiviranje ljudi za rad
- Poticanje uspješnosti na radu
- Informiranje ljudskih potencijala organizacije.

Prema mišljenju D. A. DeCenzoa i S. P. Robbinsa, upravljanje ljudskim potencijalima sastoji se od četiri funkcije. *Zapošljavanje* započinje s planiranjem, a uključuje još novačenje, izbor i socijalizaciju zaposlenih. *Razvoj* obuhvaća obuku zaposlenih, razvoj menadžera i razvoj karijere zaposlenika. *Motiviranje* obuhvaća izvršenje zadataka, zadovoljstvom poslom, tehnike za poticanje učinaka te važnost povezanosti učinka, nagrade i discipline. *Zadržavanje* ljudi u organizaciji bavi se osiguranjem takvih radnih uvjeta da bi zaposleni ostali vjerni organizaciji. (Sikavica, 2011., str. 525) Svaka od tih funkcija sadrži niz postupaka koji su nužni za ostvarivanje funkcije ljudskih potencijala.

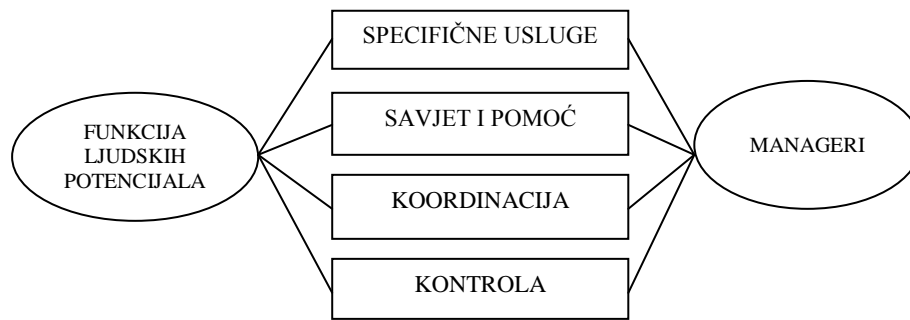
**Tablica 2:** Moguća raspodjela zadataka managementa ljudskih potencijala

JEDINICA LJUDSKIH POTENCIJALA	MANAGERI
<b>Pribavljanje i selekcija</b>	
1.Osigurava izvore kvalificiranih kandidata s tržišta rada 2.Provodi testiranje, intervju 3.Preporučuje managerima organizacijskih jedinica najbolje kandidate 4.Organizira za nove zaposlenike preliminarno uvođenje i informacije o poduzeću, sustavu nagrađivanja, beneficijama... 5.Ima podatke o potencijalima i uspješnosti svakog zaposlenog 6.Analizira informacije izlaznih intervju, dijagnosticira uzroke i probleme, i priprema programe za njihovo otklanjanje	1.Utvrdju potrebe i zahtjeve glede kvalifikacije i osobine izvršitelja z određene poslove 2.Intervjuiraju i odabiru između preporučenih kandidata 3.Uvode zaposlene u odjel i posao 4.Instruiraju i treniraju na poslu prema planu i programu prethodno razrađenom s jedinicom ljudskih potencijala 5.Prate, razvijaju i procjenjuju radnu uspješnost zaposlenog 6.Obavljaju izlazni intervju; utvrđuju uzroke odlaska

<b>Trening i obrazovanje</b>	
<p>1. Istražuje i priprema strategiju, ciljeve, potrebe, i planove obrazovanja</p> <p>2. Pomaže vrhovnom managementu razviti ukupni pristup i plan managerskog razvoja koji zadovoljava organizacijske potrebe</p> <p>3. Savjetuje i pomaže organizacijskim jedinicama u planiranju, organiziranju i provođenju programa treninga i obrazovanja zaposlenika i managera</p> <p>4. Priprema metode i obrazovna pomagala sukladno najnovijim istraživanjima i spoznajam da ubrza učenje i prenošenje znanja</p> <p>5. Obučava managere odjela i jedinica u vještinama obučavanja da bi uspješnije provodili trening na poslu</p> <p>6. Organizira seminare i upoznavanje managera s različitim vrstama treninga</p>	<p>1. Utvrđuju obrazovne potrebe svoje jedinica</p> <p>2. Aktivno primjenjuju managerski razvoj prema ukupnom planu</p> <p>3. Koriste stručnjake za edukaciju iz jedinice ljudskih potencijala za razvoj posebnih programa obuke potrebnih jedinici i odabir kandidata</p> <p>4. Svakodnevno obučavaju i obrazuju suradnike da bi postigli radne standarde; prate i ocjenjuju njihov napredak i sugeriraju područje usavršavanja</p> <p>5. Preuzimaju obveze vođenja treninga u nekim područjima u svojoj jedinici za razvoj potencijala zaposlenih</p> <p>6. Na temelju evaluacije rezultata prethodnog treninga odlučuju o budućem treningu</p>
<b>Radni odnos</b>	
<p>1. Dijagnosticira uzroke radnih problema, anticipira poremećaje, zajedno s managerima razrađuje preventivne mjere za stabiliziranje i izgradnju povjerenja u odnosima</p> <p>2. Provodi istraživanja u pripremi radnog ugovora; objedinjuje vanjske podatke i unutarnje potrebe</p> <p>3. Djeluje kao glasnogovornik ili savjetnik managementa u odnosu na organizacijske zastupnike u procesu pregovaranja sa sindikatom ili s odvjetnikom poduzeća u tehničkim stvarima</p> <p>4. Organizira obrazovanje managera svih razina o interpretiranju i provođenju ugovora</p> <p>5. Utvrđuje činjenice i savjetuje managere u slučajevima prigovora i žalbi; interpretira ugovore, politiku, presedane kad je potrebno</p> <p>6. Održava stalne i neposredne kontakte s predstavnicima sindikata na organizacijskoj, lokalnoj, državnoj i internacionalnoj razini</p>	<p>1. Uspostavljaju svakodnevne odnose uzajamnog poštovanja i povjerenja sa sindikalnim predstavnicima</p> <p>2. Informiraju i savjetuju zastupnike poduzeća o potrebnim izmjenama ugovora da bi se unaprijedila proizvodnja i uspješnost jedinice</p> <p>3. Prisustvuju i pomažu u pregovorima vezanim uz probleme njihove jedinice; objašnjavaju specifične probleme i daju stručne savjete</p> <p>4. Konzistentno primjenjuju uvjete radnog ugovora; konzultiraju se stalno sa stručnjacima za radne odnose jedinice ljudskih potencijal</p> <p>5. Nakon pažljivog istraživanja i savjetovanja sa stručnjacima donose konačne odluke u svezi s pritužbama i žalbama</p> <p>6. Održavaju neposredne i stalne kontakte sa sindikalnim povjerenikom i svim zaposlenima u svojoj jedinici sa svrhom uspostavljanja i održavanja dobrih međusobnih odnosa</p>

**Izvor:** Izrada autora prema Bahtijarević - Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 31.

Da bi se ostvarili ciljevi organizacije, potrebna je pomoć organizacijske jedinice ljudskih potencijala. Njihova zadaća je pružiti stručnu pomoć i programe managerima za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima.



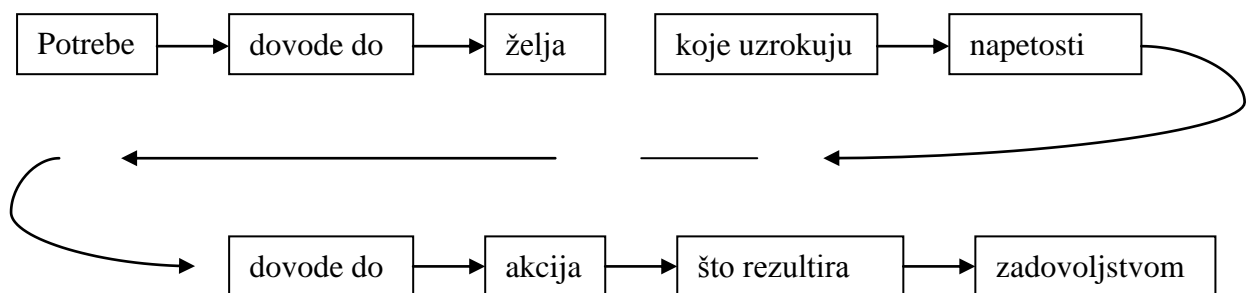
**Slika 12:** Uloga funkcije ljudskih potencijala u odnosu na managere

**Izvor:** Izrada autora prema Bahtijarević - Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 35.

### 3.2.1. Motivacija zaposlenika

Jedna od temeljnih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima je motiviranje zaposlenika na rad. Motivacija se tiče ponašanja usmjerenog nekom cilju. Ljudi su motivirani nešto uraditi ako misle da to vrijedi njihova truda. (Armstrong, 2001., str. 30.) Motivacija se tako u najopćenitijem smislu manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Ona se ostvaruje uključivanjem cijelog lanca reakcija – od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se te potrebe ispune, a u protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuje akcije, pa do satisfakcije kao rezultate ovog procesa. (Buble, 2000., str. 493.)

Slika 13 prikazuje lančani slijed elemenata motivacije, u kojem su potrebe temelj iz kojih se rađaju želje koje potiču na akciju.



**Slika 13:** Lančani slijed elemenata motivacije

**Izvor:** Izrada autora prema Jurina, M., O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zprešić, 2011., str.111.

Jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Menadžment ima zadatak da motivira zaposlenike te da ih vodi u ostvarivanju postavljenih ciljeva organizacije. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća. Postoje čimbenici koji utječu na motiviranost za rad te ih možemo nazvati motivatorima. Motivatori su stvari koje pojedinca potiču na djelovanje, odnosno sredstva pomoću kojih se može naglasiti da je neka potreba važnija od druge. Menadžeri moraju poznavati sve motivatore koji im stoje na raspolaganju te ih znati primijeniti, odnosno kombinirati, na odgovarajući način.

Čimbenici koji utječu na radnu motivaciju su sljedeći:

- individualne karakteristike koje obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese (motivacija novcem, sigurnošću posla, i sl.);
- karakteristike posla koje obuhvaćaju kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i dr.;
- organizacijske karakteristike koje obuhvaćaju pravila i procedure, kadrovsku politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada.

U individualne karakteristike zaposlenika svrstava se percepcija, očekivanja, vrijednosti, stavovi, potrebe, preferencije te demografske i socijalne osobine. U poslovne karakteristike spadaju vještine koje posao zahtjeva, raznolikost, zanimljivost, autonomija, i feedback o rezultatima. U skupinu organizacijskih karakteristika ubraja se neposredna radna okolina, odnosno suradnici, menadžeri, stil vođenja i radni uvjeti, te organizacijska praksa koja uključuje politiku nagrađivanja, individualne nagrade, organizacijsku kulturu i klimu.

### **3.3. Mjerenje upravljanja ljudskim resursima**

Organizacije mjere ljudski kapital (kvalitetu i kvantitetu ljudskih resursa) kako bi izmjerile što su od onoga za što je upravljanje ljudskim resursima zaduženo, stvarno i ostvarile. Stoga dijagnoza uspješnosti upravljanja ljudskim resursima predstavlja kritičnu informaciju za organizaciju. Osim toga, mjerenje uspješnosti upravljanja ljudskim resursima pruža sljedeće koristi: (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006., str. 570)

- Procjena pomaže odrediti postiže li upravljanje ljudskim resursima svoje ciljeve i koristi li učinkovito svoj budžet.
- Procjena je znak drugim menadžerima da upravljanje ljudskim resursima brine o organizaciji kao cjelini i nastoji podržati operacije, proizvodnju, marketing, i druge funkcije poduzeća.

- Informacije o troškovnim uštedama i dobrobitima korisne su i služe kao dokaz unutarnjim klijentima da prakse ljudskih resursa zaista doprinose organizaciji.

Uglavnom se koriste dva pristupa mjerenja uspješnosti praksa upravljanja ljudskim resursima, a to su revizorski pristup i analitički pristup.

**Revizorski pristup** se usredotočuje na ispitivanje raznih ishoda funkcionalnih područja upravljanja ljudskim resursima, gdje je mjerenje ključnih pokazatelja i zadovoljstva klijenata uobičajeno. U tu svrhu, najčešće korišteni pokazatelji su: (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006., str.571.)

- Prosječan broj dana potrebnih za popunjavanje otvorenog radnog mjesta,
- Postotak zaposlenika na određeno vrijeme,
- Udio stručnjaka u ukupnoj radnoj snazi,
- Postotak zaposlenika koji sudjeluju u programima obuke,
- Omjer promaknuća u odnosu na broj zaposlenih,
- Broj dobitnika prestižnih nagrada,
- Postotak isplata za bolovanja u odnosu na ukupnu plaću,
- Obrazovna struktura zaposlenika,
- Dobna struktura zaposlenika i slično.

