

# Menadžment u upravljanju ljudskim potencijalima s ciljem postizanja konkurentne prednosti

---

Gregurek, Marina

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:560640>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-20**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**



**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 252/PIM/2021**

**MENADŽMENT U UPRAVLJANJU LJUDSKIM  
POTENCIJALIMA S CILJEM POSTIZANJA  
KONKURENTSKE PREDNOSTI**

**Student:**

Marina Gregurek

**Mentor:**

doc.dr.sc. Joško Lozić

Koprivnica, svibanj, 2021.

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ preddiplomski stru ni studij Poslovanje i menadžment

PRISTUPNIK Marina Gregurek

JMBAG 3485/336

DATUM 16.6.2021.

KOLEGIJ Menadžment

NASLOV RADA Menadžment u upravljanju ljudskim potencijalima s ciljem postizanja konkurentske prednosti

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Management in human resources with the objective of achieving competitive advantage

MENTOR Joško Lozić

ZVANJE Docent

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, predsjednik povjerenstva
2. Dr.sc. Katerina Fotova Čiković, član povjerenstva
3. doc.dr.sc. Joško Lozić, mentor
4. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, zamjenski član
- 5.

## Zadatak završnog rada

BROJ 252/PIM/2021

OPIS

Ljudski potencijali u suvremenom poslovanju predstavljaju najvažniji kapital organizacija pa je stoga upravljanje ljudskim potencijalima jedan od preduvjeta za uspješno poslovanje i opstanak na tržištu. Svaka organizacija treba definirati strategiju za što je važno strateško planiranje kroz koje se ostvaruju organizacijski ciljevi. Zadatak završnog rada je slijedeći:

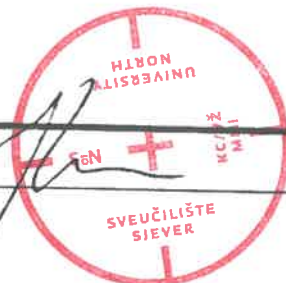
- obraditi i objasniti pojmove strategije, strateškog menadžmenta, organizacije i strategije ekonomije platformi
- objasniti i prikazati proces strateškog menadžmenta te definirati pojam strateškog menadžmenta kroz upravljanje ljudskim potencijalima
- objasniti povezanost ljudskih potencijala i strateškog menadžmenta
- prikazati planiranje ljudskih potencijala kroz različite strategije
- opisati trendove menadžmenta ljudskih potencijala te kako se postiže konkurentska prednost kroz zaposlenike
- donjeti zaključke na temelju primjera tvrtki Netflix i Apple

ZADATAK URUČEN

21.6.2021.

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## SAŽETAK

Strateški menadžment se kao koncept razvio tijekom vremena te je povezan s upravljanjem ljudskim potencijalima kroz stvaranje zadovoljavajuće radne klime koja podržava svoje zaposlenike i tako donosi dobrobit za organizaciju. Uspjeh rganizacije uvelike ovisi znanju, vještinama i sposobnostima svojih zaposlenika. Oni posjeduju kompetencije koje razlikuju organizaciju od svojih konkurenata. Neki od preduvjeta konkurentske prednosti organizacije kroz zaposlenike je njihova radna uspješnost, motiviranost, kreativnost, sposobnost timskog rada, razvoj njihove karijere kroz kontinuirano osposobljavanje i usavršavanje i dr. Upravljanje radnom uspješnošću, povezati odjel ljudskih resursa sa strateškim menadžmentom i primjeniti pravilnu strategiju, izazovi su s kojima se susreće današnji strateški menadžment. Učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima jedan je od ključnih čimbenika uspjeha svake organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva poduzeća. U radu su definirani pojmovi strategije i strateškog menadžmenta te uloga menadžmenta ljudskih potencijala u stvaranju konkurentske prednosti organizacije. Cilj rada je dokazati značaj i ulogu strateškog menadžmenta kroz upravljanje ljudskim resursima te dokazati doprinosi li upravljanje ljudskim resursima konkurentske prednosti organizaciji.