Revizorski pristup temelji se na sakupljanju podataka, pohrani i analizi navedenih ključnih pokazatelja. Mnoge organizacije redovito ispituju stavove svojih zaposlenika kao način procjene i prakse upravljanja ljudskim resursima. Problem procjene iz perspektive zaposlenika je taj što oni vrlo često odgovaraju sa stajališta svoje vlastite perspektive (npr. nezadovoljstvo visinom plaće), a ne sa stajališta koristi za poduzeće. Stoga su mnoga poduzeća prešla na ispitivanje vrhovnih linijskih menadžera kao boljeg sredstva procjene učinkovitosti upravljanja ljudskim potencijalima. Linijski menadžeri najviše razine mogu vidjeti kako sustavi i prakse utječu na zaposlenike i cjelokupnu učinkovitost poduzeća sa strategijskog stajališta. To može biti korisno i u određivanju koliko je dobro percepcija zaposlenika ljudskih resursa o učinkovitosti njihove funkcije usklađena s mišljenjima njihovih kolega. Na primjer, američka studija provedena na 14 poduzeća otkrila je da se menadžeri ljudskih resursa i linijski menadžeri slažu u relativnoj učinkovitosti ljudskih potencijala pri isporuci usluga poput sustava popunjavanja radnih mjesta i obuke, ali se ne slažu u ukupnoj razini učinkovitosti. Osim toga, linijski menadžeri u ovoj studiji ocijenili su ljudske resurse znatno manje učinkovitim s obzirom na njihov stvarni doprinos ukupnoj učinkovitosti poduzeća. (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006., str. 572. )



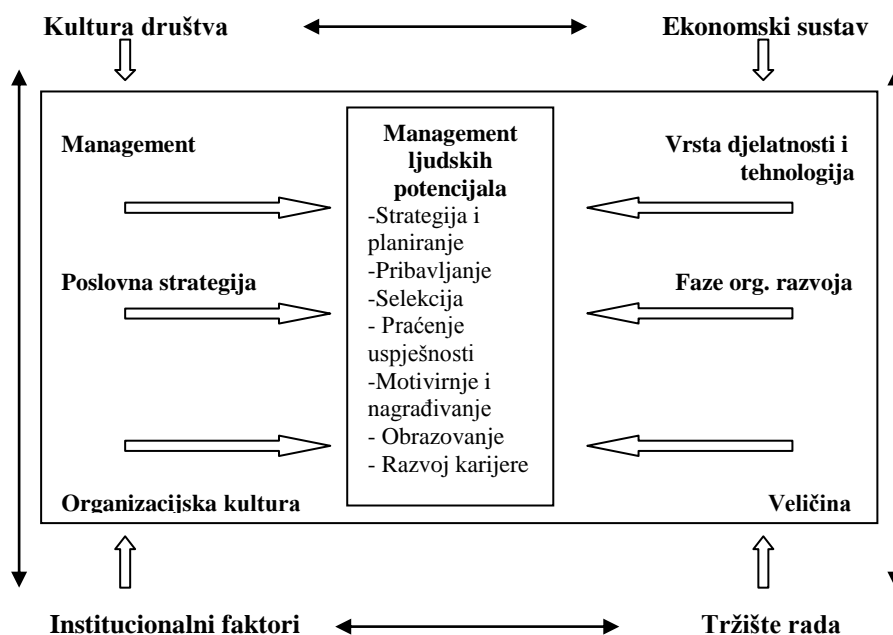
**Analitički pristup** zahtjevniji je od revizorskog pristupa zato jer traži preciznu upotrebu statistike i financija, te se fokusira na: (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006.,str. 572. )

- Utvrđivanju je li postignut željeni učinak uvođenjem nekog programa ili prakse
- Procjeni financijskih troškova
- Koristi koje su proizašle iz neke prakse ljudskih potencijala.

Utvrđivanjem željenog učinka ispituje se kakav je utjecaj programa na učenje, ponašanje i rezultate zaposlenika. Zadatak je utvrditi funkcionira li program na željeni način. Procjenom financijskih troškova određuju se financijske vrijednosti programa obuke koji uzimaju u obzir sve troškove koji su vezani za program. Analizom koristi koje su proizašle iz neke prakse ljudskih potencijala procjenjuje se kakav je financijski utjecaj na ponašanje zaposlenika (npr. uspješnost na poslu, izostajanje).

### 3.4. Čimbenici upravljanja kompetentnošću ljudskih resursa

Čimbenici koji djeluju na upravljanje ljudskih resursa mogu se podijeliti na opće i specifične. Opće čimbenike možemo još nazvati vanjim čimbenicima jer djeluju na organizaciju izvana, odnosno organizacija ne može utjecati na njih. Opći čimbenici utječu na strukturu i aktivnosti organizacije, te su izvan kontrole menadžmenta. Specifične čimbenike možemo još nazvati unutarnjim čimbenicima jer su vezani uz samu organizaciju, nalaze se unutar organizacije te se na njih može utjecati.



**Slika 14:** Faktori koji utječu na management ljudskih potencijala

**Izvor:** Izrada autora prema Bahtijarević - Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 76.

### **3.4.1. Opći čimbenici**

Opći čimbenici utječu na organizaciju, njenu strukturu, aktivnosti i način upravljanja. Nalaze se izvan organizacije i izvan su direktne kontrole menadžmenta.

Opće odnosno vanjske čimbenike možemo podijeliti na:

- Ekonomski sustav
- Institucionalni faktori
- Tržište rada
- Kultura društva. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str.77)

#### 3.4.1.1. Ekonomski sustav

Ekonomski sustav je jedan od važnijih čimbenika upravljanja ljudskim resursima. On određuje opći pristup poslovnim resursima, posebno pristup ljudima, položaju i pravima zaposlenih, a time pristup i praksu upravljanja ljudskim potencijalima. Pretpostavlja se da je za razvoj pristupa ljudskih potencijala tržišni sustav temelj privređivanja čije su temeljne odrednice privatno vlasništvo, slobodno poduzeće i poduzetništvo i tržište kao kriterij uspjeha. Tržišni sustav čini ekonomsku uspješnost i konkurentsku sposobnost poduzeća uvjetom opstanka. On prisiljava poduzeća na drukčiji pristup svim resursima čineći, objektivno, ljudske potencijale važnim ekonomskim i razvojnim resursom. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 77) Kod ekonomskih čimbenika koji djeluju na management ljudskih potencijala, važna je strategija ekonomskog razvoja i ekonomska politika koja djeluje na uvjete privređivanja i ponašanje poduzeća, zatim na strukturu gospodarstva pa time i potrebe za ljudima, specifičnim zanimanjima, vještinama i sposobnostima. Strategija ekonomskog razvoja neposredno djeluje na potrebe za ljudskim potencijalima, na vrstu i razinu znanja i ljudi koji su potrebni, kretanja na tržištu rada, obrazovanje ljudi.

#### 3.4.1.2. Institucionalni faktori

Institucionalni faktori odnose se na niz zakona kojima se uređuju različiti aspekti poslovanja od konstituiranja različitih oblika trgovačkih i drugih društava i njihovih međuodnosa, do unutarnjih odnosa, položaja i prava poslodavaca i posloprimaca, prav n temelju rad i drugo, a važan su okvir različitih oblika ponašanja organizacija i njihovih konzekvenci. Za management ljudskih potencijala posebno je važno radno zakonodavstvo koje postavlja konkretne zahtjeve i pravila ponašanja u području zapošljavanja i radnih odnosa, prava

zaposlenih, radnih mjesta, sigurnosti i zdravlja, nekih oblika nagrađivanja (prekovremeni rad, rad blagdanom, noćni rad i sl.) i drugo. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 78) Zakonski okvir neke države bitno djeluje na praksu managementa ljudskih potencijala i čitav niz aktivnosti koje su vezane uz zapošljavanje, plaće i beneficije, sigurnost zaposlenih kao i sigurnost posla. Radno zakonodavstvo trebalo bi stvoriti sustav koji pokriva i štiti sve relevantne aspekte radnih prava i odnosa. Ljudi bi trebali imati jednaka prava prilikom zapošljavanja, jednaku plaću za jednak rad bez obzira na spol, pravo na privatnost pri zapošljavanju i intervjuiranju te osobe koje su „drugačije od nas“, nebi smjele biti diskriminirane pri zapošljavanju..

#### 3.4.1.3. Tržište rada

Tržište predstavlja mjesto gdje se susreću ponuda i potražnja te uspostavlja cijenu rada. Tržište u cjelini, a posebice tržište rada, čini vrlo važan, utjecajni faktor na veliki segment onoga što se događa u sferi managementa ljudskih potencijala u organizacijama vezano uz pribavljanje i osiguravanje kvalitetnih ljudi, njihovu selekciju, obrazovanje i razvoj, vrste radnog angažmana odnosno ugovora, te općenito ulaganje u ljude. Suvremeno svjetsko tržište karakterizira izoštrana konkurencija u dva temeljna područja: 1. konkurencija za potrošače (na tržištu proizvoda i usluga), 2. konkurencija za talente i stručnjake, odnosno ljude (na tržištu rada). (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 80) Važan faktor tržišta rada je ponuda radne snage koja je često vezana uz stanje i trendove obrazovanja te demografska kretanja. U mnogim razvijenim zemljama javlja se nedostatak ponude potrebne radne snage u odnosu na potražnju, odnosno javlja se nedostatak stručnjaka. Kod nas vlada visoka nezaposlenost koja vodi do straha od gubitka radnog mjesta i do osjećaja da se svaki radnik može vrlo lako zamjeniti novim.

#### 3.4.1.4. Kultura društva

Kultura se odnosi na zajedničke karakteristike kao što su jezik, religija i na vrijednosti po kojima se članovi jedne grupe ljudi razlikuju od onih druge. Kultura, u području managementa, ima najveći utjecaj na management ljudskih potencijala. Kultura je opći obrazac ponašanja povezan s vrijednostima i vjerovanjima koja se razvijaju tijekom vremena, odnosno, niz ključnih vrijednosti, vjerovanja, shvaćanja i normi koje su zajedničke članovima društva ili neke organizacije. (Bahtijarević Šiber, 1999., str. 84) Kultura društva i njezin utjecaj na opći management i management ljudskih potencijala, međusobno komuniciranje i razumijevanje, način ponašanja i vođenja poslovanja i dr., u novije doba postaje glavna tema istraživačkog interesa. Pojmovi kulturne raznolikosti (cultural diversity), upravljanja kulturnim raznolikostima, postaju dio svakodnevnoga praktičnog, a ne samo znanstvenog,

rječnika managementa. Upravljanje raznolikošću postaje važan poslovni problem i sve značajniji čimbenik u ostvarivanju konkurentske pozicije poduzeća. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 83) Kultura društva ima presudan utjecaj na pristup managementu ljudskih potencijala. Ona utječe na obrazovanje i vlastiti razvoj odnosno na ljudski kapital kojim društvo raspolaže. Povezana je s ekonomskim sustavom i razvojem. Utječe na managera i njegovo ponašanje prema suradnicima; određuje kako doživljavaju druge ljude i grupe, kako rješavaju probleme, kako vode i kontroliraju zaposlenike. Kultura utječe i na način organiziranja, komuniciranja, koordiniranja u organizaciji.

### **3.4.2. Specifični čimbenici**

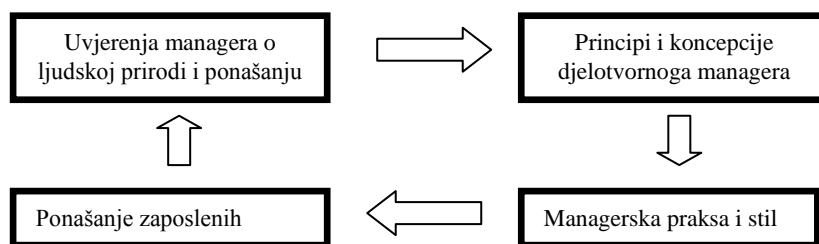
Specifični odnosno unutarnji čimbenici utječu na sadržaj i način obavljanja managementa ljudskih potencijala iz same organizacije. Organizacija može utjecati na njih.

Prema Bahtijarević - Šiberu najvažniji su:(1999., str. 100)

- Management
- Veličina organizacije
- Poslovna strategija
- Vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada
- Faze razvoja organizacije
- Organizacijska kultura.

#### **3.4.2.1. Management**

Management je poslovna funkcija kojom upravlja manager. On djeluje na poslovno ponašanje organizacije, na izbor strategije i alokaciju resursa. Utjecaj managementa na funkciju i aktivnost ljudskih potencijala može se analizirati preko opće managerske filozofije i upravljanja potpunom kvalitetom. *Managerska filozofija* i orijentacija, shvaćanje važnosti ljudi za razvoj poslovanja, opći odnos prema ljudima imaju presudnu ulogu za razvoj djelatnosti i funkcije ljudskih potencijala u organizacijama. Manageri temelje svoje aktivnosti na onom što misle o ponašanju i važnosti zaposlenih. Na taj način razvijaju strategije i aktivnosti kako bi se postigli individualni ciljevi i ciljevi organizacije, distribucija resursa i nagrada. Tako djeluju na motivaciju zaposlenika za rad i interes za posao, radni angažman, uspješnost na poslu, privrženost i odanost organizaciji.



**Slika 15:** Efekti uvjerenja managementa

**Izvor:** Izrada autora prema Bahtijarević - Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 101.

Za management ljudskih potencijala vrlo je bitno da ima povjerenje u sposobnost ljudi, u njihov interes da se angažiraju za aktivnosti koje su potrebne kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi. U novoj ekonomiji povjerenje postaje imperativ. Povjerenje između menagera i zaposlenih otvara nove putove doprinosa i odgovornosti. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 103) *Upravljanje potpunom kvalitetom* je filozofija privrženosti i odanosti cijele organizacije stalnom poboljšanju u svim područjima. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 103) Upravljanje kvalitetom karakterizira obrazovanje, stručnost, kreativnost, timski rad, motivacija, odgovornost i suradnja, izvrsnost. Cilj joj je povećati zadovoljstvo potrošača, sniziti troškove i u tome najbolje iskoristiti potencijale svih zaposlenih. Zahtijeva promjene u načinu razmišljanja i menagera i zaposlenih, te mijenja odnos prema radu; temelji se na timskom radu i maksimalnom razvoju zaposlenika.

#### 3.4.2.2. Veličina organizacije

Što je organizacija veća, veća je i stručna i organizacijska infrastruktura. U takvoj organizaciji zadaće su složenije, zahtijeva veće potrebe i veća je mogućnost ulaganja u nju. S druge strane, manja organizacija ima manju podjelu rada, no takva organizacija zahtijeva svestranije obrazovanje vlasnika i menagera ali i veće oslanjanje na stručnu pomoć specijaliziranih vanjskih institucija. U svakoj organizaciji, bez obzira na veličinu, postoje problemi s ljudima. U svakoj treba izabrati ljude, pratiti njihovu radnu uspješnost, motivirati ih i nagrađivati. Samo je razlika u tome tko to radi i na koji način.

#### 3.4.2.3. Vrste djelatnosti i tehnološka opremljenost rada

Što je djelatnost složenija i zahtjevnija, to je i management ljudskih potencijala sofisticiraniji i razvijeniji, a problem pribavljanja, selekcije i razvoja značajniji, te ulaganja u ljude mnogo

veća. (Bahtijarević Šiber, 1999., str. 107) Vrsta djelatnosti određuje prirodu dominantnih problema i sadržaja funkcije ljudskih potencijala. Npr. u tekstilnoj industriji područje ljudskih potencijala potpuno je različito od onih u elektroničkoj industriji. U prvoj industriji vlada niskokvalificirana radna snaga, nedostaje stručnjaka zbog loših uvjeta i plaća, pretežito rade žene. U drugoj je problem privući i zadržati kvalitetne ljude te im osigurati uvjete za stalni razvoj stručnosti, usavršavanje i inovacije. Djelatnost je bitno povezana s tehnološkom opremljenošću, odnosno tehnologijom. Ona određuje potrebe za ljudskim potencijalima, traži više znanja i obrazovanja, kreativnosti, stalno usavršavanje i razvoj, sustav motiviranja i nagrađivanja.

#### 3.4.2.4. Faze razvoja organizacije

Organizacija, kao i ljudi ima svoj životni ciklus i prolazi kroz različite faze razvoja. One postavljaju managementu različite zahtjeve, mijenjaju se različiti prioriteti u onosu na ljudske potencijale, ciljeve i aktivnosti njihova upravljanja.

**Tablica 3:** Odnos između faza organizacijskog razvoja i managementa ljudskih potencijala

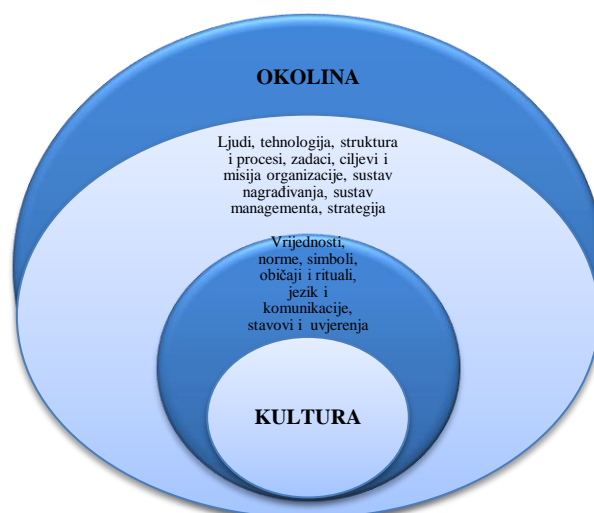
FUNKCIJE MLJP	FAZE ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA			
	<i>Nastajanje</i>	<i>Rast</i>	<i>Zrelost</i>	<i>Opadanje</i>
<b>PRIBAVLJANJE SELEKCIJA RAZMJEŠTAJ</b>	Privući najbolje stručnjake i talente	Pribaviti adekvatan broj i strukturu kvalificiranih ljudi, razviti i upravljati internim tržištem rada	Planirati određenu fluktuaciju da se minimalizira otpuštanje i osigura dolazak novih ljudi	Planiranje i provođenje smanjenja radne snage i premještanje
<b>KOMPENZACIJE I BENEFICIJE</b>	Davati plaće veće nego na „tržištu“ da se privuku potrebni stručnjaci	Usklađivati s tržištem ali i s unutarnjim odnosima, uspostaviti formalnu strukturu kompenzacija	Kontrola kompenzacija	Jaka kontrola troškova
<b>TRENING I RAZVOJ ZAPOSLENIH</b>	Određiti buduće zahtjeve za znanjima i vještinama i početi uspostavljati ljestvice karijere	Oblikovati efektivan managerski tim kroz razvoj managementa i organizacijski razvoj	Održavati fleksibilnost i vještine radne snage koja stari	Ponovno treniranje i davanje savjeta i pomoći u svezi s karijerom, transferom i sl.
<b>RADNI I OPĆENITO ODNOSI ZAPOSLENIH</b>	Postavljati temeljnu filozofiju radnih i međuljudskih odnosa i organizacije	Održavati dobre odnose s radnicima, visok moral i radnu motivaciju	Kontrolirati troškove rada, poboljšati produktivnost i održavati dobre odnose s radnicima	Poboljšanje produktivnosti i postizanje fleksibilnosti u radnim pravilima, pregovaranje o politici prilagodbe zaposlenosti potrebama poslovanja

**Izvor:** Izrada autora prema Bahtijarević - Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 108.

Iz prethodne tablice može se zaključiti da se razvojem organizacije razvija i funkcija ljudskih potencijala. Rastom organizacije rastu i materijalne mogućnosti za veće ulaganje u ljude (veće plaće, obrazovanje) i angažira se veći broj stručnjaka za različite zadatke u tom području. U fazi zrelosti smanjuje se potreba za novim ljudima, veće je tržište rada te se javlja potreba za razvojem obrazovanja i promociju organizacije. U fazi opadanja planira se i provodi smanjenje radne snage te se pregovara o politici prilagodbe zaposlenosti prema potrebama poslovanja.

#### 3.4.2.5. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je obrazac temeljnih pretpostavki koje je određena grupa kreirala, otkrila ili razvila u svom učenju da svladava probleme eksterne prilagodbe ili interne integracije, a koji su pokazali da dobro funkcioniraju i da ih se može smatrati valjanim, te ih prenositi na nove članove kao ispravan način percipiranja, mišljenja i osjećaja glede tih problema. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 109) Vrijednosti koje su temelj organizacijske kulture su npr. jezik i žargon, rituali, izgled ureda i opreme, način oblačenja među osobljem i drugo. Između kulture i managementa ljudskih potencijala postoji dvosmjerna povezanost što znači da praksa i programi ljudskih potencijala utječu na organizacijsku kulturu. Općenito se smatra da je splet (mix) politika mangementa ljudskih potencijala istodobno važna odrednica, ali i potkrepljivač prirode organizacijske kulture. (Bahtijarević - Šiber, 1999., str. 112)



**Slika 16:** Konceptijski model organizacijske kulture

**Izvor:** Izrada autora prema Bahtijarević - Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 110.

### **3.5. Ključni parametri za upravljanje kompetentnošću ljudskih resursa**

Na temelju sekundarnog istraživanja koje je provedeno u radu na temu dosadašnja istraživanja o upravljanju kompetentnošću ljudskih resursa dobili su se parametri koji se koriste za upravljanje kompetentnošću ljudskih resursa. Postoji mnogo parametara koji utječu na upravljanje kompetentnošću ljudskih resursa, no najveću pozornost posvetila sam karakteristikama koje svaki idealan zaposlenik mora imati.

Cilj: Za kvalitetno upravljanje kompetentnošću organizacije, a to znači i uspješno upravljanje organizacije, važno je definirati određenu razinu navedene karakteristike koju idealan zaposlenik mora imati. Da bi se ostvario taj cilj važno je definirati ključne karakteristike.

Sukladno tome provest će se istraživanje u kojem će ispitanici prema svojim znanjima i spoznajama ocijeniti određenu razinu navedene karakteristike koju idealan zaposlenik mora imati.

### **3.6. Big Five**

Big Five faktori prikazuju odnos pet velikih dimenzija ličnosti, definiraju ljudsku osobnost i predstavljaju individualne razlike. Pet dimenzija ličnosti čine emocionalna stabilnost, ekstraverzija, savjesnost, ugodnost i otvorenost prema iskustvu. Začetnik Big Fivea je Lewis Goldberg koji je na temelju JM Digmanovog peterocentarskog modela ličnosti proširio model na najvišu razinu organizacije. Big Five test osobnosti daje više uvida u način na koji reagiramo u različitim situacijama. Profesionalni stručnjaci i psiholozi koriste ove informacije u testu karijere osobnosti za procjenu zapošljavanja i kandidata. Ljudski resursi često koriste dimenziju Big Five osobnosti kako bi se zaposlenicima omogućilo radno mjesto. To je zato što se te dimenzije smatraju temeljnim osobinama koje čine cjelokupnu osobnost pojedinca. Svaka je od pet širih dimenzija petofaktorskog modela sastavljena od više komponenti nižeg reda koje predstavljaju osnovna obilježja pojedinaca (John i Srivastava, 1999). Dimenzija ličnosti *emocionalna stabilnost* još se naziva i neuroticizam. Ova se dimenzija odnosi na emocionalnu stabilnost i stupanj negativnih emocija. Pojedinci koji spadaju u neurotičnu kategoriju imaju tendenciju da budu sklonija raspoloženju i emocionalnoj reaktivnosti. Sastavljena je od emocionalne reaktivnosti, iritabilnosti i nesigurnosti. *Ekstraverzija* se fokusira na društvenosti, dobiva se od interakcija s drugima. Karakterizira je pozitivna



emocionalnost, a kao komponente sadrži socijalnost, poduzetnost, ambicioznost, te asertivnost. *Savjesnost* uključuje organiziranje, metodiku, temeljitost, ustrajnost. Ljudi koji imaju visok stupanj savjesti su pouzdani i brzi. Obuhvaća komponente kao što su potreba za kontrolom (nasuprot impulsivnosti), opreznost, pouzdanost, odgovornost, te sklonost napornom radu i postignuću. *Ugodnost* uključuje ljubaznost, nježnost, suosjećanje, povjerenje, poštenje, kooperativnost i sklonost pomaganju. *Otvorenost prema iskustvu* predstavlja mješavinu različitih komponenti funkcioniranja ličnosti među kojima se nalaze npr. inteligencija, pronicljivost, kreativnost, radoznalost, maštovitost, liberalnost, te neki aspekti kulture, osobnih stavova, sklonosti i orijentacija. Big Five faktore koristila sam u istraživanju te je za razumijevanje značenja određene karakteristike bilo potrebno promatrati karakteristiku u usporedbi s njenim oprečnim parom.