**Ključne riječi:** *strategija, strateški menadžment, ljudski potencijali, konkurentska prednost, motivacija, radna uspješnost*

## **ABSTRACT**

The concept of strategic management was developed over time as a connection with human resources through creating an empowering working environment and therefor bringing welfare for the entire organization. Success of an organization is highly dependent on knowledge, skills and capability of its employees. They possess competencies that differentiate an organization from its competition. Some of preconditions for gaining competitive advantage through employees are their work performance, motivation, creativity, teamwork skills, career development through continuous training etc. Managing work performance, connecting human resources department with strategic management and applying the correct strategy are the challenges that strategic management is facing today. Efficiently managing human resources is one of the key factors for organization's success. Human resources management includes a whole array of connected activities and managerial tasks aimed to ensure adequate employee number and structure, their knowledge, skills, interests, motivation and types of behavior needed to achieve recent, development and strategic goals of an organization. This paper defines the concept of strategy and strategic management as well as the role of human resources management in creating competitive advantage for the organization. The goal of the paper is to demonstrate the significance and the role of strategic management through managing human resources and demonstrate does human resources management contribute to creating competitive advantage.

**Key words:** *strategy, strategic management, human resources, competitive advantage, motivation, work performance*

## Sadržaj:

1.Uvod.....	6
1.1.Predmet i cilj rada .....	7
1.2.Izvori i metode prikupljanja podataka .....	7
1.3.Struktura rada.....	7
2.Pojam strategije i strateškog menadžmenta .....	8
2.1.Pojam strategije.....	8
2.1.1.Svrha strategije.....	8
2.2.Pojam strateškog menadžmenta .....	9
2.3.Pojam organizacije.....	10
2.4.Pojam strategije ekonomije platformi .....	10
3.Proces strateškog menadžmenta.....	12
3.1. Analiza okoline .....	12
3.2.Formiranje organizacijskog usmjerenja .....	12
3.3. Formuliranje strategije .....	13
3.4.Provedba strategije.....	13
3.5.Kontrola i evaluacija provedbe .....	13
4.Strateški menadžment ljudskih potencijala.....	14
4.1.Razvoj menadžmenta ljudskih potencijala.....	14
4.1.1.Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala .....	14
4.2.Važnost menadžmenta ljudskih potencijala .....	15
4.3.Temeljna obilježja strateškog menadžmenta ljudskih potencijala .....	17
4.4. Povezanost ljudskih resursa i strateškog menadžmenta.....	17
4.4.1. Administrativna povezanost.....	17
4.4.2. Jednosmjerna povezanost.....	17
4.4.3. Dvosmjerna povezanost .....	18
4.4.4.Integrativna povezanost .....	18
4.5.Povezanost poslovne strategije i strategije MLJP-a.....	18
4.6.Strategije poduzeća i planiranje ljudskih potencijala .....	19
4.6.1.Planiranje ljudskih potencijala kod strategija status quo .....	19
4.6.2.Planiranje ljudskih potencijala kod razvojne strategije.....	19
4.7.Trendovi menadžmenta ljudskih potencijala .....	20
4.7.1.Upravljanje kompetencijama .....	20

4.7.2.Upravljanje talentima .....	21
4.7.3.Upravljanje znanjem .....	21
4.7.4.Upravljanje intelektualnim kapitalom.....	22
4.7.5.Upravljanje različitostu .....	23
4.7.6.Upravljanje radnom uspješnošću .....	23
4.7.7.Upravljanje karijerom .....	25
5.Konkurentna prednost kroz zaposlenike .....	26
5.1.Kompetencije zaposlenika .....	27
5.2.Znanje zaposlenika.....	28
5.3.Poboljšavanje radne uspješnosti zaposlenika.....	28
5.3.1.Motivacija zaposlenika .....	28
5.3.1.1.Sadržajna teorija motivacije.....	29
5.3.1.2.Procesne teorije motivacije.....	29
5.3.1.3.Posao kao motivator.....	30
5.3.2.Motivacijski sustav u organizaciji i njegova svrha .....	30
5.3.3.Kreativnost zaposlenika .....	31
5.3.4.Timski rad .....	31
5.3.5.Osposobljavanje i razvoj zaposlenika .....	32
6.Strategija razvoja na primjeru Apple .....	34
7.Strateški menadžment i konkurentna prednost na primjeru Netflix	36
7.1.Netflixova generička strategija, poslovni model i strategije intenzivnog rasta.....	36
7.2.Organizacijska kultura Netflix Inc. ....	36
8.Zaključak.....	41
9. Literatura .....	43

## 1. Uvod

Za uspješno poslovanje bilo koje organizacije te za stvaranje nove vrijednosti, sposobnost njezinih zaposlenika je važnija od njegove imovine i trenutno ostvarenog profita. Ljudi posjeduju nešto za što su potrošili bezbrojne sate svojega vremena na slušanje i razgovor kako bi njihovi mozgovi postali skladišta znanja, a njihove glave nosile dio intelektualnog kapitala poduzeća (Buble at al., 2005).