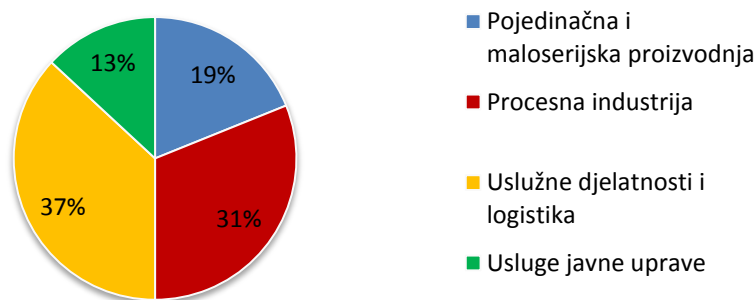
**Tablica 4:** Karakteristike s oprečnim parom

	<b>Karakteristika</b>	<b>Karakteristika</b>
EMOCIONALNA STABILNOST	Stabilan	Nervozan
	Smiren	Zabrinut
	Samouvjeren	Depresivan
	Opušten	Nesiguran
EKSTRAVERZIJA	Društven	Stidljiv
	Komunikativan	Povučen
	Aktivan	Tih
	Samouvjeren	Zatvoren
SAVJESNOST	Uredan	Impulzivan
	Odgovoran	Neodgovoran
	Organiziran	Neoprezan
	Ambiciozan	Neefikasan
UGODNOST	Topao	Hladan
	Pažljiv	Nepristojan
	Povjerljiv	Kritičan
	Kooperativan	Sumnjičav
OTVORENOST PREMA ISKUSTVU	Kreativan	Nemaštovit
	Originalan	Konvencionalan
	Inteligentan	Ograničenih mogućnosti
	Znatiželjan	Nezainteresiran

## 4. ISTRAŽIVANJE

### 4.1. Opis ankete

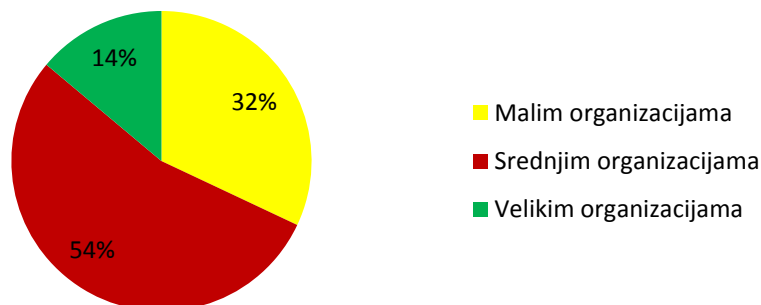
Anketa se sastoji od ukupno šest pitanja koja su podijeljena na dva dijela. Prvi dio pitanja odnosi se na općenite podatke o organizaciji i ispitaniku, dok se u drugom djelu na skali od 1 do 9 ocjenjuju razine navedene karakteristike koju idealan zaposlenik mora imati. Anketa je provedena na 318 ispitanika. Podaci su prikupljeni internet verzijama upitnika. Sudionici su pozvani na sudjelovanje u istraživanju putem e-maila. Sudjelovanje je bilo dobrovoljno i anonimno. Prvi dio ankete sastoji se od pitanja u kojem području djeluje organizacija, kakva je veličina organizacije, koja je pozicija ispitanika u organizaciji, te spol i dob ispitanika.



**Grafikon 1:** Područje u kojem djeluje organizacija

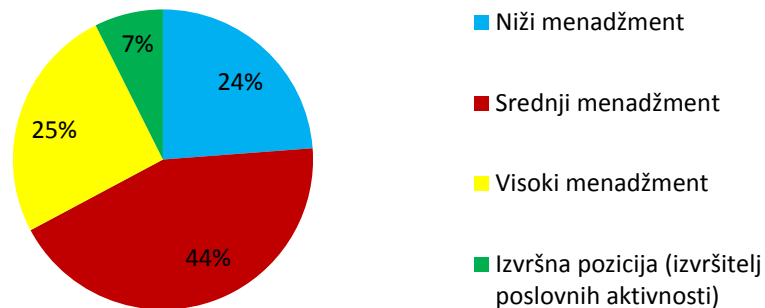
Grafikon 1 prikazuje da najveći broj ispitanika, njih 37% djeluje u uslužnim djelatnostima i logistici, zatim u procesnoj industriji te pojedinačnoj i maloserijskoj proizvodnji, dok ih najmanje djeluje u uslugama javne uprave.

**Grafikon 2:** Veličina organizacije



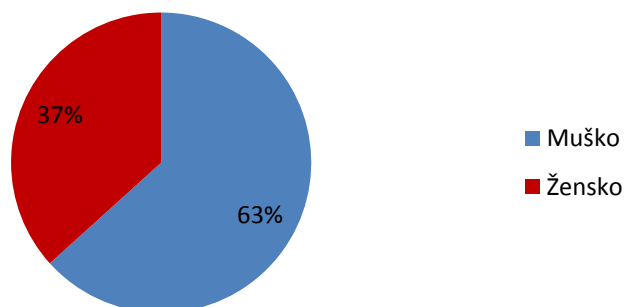
Grafikon 2 prikazuje da više od polovice ispitanika, njih 54% djeluje u srednjim organizacijama, zatim u malim, dok ih najmanje djeluje u velikim organizacijama.

**Grafikon 2:** Pozicija ispitanika u organizaciji



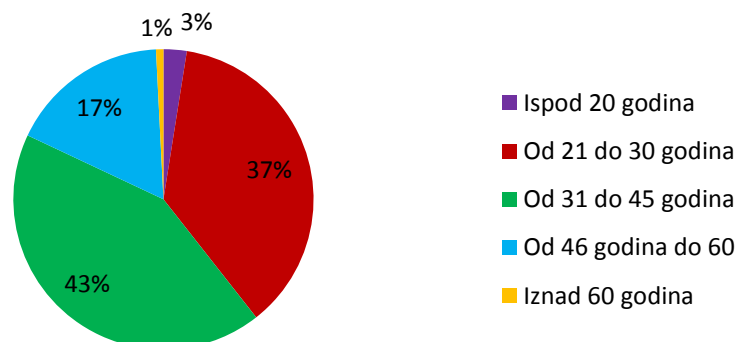
Grafikon 3 prikazuje da je najviše ispitanika u poziciji srednjeg menadžmenta, visoki i niži menadžment zauzimaju podjednaku poziciju, dok izvršnu poziciju obavlja samo 7% ispitanika.

**Grafikon 3:** Spol ispitanika



Grafikon 4 prikazuje da je bilo više muških ispitanika u odnosu na ženske ispitanike.

**Grafikon 4:** Dobna skupina ispitanika



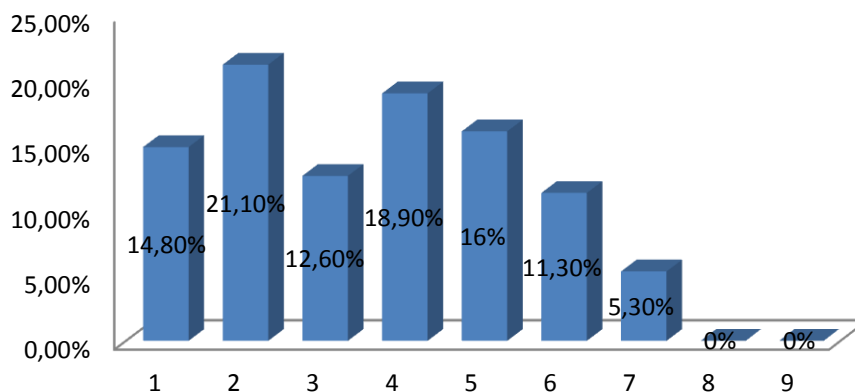
Grafikon 5 prikazuje da je najviše ispitanika u dobi od 31 do 45 godina, zatim je 37% ispitanika u dobi od 21 do 30 godina, 17% ispitanika u dobi je od 46 do 60 godina, dok ih najmanje djeluje ispod 20 godina i iznad 60 godina.

U drugom dijelu ankete ispitanici su na skali od 1 do 9 definirali određenu razinu navedene karakteristike koju idealan zaposlenik mora imati. Za razumijevanje značenja određene karakteristike bilo je potrebno promatrati karakteristiku u usporedbi s njenim oprečnim parom.

Brojčane oznake imaju sljedeće značenje:

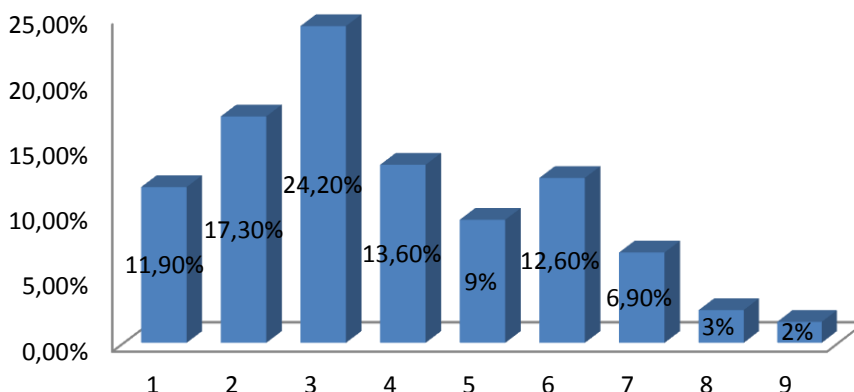
- 1 Smatram da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s lijeve strane.
- 2 Smatram da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba veliku količinu karakteristike s lijeve strane.
- 3 Smatram da idealan zaposlenik treba karakteristiku s lijeve strane.
- 4 Smatram da je karakteristika s lijeve strane važnija od karakteristike s desne strane.
- 5 Ne mogu se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika s lijeve i desne strane.
- 6 Smatram da je karakteristika s desne strane važnija od karakteristike s lijeve strane.
- 7 Smatram da idealan zaposlenik treba karakteristiku s desne strane.
- 8 Smatram da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba veliku količinu karakteristike s desne strane.
- 9 Smatram da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane.

**Grafikon 5:** Karakteristika stabilan - nervozan



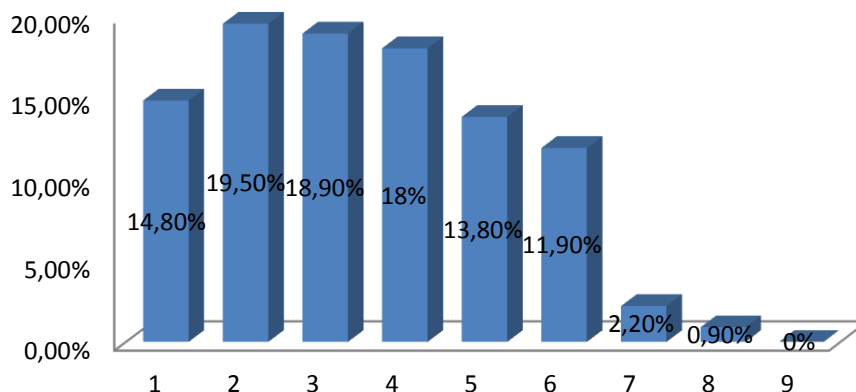
Grafikon 6 prikazuje da najviše ispitanika, njih 67 odnosno 21,10% smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u velikoj količini biti stabilan, 18,9% ispitanika odnosno njih 60 smatra da je karakteristika stabilnosti važnija od karakteristike nervoznosti, 16% odnosno 51 ispitanik ne može se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika, 14,8% odnosno 47 ispitanika smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini biti stabilan, 12,6% odnosno 40 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti stabilan, 11,3% odnosno 36 ispitanika smatra da je karakteristika nervozan važnija od karakteristike stabilan, 5,3% odnosno 17 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti nervozan. Ni jedan ispitanik ne smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u najvećoj mogućoj te velikoj količini biti nervozan

**Grafikon 6:** Karakteristika smiren - zabrinut



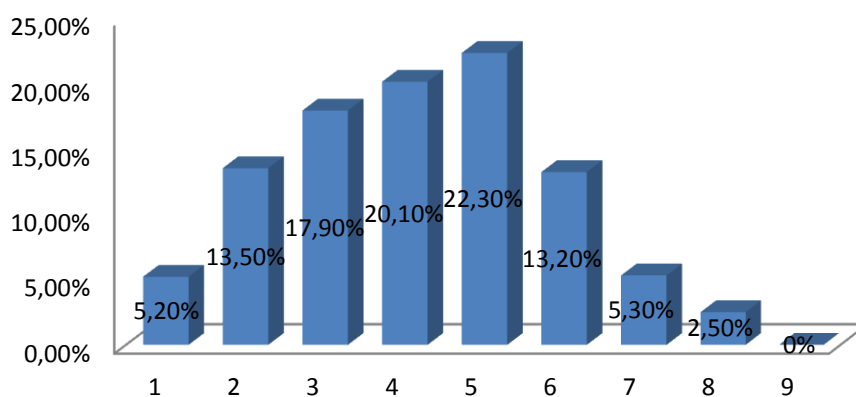
Grafikon 7 prikazuje da najviše ispitanika, njih 77 odnosno 24,20% smatra da idealan zaposlenik treba karakteristiku s lijeve strane, odnosno da mora biti smiren, 55 ispitanika odnosno 17,3% smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti smiren u velikoj količini, 13,6% odnosno 43 ispitanika smatra da je smirenost važnija od zabrinutosti, 12,6% odnosno 40 ispitanika smatra da je zabrinutost važnija od karakteristike smirenosti, 11,9% odnosno 38 ispitanika smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini biti smiren, 9% odnosno 30 ispitanika ne mogu se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika, 6,9% odnosno 22 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti zabrinut, 8 ispitanika tj. 3% smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u velikoj količini biti zabrinut, 5 ispitanika tj. 2% smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku zabrinutosti.

**Grafikon 7:** Karakteristika samouvjeren - depresivan



Grafikon 8 prikazuje da najviše ispitanika, njih 62 tj. 19,5% smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti samouvjeren u velikoj količini, 18,9% odnosno 60 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti samouvjeren, 18% odnosno 57 ispitanika smatra da je karakteristika samouvjerenost važnija od karakteristike depresivnost, 14,8% odnosno 47 ispitanika smatra da idealan zaposlenik mora biti samouvjeren u najvećoj mogućoj količini, 13,8% odnosno 44 ispitanika ne mogu se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika, 11,9% odnosno 38 ispitanika smatra da je depresivnost važnija od samouvjerenosti, 2,2% tj. 7 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti depresivan, 0,9% tj. 3 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u velikoj količini biti depresivan, i ni jedan ispitanik ne smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane odnosno da mora biti depresivan.

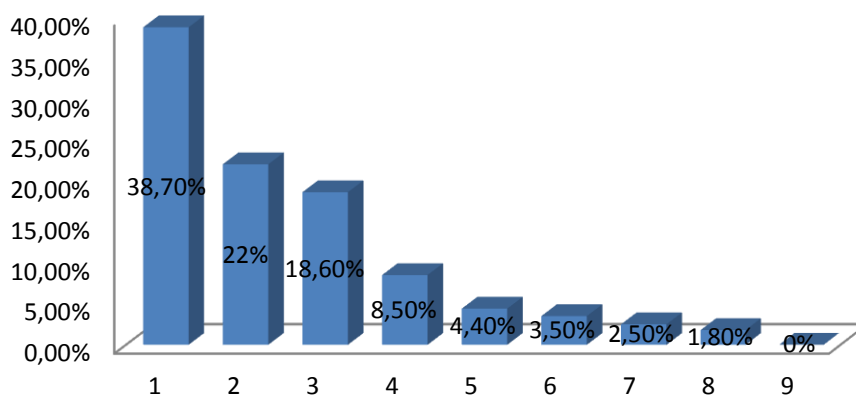
**Grafikon 8:** Karakteristika opušten - nesiguran



Grafikon 9 prikazuje da se najviše ispitanika, njih 71 odnosno 22,30% ne može odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika, 20,1% odnosno 64 ispitanika smatra da je opuštenost važnija od nesigurnosti, 17,9% odnosno 57 ispitanika smatra da idealan zaposlenik

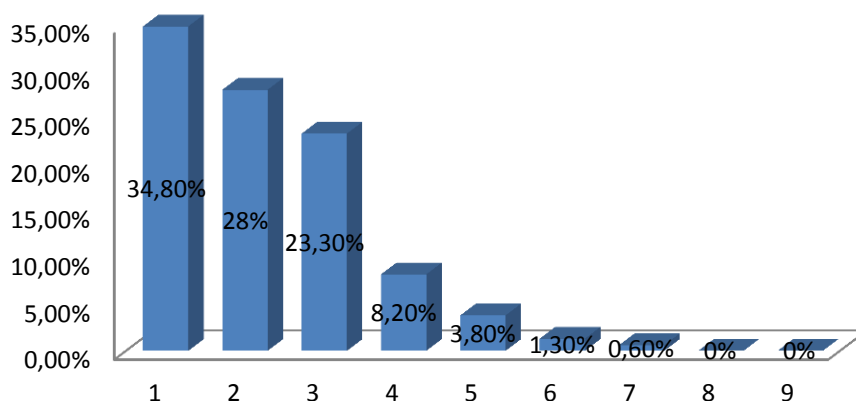
treba biti opušten, 13,5% odnosno 43 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u velikoj količini biti opušten, 13,2% tj. 42 ispitanika smatra da je nesigurnost važnija od opuštenosti, 5,3% tj. 17 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti nesiguran, 5,2% tj. 16 ispitanika smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini biti nesiguran, 2,5% tj. 8 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti nesiguran u velikoj količini, ni jedan ispitanik ne smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane, odnosno da mora biti nesiguran.

**Grafikon 9:** Karakteristika društven - stidljiv



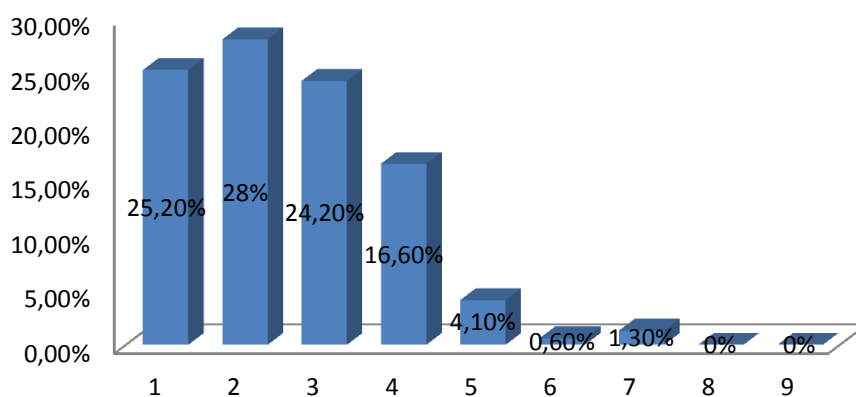
Grafikon 10 prikazuje da najviše ispitanika, njih 123 odnosno 38,7 % smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s lijeve strane, odnosno da mora biti društven. 22% odnosno 70 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti društven u velikoj količini, 18,6% odnosno 59 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti društven, 8,5% odnosno 27 ispitanika smatra da je društvenost važnija od stidljivosti, 4,4% odnosno 14 ispitanika ne mogu se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika, 3,5% odnosno 11 ispitanika smatra da je stidljivost važnija od društvenosti, 2,5% odnosno 8 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti stidljiv, 1,8 % odnosno 6 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u velikoj količini biti stidljiv, ni jedan ispitanik ne smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane odnosno da mora biti stidljiv.

**Grafikon 10:** Karakteristika komunikativan - povučen



Grafikon 11 prikazuje da najviše ispitanika, njih 111 odnosno 34,8% smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s lijeve strane, odnosno da mora biti komunikativan. 28% tj. 89 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti komunikativan u velikoj količini, 23,3% tj. 74 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti komunikativan, 8,2% tj. 26 ispitanika smatra da je komunikativnost važnija od povučeniosti, 3,8% tj. 12 ispitanika ne mogu se odlučiti oko određivanja važnosti između, 1,3% tj. 4 ispitanika smatra da je povučeniost važnija od komunikativnosti, 0,6% tj. 2 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti povučen, ni jedan ispitanik ne smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u velikoj količini biti povučen i da mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane odnosno da mora biti povučen.

**Grafikon 11:** Karakteristika aktivan - tih

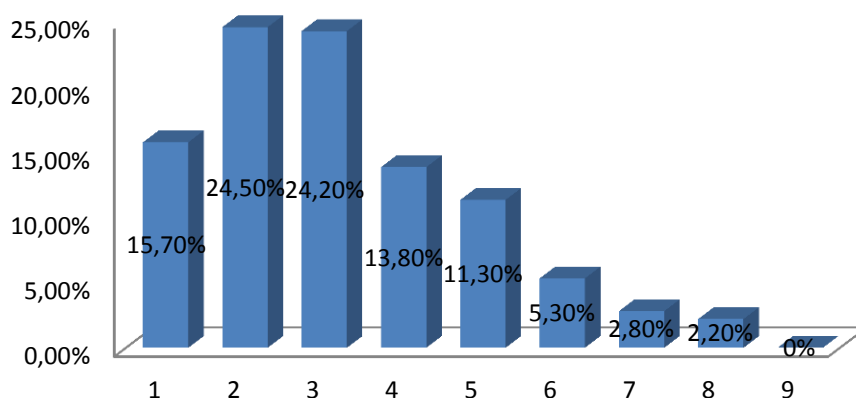


Grafikon 12 prikazuje da najveći broj ispitanika, njih 89 odnosno 28% smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba veliku količinu karakteristike s lijeve strane, odnosno da mora biti aktivan. 25,2% tj. 80 ispitanika smatra da idealan zaposlenik mora biti aktivan u



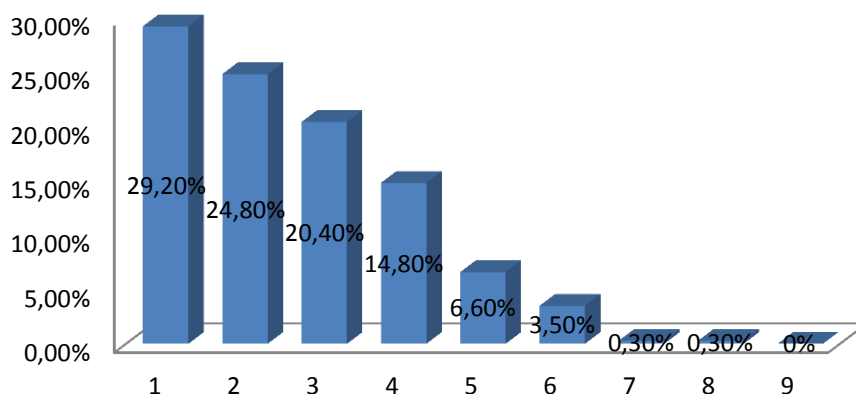
najvećoj mogućoj količini, 24,2% tj. 77 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti aktivan, 16,6% tj. 53 ispitanika smatra da je karakteristika aktivan važnija od karakteristike tih, 4,1% tj. 13 ispitanika ne mogu se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika, 1,3% tj. 4 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti tih, 0,6% tj. 2 ispitanika smatra da je karakteristika tih važnija od karakteristike aktivan, ni jedan ispitanik ne smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u velikoj količini biti tih i da mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane odnosno da mora biti tih.

**Grafikon 12:** Karakteristika samouvjeren - zatvoren



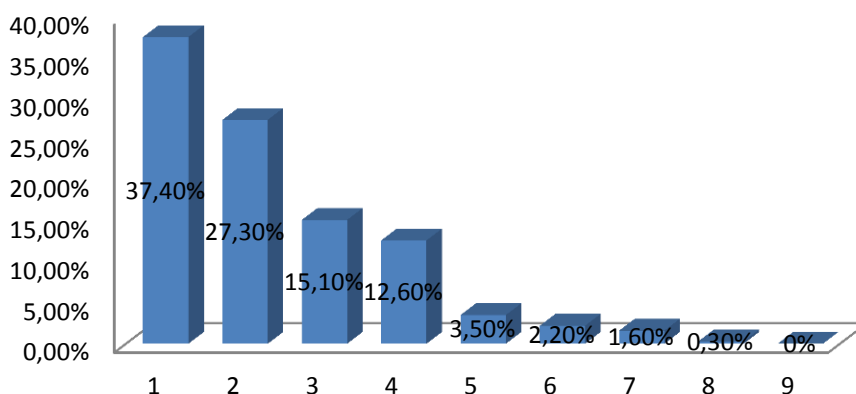
Grafikon 13 prikazuje da najveći broji ispitanika, njih 78 odnosno 24,5% smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba veliku količinu karakteristike s lijeve strane, odnosno da mora biti samouvjeren. 24,2% tj. 77 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti samouvjeren, 15,7% tj. 50 ispitanika smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini biti samouvjeren, 13,8% tj. 44 ispitanika smatra da je samouvjerenost važnija od zatvorenosti, 11,3% tj. 36 ispitanika ne mogu se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika, 5,3% tj. 17 ispitanika smatra da je zatvorenost važnija od samouvjerenosti 2,8% tj. 9 ispitanika smatra da idealan zaposlenik trebabit zatvoren, 2,2% tj. 7 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti zatvoren u velikoj količini, ni jedan ispitanik ne smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane odnosno da mora biti zatvoren.

**Grafikon 13:** Karakteristika uredan - impulzivan



Grafikon 14 prikazuje da najveći broj ispitanika, njih 93 odnosno 29,2% smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s lijeve strane, odnosno da mora biti uredan. 24,8% tj. 79 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u velikoj količini biti uredan, 20,4% tj. 65 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti uredan, 14,8% tj. 47 ispitanika smatra da je urednost važnija od impulzivnosti, 6,6% tj. 21 ispitanik ne može se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika, 3,5% tj. 11 ispitanika smatra da je impulzivnost važnija od urednosti, 0,3% tj. 1 ispitanik smatra da idealan zaposlenik treba biti impulzivan te da treba biti impulzivan u velikoj količini Ni jedan ispitanik ne smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane, odnosno da mora biti impulzivan.

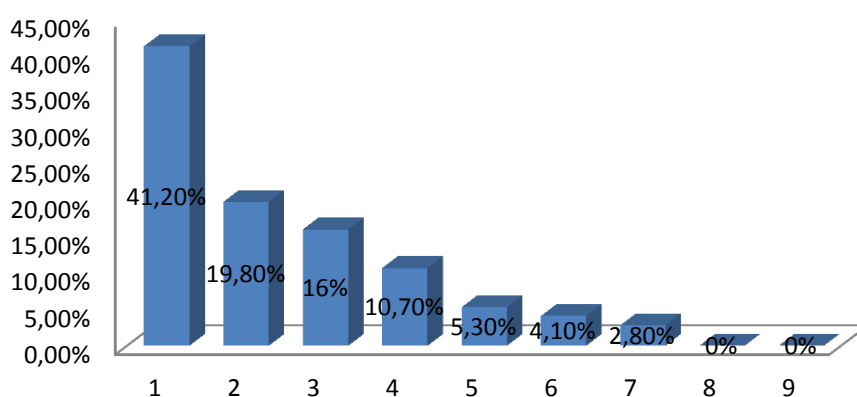
**Grafikon 14:** Karakteristika odgovoran - neodgovoran



Grafikon 15 prikazuje da najviše ispitanika, njih 119 odnosno 37,4% smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s lijeve strane, odnosno da mora biti odgovoran. 27,3% tj. 87 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti odgovoran u velikoj količini, 15,1% tj. 48 ispitanika smatra da idealan

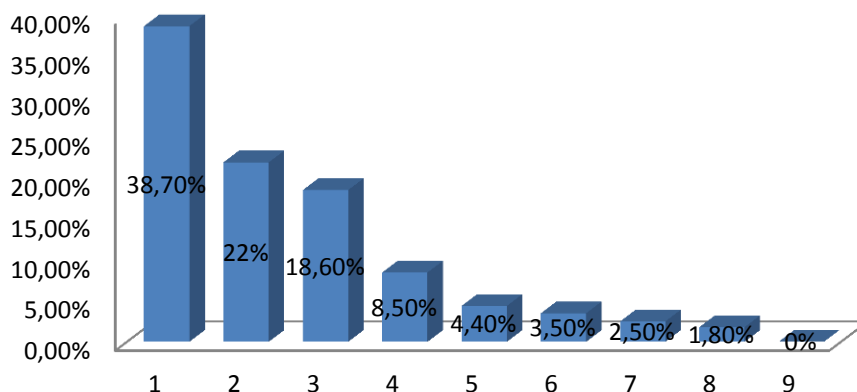
zaposlenik treba biti odgovoran, 12,6% tj. 40 ispitanika smatra da je odgovornost važnija od neodgovornosti, 3,5% tj. 11 ispitanika ne mogu se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika, 2,2% tj. 7 ispitanika smatra da je neodgovornost važnija od odgovornosti, 1,6% tj. 5 ispitanika smatra da idealan zaposlenik trebati neodgovoran, 0,3% tj. 1 ispitanik smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u velikoj količini biti neodgovoran, ni jedan ispitanik ne smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane, odnosno da mora biti neodgovoran.

**Grafikon 15:** Karakteristika organiziran - neoprezan



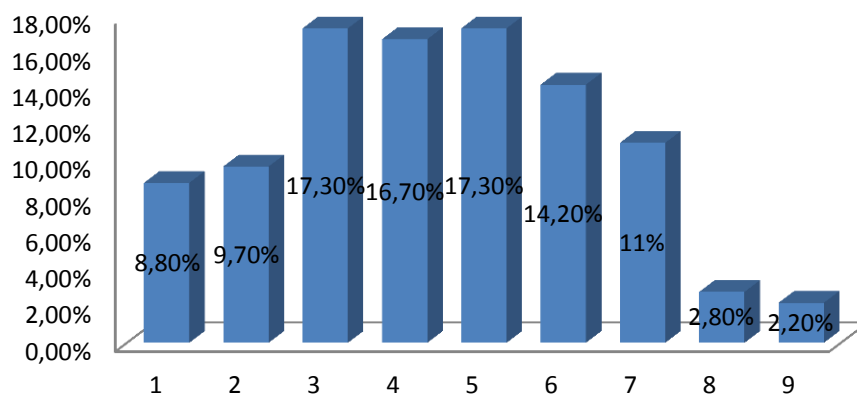
Grafikon 16 prikazuje da najviše ispitanika, njih 131 odnosno 41,2% smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s lijeve strane, odnosno da mora biti organiziran. 19,8% tj. 63 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u velikoj količini biti organiziran, 16% tj. 51 ispitanik smatra da idealan zaposlenik treba biti organiziran, 10,7% tj. 34 ispitanika smatra da je organiziranost važnija od neopreznosti, 5,3% tj. 17 ispitanika ne mogu se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika, 4,1% tj. 13 ispitanika smatra da je neopreznost važnija od organiziranosti, 2,8% tj. 9 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti neoprezan, ni jedan ispitanik ne smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u velikoj količini biti neoprezan te da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane odnosno da mora biti neoprezan.

**Grafikon 16:** Karakteristika ambiciozan - neefikasan



Grafikon 17 prikazuje da najveći broj ispitanika, njih 123 odnosno 38,7% smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s lijeve strane, odnosno da mora biti ambiciozan. 22% tj. 70 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti ambiciozan u velikoj količini, 18,6% tj. 59 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti ambiciozan, 8,5% tj. 27 ispitanika smatra da je ambicioznost važnija od neefikasnosti, 4,4% tj. 14 ispitanika ne mogu se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika, 3,5% tj. 11 ispitanika smatra da je neefikasnost važnija od ambicioznosti, 2,5% tj. 8 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti neefikasan, 1,8% tj. 6 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u velikoj količini biti neefikasan, ni jedan ispitanik ne smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane odnosno da mora biti neefikasan.

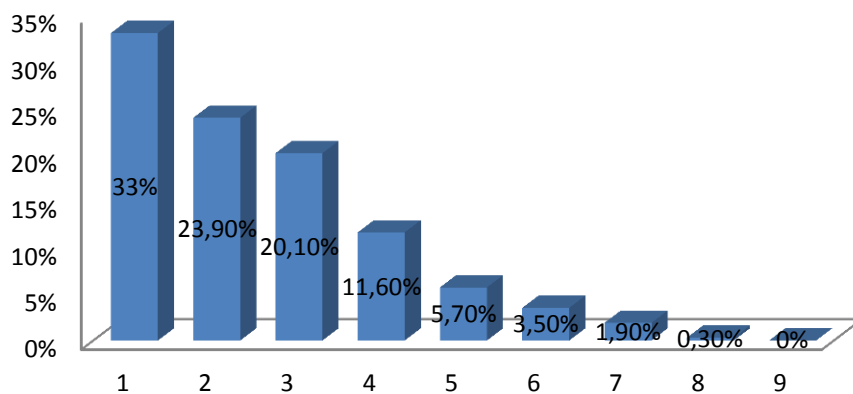
**Grafikon 17:** Karakteristika topao - hladan



Grafikon 18 prikazuje da najveći broj ispitanika, njih 17,30% smatra da idealan zaposlenik treba karakteristiku s lijeve strane, odnosno da mora biti topao. Također, isti broj ispitanika ne može se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika. 16,7% tj. 53 ispitanika

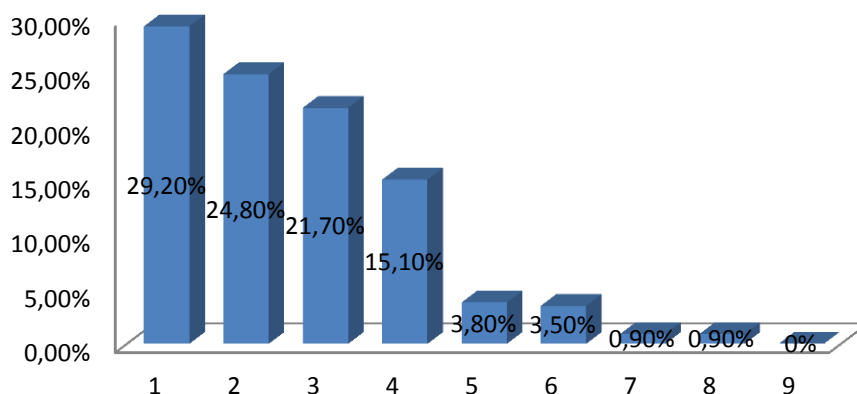
smatra da je karakteristika topao važnija od karakteristike hladan, 14,2% tj. 45 ispitanika smatra da je karakteristika hladan važnija od karakteristike topao, 11% tj. 35 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti hladan, 9,7% tj. 31 ispitanik smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u velikoj količini biti topao, 8,8% tj. 28 ispitanika smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini biti topao, 2,8% tj. 9 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u velikoj količini biti hladan, 2,2% tj. 7 ispitanika smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini biti hladan.

**Grafikon 18:** Karakteristika pažljiv - nepristojan



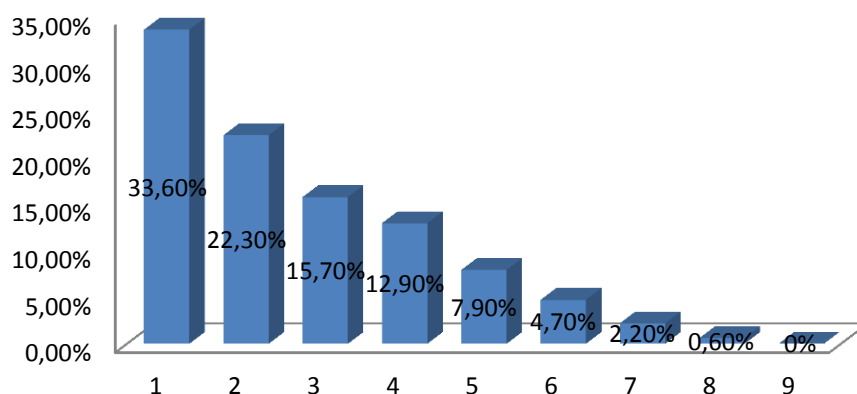
Grafikon 19 prikazuje da najveći broj ispitanika, njih 105 odnosno 33% smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s lijeve strane, odnosno da mora biti pažljiv. 23,9% tj. 76 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti pažljiv u velikoj količini, 20,1% tj. 64 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti pažljiv, 11,6% tj. 37 ispitanika smatra da je pažljivost važnija od nepristojnosti, 5,7% tj. 18 ispitanika ne mogu se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika, 3,5% tj. 11 ispitanika smatra da je nepristojnost važnija od pažljivosti, 1,9% tj. 6 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti nepristojan, 0,3% tj. 1 ispitanik smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti nepristojan u velikoj količini, ni jedan ispitanik ne smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane odnosno da mora biti nepristojan.

**Grafikon 19:** Karakteristika povjerljiv - kritičan



Grafikon 20 prikazuje da najveći broj ispitanika, njih 93 odnosno 29,2% smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s lijeve strane, odnosno da mora biti povjerljiv. 24,8% tj. 79 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti povjerljiv u velikoj količini, 21,7% tj. 69 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti povjerljiv, 15,1% tj. 48 ispitanika smatra da je povjerljivost važnija od kritičnosti, 3,8% tj. 12 ispitanika ne mogu se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika, 3,5% tj. 11 ispitanika smatra da je kritičnost važnija od povjerljivosti, 0,9% tj. 3 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti kritičan te da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti kritičan u velikoj količini, ni je ispitanik ne smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane odnosno da mora biti kritičan.

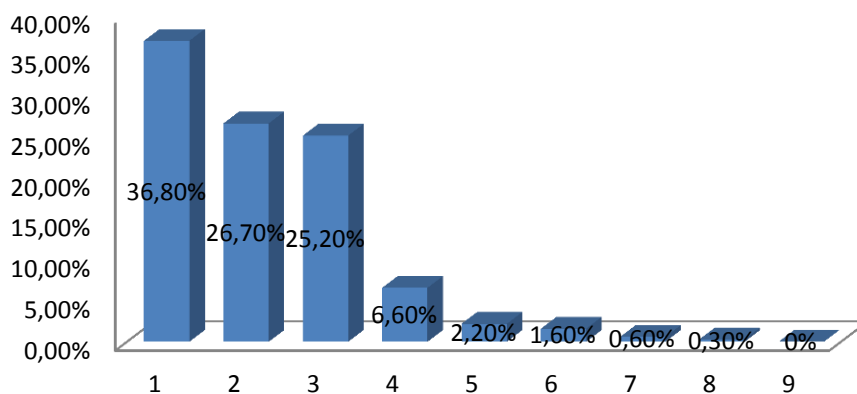
**Grafikon 20:** Karakteristika kooperativan - sumnjičav



Grafikon 21 prikazuje da najveći broj ispitanika, njih 107 odnosno 33,60% smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s lijeve strane, odnosno da mora biti kooperativan. 22,3% tj. 71 ispitanik smatra da idealan zaposlenik za uspješno

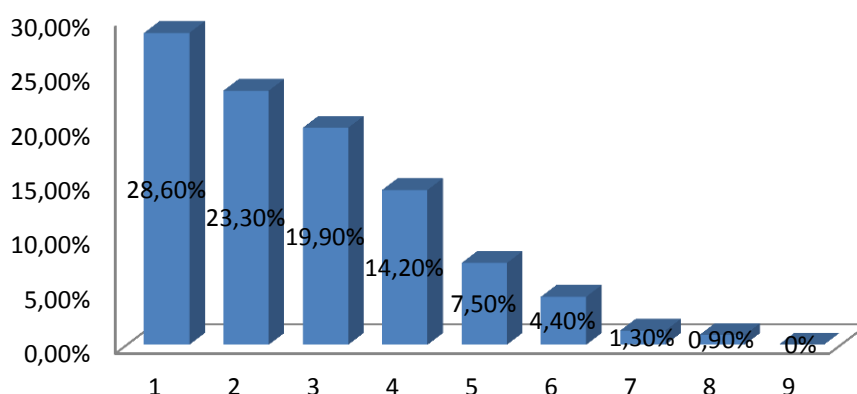
poslovanje treba biti kooperativan u velikoj količini, 15,7% tj. 50 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti kooperativan, 12,9% tj. 41 ispitanik smatra da je kooperativnost važnija od sumnjičavosti, 7,9% tj. 25 ispitanika ne mogu se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika, 4,7% tj. 15 ispitanika smatra da je sumnjičavost važnija od kooperativnosti, 2,2% tj. 7 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti kooperativan, 0,6% tj. 2 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti kooperativan u velikoj količini, ni jedan zaposlenik ne smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane odnosno da mora biti sumnjičav.

**Grafikon 21:** Karakteristika kreativan - nemaštovit



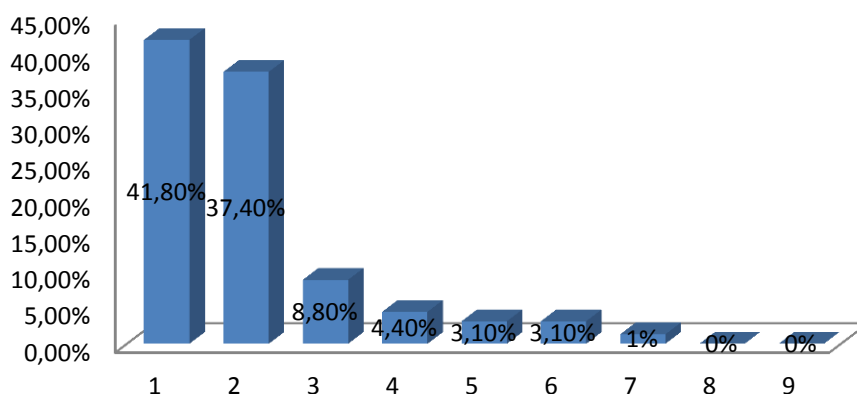
Grafikon 22 prikazuje da najveći broj ispitanika, njih 117 odnosno 36,8% smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s lijeve strane, odnosno da mora biti kreativan. 26,7% tj. 85 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti kreativan u velikoj količini, 25,2% tj. 80 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti kreativan, 6,6% tj. 21 ispitanik smatra da je kreativnost važnija od nemaštovitosti, 2,2% tj. 7 ispitanika ne mogu se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika, 1,6% tj. 5 ispitanika smatra da je nemaštovitost važnija od kreativnosti, 0,6% tj. 2 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti nemaštovit, 0,3% tj. 1 ispitanik smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u velikoj količini biti nemaštovit, ni jedan ispitanik ne smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane odnosno da mora biti nemaštovit.

**Grafikon 22:** Karakteristika originalan - konvencionalan



Grafikon 23 prikazuje da najveći broj ispitanika, njih 91 odnosno 28,6% smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s lijeve strane, odnosno da mora biti originalan. 23,3% tj. 74 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti originalan u velikoj količini, 19,9% tj. 63 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti originalan, 14,2% tj. 45 ispitanika smatra da je originalnost važnija od konvencionalnosti, 7,5% tj. 24 ispitanika ne mogu se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika, 4,4% tj. 14 ispitanika smatra da je konvencionalnost važnija od originalnosti, 1,3% tj. 4 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti konvencionalan, 0,9% tj. 3 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti konvencionalan u velikoj količini, ni jedan ispitanik ne smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane odnosno da mora biti konvencionalan.

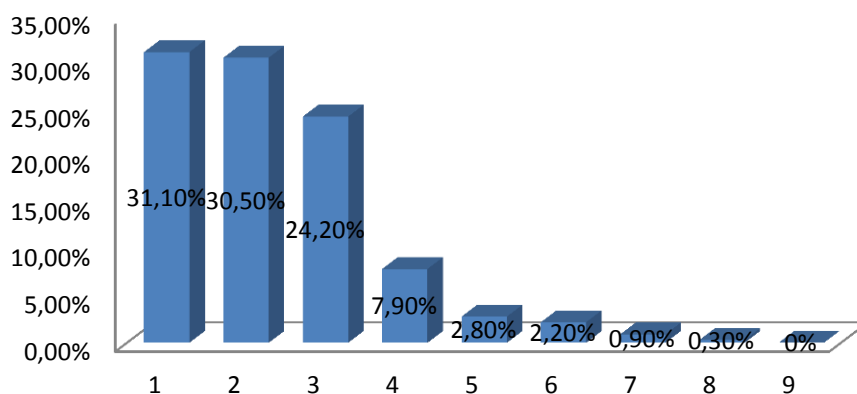
**Grafikon 23:** Karakteristika inteligentan - ograničenih mogućnosti





Grafikon 24 prikazuje da najveći broj ispitanika, njih 133 odnosno 41,8% smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s lijeve strane, odnosno da mora biti inteligentan. 37,4% tj. 119 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u velikoj količini biti inteligentan, 8,8% tj. 28 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti inteligentan, 4,4% tj. 14 ispitanika smatra da je inteligentnost važnija od karakteristike ograničenih mogućnosti, 3,1% tj. 10 ispitanika ne mogu se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika te smatra da je karakteristika ograničenih mogućnosti važnija od inteligentnosti, 1% ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti ograničenih mogućnosti, ni je ispitanik ne smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti ograničenih mogućnosti u velikoj količini te da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane odnosno da mora biti ograničenih mogućnosti.

**Grafikon 24:** Karakteristika znatiželjan - nezainteresiran



Grafikon 25 prikazuje da najveći broj ispitanika, njih 99 odnosno 31,1% smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s lijeve strane, odnosno da mora biti znatiželjan. 30,5% tj. 97 ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti znatiželjan u velikoj količini, 24,2% tj. 77 ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti znatiželjan, 7,9% tj. 25 ispitanika smatra da je znatiželjnost važnija od nezainteresiranosti, 2,8% tj. 9 ispitanika ne mogu se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika, 2,2% tj. 7 ispitanika smatra da je nezainteresiranost važnija od znatiželje, 0,9% tj. 3 ispitanika smatra da idealan zaposlenik trebabit nezainteresiran, 0,3% tj. 1 ispitanik smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba biti nezainteresiran u velikoj količini, ni jedan ispitanik ne smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s desne strane odnosno da mora biti nezainteresiran.

**Tablica 5:** Sažetak rezultata dobivenih istraživanjem

Karakteristika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karakteristika
Stabilan		x								Nervozan
Smiren			x							Zabrinut
Samouvjeren		x								Depresivan
Opušten					x					Nesiguran
Društven	x									Stidljiv
Komunikativan	x									Povučen
Aktivan		x								Tih
Samouvjeren		x								Zatvoren
Uredan	x									Impulzivan
Odgovoran	x									Neodgovoran
Organiziran	x									Neoprezan
Ambiciozan	x									Neefikasan
Topao			x		x					Hladan
Pažljiv	x									Nepristojan
Povjerljiv	x									Kritičan
Kooperativan	x									Sumnjičav
Kreativan	x									Nemaštovit
Originalan	x									Konvencionalan
Inteligentan	x									Ograničenih mogućnosti
Znatiželjan	x									Nezainteresiran

**Izvor:** Izrada autora

Iz tablice se jasno vidi da su karakteristike koje idealan zaposlenik mora imati smještene na lijevoj strani te da su u svakoj usporedbi poželjnije od karakteristika s desne strane. U dimenziji *emocionalne stabilnosti* dobili su se slijedeći rezultati: najviše ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u velikoj količini biti stabilan, treba biti smiren te treba biti samouvjeren u velikoj količini. Za odnos karakteristika opušten i nesiguran najviše ispitanika ne može se odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika. U dimenziji *ekstraverzije* najviše ispitanika smatra da idealan zaposlenik za uspješno poslovanje treba u najvećoj mogućoj količini biti društven i komunikativan te aktivan i samouvjeren u velikoj količini. U dimenziji *savjesnosti* najviše ispitanika smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s lijeve strane, odnosno da mora biti uredan, odgovoran, organiziran i ambiciozan, u odnosu na karakteristike impulzivnost, neodgovornost, neopreznost i neefikasnost. U dimenziji *ugodnosti* između karakteristika topao i hladan najviše ispitanika smatra da idealan zaposlenik treba biti topao, te se isti broj ispitanika ne može odlučiti oko određivanja važnosti između karakteristika. U ostalim odnosima karakteristika najviše ispitanika smatra da idealan zaposlenik mora u

najvećoj mogućoj količini biti pažljiv, povjerljiv i kooperativan. U dimenziji *otvorenosti* najviše ispitanika smatra da idealan zaposlenik mora u najvećoj mogućoj količini imati karakteristiku s lijeve strane odnosno da mora biti kreativan, originalan, inteligentan i znatiželjan.

## 5. ZAKLJUČAK

Ljudski resursi i organizacija su usko povezani te utječu jedan na drugog. Ljudski potencijali su temelj na kojem se gradi strategija organizacije. Važno je da su ljudi kompetentni odnosno sposobni, upućeni, ovlaštene, da znaju ono što rade kako bi se postigla organizacijska proizvodnost i zadovoljstvo potrošača. Kompetencija je temeljna karakteristika koju osoba mora posjedovati u obavljanju posla. Kompetencija uključuje znanje koje se može definirati kao nematerijalni resurs koji je vrlo bitan za organizaciju, zatim vještine koje označavaju općenito naučen ili stečen dio ponašanja, te uključuje sposobnosti koje određuju razinu uspješnosti u svakoj aktivnosti te se smatraju preduvjetom za ostvarivanje vještina. Organizacije koje posjeduju kompetencije lakše postižu konkurentnost, odnosno zadovoljavaju kupčeve potrebe efikasnije i efektivnije od konkurencije. Konkurentnost organizacije čini kompetentnost organizacije za koju je vrlo bitna kvaliteta proizvoda i usluga koja je osnovna značajka konkurentnosti, zatim kapital koji je uvjet obavljanja gospodarske djelatnosti te kreativnost kojom se stvaraju nove ideje. Najvrijednijom imovinom poduzeća smatra se organizacijsko znanje, koje obuhvaća rutine poslovanja, vještine ili know-how. Dijeljenje znanja među zaposlenicima, sa potrošačima i poslovnim partnerima golem je potencijal isplativosti u poboljšanju korisničkih usluga. Organizacijska kompetentnost integracija je kompetentnosti ljudskog potencijala, tehničke, tehnološke i strukturne kompetentnosti, koje moraju na adekvatan način pravodobno odgovoriti na složene izazove koji dolaze iz dinamične okoline organizacije. Kompetentnost ljudskih potencijala predstavlja različita znanja, vještine, prosudbe, sposobnosti i iskustvo zaposlenih kojima se oni koriste u poslovnom procesu. Tehnološka kompetentnost podrazumijeva unutarnju organizacijsku sposobnost razumijevanja, korištenja i iskorištavanja relevantne tehnologije. Tehnička kompetentnost odnosi se na tehniku odnosno sredstvo rada, predstavlja znanja i vještine za efektivno i efikasno korištenje resursa i metode rada na sredstvima za rad, dok se strukturna definira kao sposobnost i znanje organizacije, kojima se organizacija prilagođava promjenama i utjecajima čimbenika kako bi postigla svoje ciljeve. Za ostvarenje ciljeva, ljudski resursi su važan resurs, a upravljanje njima je jedan od ključnih zadataka organizacija i institucija. Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika. Jedna od temeljnih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima je motiviranje zaposlenika na rad. Ljudi su motivirani nešto uraditi ako misle da to vrijedi njihova truda. Na upravljanje ljudskim resursima djeluju čimbenici koji se mogu podijeliti na opće (vanjske) i specifične (unutarnje). Opći čimbenici kao što je tržište rada,

ekonomski sustav, utječu na strukturu i aktivnosti organizacije, te su izvan kontrole menadžmenta. Specifični čimbenici nalaze se unutar organizacije te se na njih može utjecati. To su npr. veličina organizacije, poslovna strategija, vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada. Na temelju sekundarnog istraživanja koje je provedeno u radu na temu dosadašnja istraživanja o upravljanju kompetentnošću ljudskih resursa dobili su se parametri koji se koriste za upravljanje kompetentnošću ljudskih resursa. Postoji mnogo parametara koji utječu na upravljanje kompetentnošću ljudskih resursa, kao što su višejezičnost, procjena rizika, upravljanje, stvaranje projekata, inovativnost, no najveća pozornost posvećena je karakteristikama koje svaki idealan zaposlenik mora imati. Pomoću Big Five faktora koji se smatraju temeljnim osobinama koje čine cjelokupnu osobnost pojedinca, provedeno je istraživanje u kojem su ispitanici prema svojim znanjima i spoznajama ocijenili određenu razinu navedene karakteristike koju idealan zaposlenik mora imati. Prema njihovom mišljenju svaki idealan zaposlenik mora biti u najvećoj mogućoj količini društven, komunikativan, uredan, odgovoran, organiziran, ambiciozan, pažljiv, povjerljiv, kooperativan, kreativan, originalan, inteligentan, znatiželjan, treba biti stabilan, samouvjeren i aktivan u velikoj količini te treba biti smiren i topao. Ispitanici se jedino između karakteristika opušten i nesiguran nisu mogli odlučiti o važnosti karakteristika.

## 6. LITERATURA

### Knjige

Acur, N., Kandemir, D., De Weerd-Nederhof, P. & Song, M. (2010.). *Exploring the impact of technological competence development on speed and NPD program performance*. *Journal of Product Innovation Management*

Armstrong, M. (2003). *Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page. London

Award, E.M., Ghaziri, H.M. (2004) *Knowledge management*, Pearson Education International, Prentice Hal

Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., (urednici), (2001.). *Leksikon menedžmenta*, Masmedia, Zagreb

Bahtijarević – Šiber, F., (1999.), *Menadžment ljudskih potencijala*. Golden Marketing. Zagreb

Belak, V. ( 2014.). *Manadžment u teoriji i praksi*. Belak excellens. Zagreb

Boyatzis, R. ( 1982.) *Competent manager : a model for effective performance*. New York, John Wiley & Sons

Byers, T.H., Dorf, R.C., Nelson, A.J., (2015.). *Tehnološko poduzetništvo, od ideje do tvrtke*, Tehničko veleučilište u Zagrebu, Zagreb

Buble, M. ( 2000.). *Menadžment*. Ekonomski fakultet Split. Split

Dessler, G. *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Međunarodno sveučilište Floride. 12. izdanje

Garvin, D. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business Review Press

Kotlica, S. (2005.), *Osnovi tehnološkog menadžmenta*. Megatrend univerzitet primenjenih nauka. Beograd.

Kurtz, R. & Bartram, D. (2002). *Competency and individual performance: Modeling the world of work*. In: Robertson, T., I., Callinan, M. & Bartram, D. (eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology*. Chichester: John Wiley

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006.). *Menadžment ljudskih potencijala*. Mate. Zagreb

- North, K. (2008.) *Upravljanje znanjem – vođenje poduzeća usmjereno prema znanju*, Slap
- Jurina, M. (2008.). *Organizacija i menadžment*. Zaprešić
- Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015.). *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Plejada. Zagreb
- Ožanić, M. (2006.). *Gdje smo i kamo idemo*. Tehnološki park, Zagreb
- Porter, M.E. (1985.). *Competitive advantage*. The Free Press. New York
- Rahimić Z.; Podrug, N. (2013.), *Međunarodni menadžment*. Ekonomski fakultet u Sarajevu. Sarajevo.
- Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Školska knjiga. Zagreb
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.). *Manadžment*. Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Masmedia. Zagreb
- Sydanmaanlakka, P., (2002.). *An Intelligent Organization: Performance, Competence and Knowledge Management*, Capstone, Oksford
- Šverko, B. (2012.) *Ljudski potencijali; Usmjeravnje, odabir i osposobljavanje*, Zagreb
- Tipurić, D. (1999.). *Konkurentna sposobnost poduzeća*. u D. Tipurić; D. Tipurić (Ur.), *Konkurentna sposobnost poduzeća* ( str. 1-33). Sinergija. Zageb.
- Varga, M., (2012.). *Upravljanje podacima*, Element, Zagreb
- Vidović, (2008.) *Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu
- Vujić, V. ( 2005). *Menadžment ljudskog kapitala*. Drugo izdanje. Sveučilište u Rijeci. Rijeka Ritter & Gemünden, 2004
- Žaja, M. (1993.). *Poslovni sustav*. Školska knjiga. Zagreb

### **Stručni časopisi**

- Bagarić Medve, V. (2012.): *Komunikacijska kompetencija. Uvod u teorijske, empirijske i primijenjene aspekte komunikacijske kompetencije u stranome jeziku*. Osijek: Filozofski fakultet (pristupljeno 20.02.2017.)

Bartolić, Z.,Prelas Kovačević, A. *Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika*, (2011.)Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Stručni rad (pristupljeno 22.02.2017.)

Hrvatska gospodarska komora, *Značaj poduzetničkih kompetencija u upravljanju karijerom* (2012.) Centar za razvoj ljudskih potencijala, Zagreb, Hrvatska, Vol. 2, No. 2, Izvorni znanstveni članak (pristupljeno 28.02.2017.)

Institut za pedagogiju i andragogiju. *Andragoške studije* (2014.) broj 2, decembar 2013., str. 61.-78., pregledni članak, pristupljeno 30.01.2017.

Judrups, J.; Zandbergs, U.; Kazakovs, M. (2016.) *Learning and competence management solution*. Engineering for Rural Development, Latvia University of Agriculture, Baza podataka: Scopus

Kiss, I., Rokov, N. (2016.) *Investiranje u ljudski, kulturni i društveni kapital poticanjem fleksibilnih kompetencija edukatora kao strateški prioritet socijalnog i ekonomskog razvoja* Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti, Obrazovanje za poduzetništvo, Vol 6, No. 2

Krapić, N. (2005.) *Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje*, Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju, pregledni članak, pristupljeno 30.04.2017.

Lans, T.; Verhees, F.; Verstegen, J. (2016.) *Human Resource Development Quarterly*, 321-348 Social Competence in Small Firms—Fostering Workplace Learning and Performance

Meijerink, J.G.; Bondarouk, T.; Lepak, D.P.(2016.). *Human Resource Management*, 55(2):219-240 Wiley-Liss Inc. DOI: 10.1002/hrm.21719

Mejeryte-Narkeviciene,K.,Wozniewicz-Dobrzynska,M.(2015) *Human Resource Management from the Perspective of Market Economy*, Transformtions in business & economic, V.B. Fominiene, Vol. 14, No 2B (35B)



Ninčević, M., Jurić, D. (2016.) *Uloga kompetencije kreativnosti i socijalne kompetencije u nastavi vjeronauka*, pregledni članak (pristupljeno 20.02.2017.)

Račić, M.(2013.) *Modeli kompetencija za društvo znanja*, Veleučilište VERN, pregledni rad, (pristupljeno 20.02.2017.)

### **Zbornici**

Buntak, K. (2011.). *Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji održivosti polovanja organizacije temeljeno na konceptu upravljanja kvalitetom. Zbornik radova 12. međunarodni simpozij o kvaliteti "Kvalitetom do poslovne izvrsnosti"*(375-388). Hrvatsko društvo menadžera kvalitete.Osijek

Buntak, K. (2012.). *Utjecaj organizacijske kompetentnosti na održivost poslovanja organizacije temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom. Zbornik radova 13. međunarodni simpozij o kvaliteti: Kvaliteta i društvena odgovornost* (399.-415.). Hrvatsko društvo menadžera kvalitete.Solin.

Buntak, K.;Adelsberger, Z.;Trajković, A.;Adelsberger, D. (2011.). *Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost. XIII. Naučno stručni skup: Sistem kvaliteta –uslov za uspješno poslovanje i konkurentnost.*Vrnjačka Banja

Buntak, K.;Droždek, I.;Rašan, I. (2015.). *The interdependence of structural competence, organizational maturity and competitiveness. U Z. Punoševac (Ur.), Proceedings III International conference Quality system conditions for successfull business and competitiveness*(77-88). Association for quality and standardization of Serbia.Vrnjačka Banja.

Stracke, C.M. (2011.) *Competences and skills in the digital age: Competence development, modelling, and standards for human resources development.*Metadata and Semantic Research - 5th International Conference, Proceedings. Communications in Computer and Information Science, 2011, 240 CCIS:34-46

Vidović, M. (2008.) *Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 278 – 279.

### **Kvalifikacijski radovi**

Den Hond, F. (1996.). *In search of useful theory of environmental strategy, PhD thesis*. Universitet. Amsterdam.

### **Internet stranice**

[http://www.kresimir-buntak.com/Radovi/2016/Technological\\_competence.pdf](http://www.kresimir-buntak.com/Radovi/2016/Technological_competence.pdf), pristupljeno 27.02.2017.

[http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski\\_02.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski_02.pdf), pristupljeno 22.02.2017.

<http://web.efzg.hr/dok//inf/srica/2Inovacije-teorija.pdf>, pristupljeno 30.01.2017.

<file:///C:/Users/Korisnik/Desktop/Diplomski/Menadzment%20ljudskih%20potencijala.pdf>, pristupljeno 31.01.2017.

Međunarodna norma ISO 9001:2008, pristupljeno 15.03.2017.

Međunarodna norma ISO 9004:2009, pristupljeno 15.03.2017.

<https://www.truity.com/test/big-five-personality-test>, pristupljeno 19.04.2017.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Big\\_Five\\_personality\\_traits](https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Five_personality_traits), pristupljeno 19.04.2017.

## POPIS SLIKA

Slika 1: Arhitektonski model kompetencija (modificirano prema Reo, 2002.) .....	10
Slika 2: Piramida kreiranja vrijednosti .....	10
Slika 3: Piramida – podatak – informacija - znanje – mudrost .....	18
Slika 4: Porterovih 5 sila .....	23
Slika 5: Porterov model dijamanta konkurentnosti .....	25
Slika 6: Struktura konkurentnosti .....	26
Slika 7: Demingov krug .....	27
Slika 8: Preklapanje ljudskih, organizacijskih i tehnoloških faktora .....	32
Slika 9: Životni ciklus upravljanja znanjem .....	33
Slika 10: Interakcija intelektualnog kapitala, organizacijske kompetentnosti i konkurentnosti .....	38
Slika 11: Shematski prikaz odnosa intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti .	39
Slika 12: Uloga funkcije ljudskih potencijala u odnosu na managere .....	46
Slika 13: Lančani slijed elemenata motivacije .....	46
Slika 14: Faktori koji utječu na management ljudskih potencijala .....	49
Slika 15: Efekti uvjerenja managementa .....	53
Slika 16: Konceptijski model organizacijske kulture .....	55

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Usporedba pojmova kompetencije i vještine .....	19
Tablica 2: Porterove generičke strategije .....	24
Tablica 3: Smjernice za dizajniranje organizacijske kulture koja pogoduje organizacijskom učenju .....	31
Tablica 4: Temeljne razlike između personalne funkcije i funkcije za ljudske potencijale....	42
Tablica 5: Moguća raspodjela zadataka managementa ljudskih potencijala.....	44
Tablica 6: Odnos između faza organizacijskog razvoja i managementa ljudskih potencijala .	54
Tablica 7: Karakteristike s oprečnim parom .....	57
Tablica 8: Sažetak rezultata dobivenih istraživanjem .....	74

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Područje u kojem djeluje organizacija.....	58
Grafikon 2: Veličina organizacije .....	58
Grafikon 3: Pozicija ispitanika u organizaciji .....	59
Grafikon 4: Spol ispitanika .....	59
Grafikon 5: Dobna skupina ispitanika.....	59
Grafikon 6: Karakteristika stabilan - nervozan .....	60
Grafikon 7: Karakteristika smiren – zabrinu.....	61
Grafikon 8: Karakteristika samouvjeren – depresivan.....	62
Grafikon 9: Karakteristika opušten - nesiguran .....	62
Grafikon 10: Karakteristika društven - stidljiv .....	63
Grafikon 11: Karakteristika komunikativan - povučen.....	64
Grafikon 12: Karakteristika aktivan - tih .....	64
Grafikon 13: Karakteristika samouvjeren - zatvoren .....	65
Grafikon 14: Karakteristika uredan - impulzivan .....	66
Grafikon 15: Karakteristika odgovoran - neodgovoran .....	66
Grafikon 16: Karakteristik organiziran - neoprezan .....	67
Grafikon 17: Karakteristika ambiciozan - neefikasan.....	68
Grafikon 18: Karakteristika topao - hladan.....	68
Grafikon 19: Karakteristika pažljiv - nepristojan.....	69
Grafikon 20: Karakteristika povjerljiv - kritičan.....	70
Grafikon 21: Karakteristika kooperativan - sumnjičav .....	70
Grafikon 22: Karakteristika kreativan - nemaštovit.....	71
Grafikon 23: Karakteristika originalan - konvencionalan.....	72
Grafikon 24: Karakteristika inteligentan - ograničenih mogućnosti .....	72
Grafikon 25: Karakteristika znatiželjan - nezainteresiran.....	73



Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

### IZJAVA O AUTORSTVU

#### 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, Doris Stabi (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica diplomskog rada pod naslovom Definiranje ključnih parametara upravljanja kompetentnošću ljudskih resursa te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
Doris Štabi

Doris Štabi  
(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, Doris Stabi (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasna/sam s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom Definiranje ključnih parametara upravljanja kompetentnošću ljudskih resursa čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
Doris Štabi

Doris Štabi  
(vlastoručni potpis)