Znanje je najvažniji resurs i činitelj razvoja neke organizacije i zemlje. Da ne postoje komparativne prednosti, realne su šanse i za razvoj i najnerazvijenijih zemalja i naroda te za sustizanje razvijenih zemalja. Problem je u tome što pojedinci i narod to ne razumiju te ih je potrebno naučiti da shvate da nema boljeg načina da se dostigne rast i razvoj od ljudskog znanja i da je sve ostalo samo gubljenje vremena i krivi smjer. Organizacije koje shvaćaju da je u današnje vrijeme znanje koje posjeduju, način korištenja toga znanja i brzina usvajanja novog glavni činitelj konkurentske prenosti, postižu veliki uspjeh i ostvaruju svoje ciljeve (Buble at al., 2005).

Da bi se znanje koje posjeduju pojedinci, a koji su dio neke organizacije moglo efikasno i efektivno iskoristiti potrebna je određena strategija, odnosno strateško upravljanje ljudskim potencijalima. Ono je od iznimne važnosti u ostvarivanju ciljeva organizacije, posebno u pronalaženju rješenja za poboljšanje konkurentske pozicije organizacije. U prošlosti su organizacije stavljale naglasak isključivo na razvoj tehnologije, a ljudski resursi su bili marginalizirani. Danas se prepoznaje važnost zaposlenika i njihova uloga u poslovnim procesima i kako upravo ulaganje u ljude ostvaruje veliku konkurentsku prednost. Zaposlenicima se omogućuje stjecanje novih znanja i vještina, napredovanje u karijeri, a nematerijalne nagrade sve više postaju glavno sredstvo motivacije zaposlenika. Uspješne tvrtke su upravo one koje brinu o svojim zaposlenicima na svim hijerarhijskim razinama te ih potiču u smislu izražavanja svojih ideja. Jedino organizacije koje prepoznaju važnost zaposlenika mogu opstati u uvjetima današnjeg dinamičnog i zahtjevnog tržišta.



### **1.1. Predmet i cilj rada**

U ovom radu definirat će se pojam strateškog menadžmenta kroz upravljanje ljudskim potencijalima općenito. Također će se pokušati povezati određivanje strateških ciljeva s učinkovitošću zaposlenika i stvaranja konkurentske prednosti kao glavnog pokretača uspješnosti organizacije te ih prikazati na konkretnim primjerima organizacija. Prema definiranom problemu ciljevi ovog rada su: pojasniti pojam i svrhu strategije i strateškog menadžmenta i organizacije, prikazati proces strateškog menadžmenta, prikazati povezanost upravljanja ljudskim potencijalima i strateškim menadžmentom, prikazati kako se postiže konkurentska prednost kroz zaposlenike te sve to prikazati na praktičnom primjeru.

### **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Metoda prikupljanja podataka je istraživanje koja se sastoji od proučavanja već dostupnih sekundarnih izvora podataka (knjige, znanstveni članci). Putem ove metode prikupljeni su svi podaci pomoću kojih su definirani svi pojmovi koji se nalaze u radu te dobiveni rezultati istraživanja.

### **1.3. Struktura rada**

Rad se sastoji od nekoliko poglavlja koja su podijeljena na potpoglavlja. Prvi dio rada objašnjava osnovne pojmove vezane za strategiju, strateški menadžment, organizaciju te način na koji se formira strategija u nekoj organizaciji. Zatim je kroz poglavlje strateškog menadžmenta ljudskih potencijala opisana povezanost strateškog menadžmenta i ljudskih potencijala, pojašnjene su karakteristike, trendovi i obilježja strateškog menadžmenta. Nakon toga je objašnjena konkurentska prednost kroz zaposlenike i što do nje dovodi. Zadnja dva poglavlja se odnose na primjere strategija i organizacijsku kulturu na primjerima tvrtki Apple i Netflix Inc. Na kraju rada donesen je zaključak koji se temelji na izvorima koji su dostupni i navedeni u literaturi.

## **2. Pojam strategije i strateškog menadžmenta**

### **2.1. Pojam strategije**

*Strategija je pojam koji potječe od riječi strategus iz staogrčkog jezika, a obilježavala je pojedinca kojega diči visoki vojni čin (danas general). Tijekom vremena, sve do sredine druge polovice 18. Stoljeća, riječ strategija odnosila se na vojnu i političku vještinu organiziranja i vođenja ratova te način dolaska i zadržavanja na vlasti. S vojnog gledišta strategija se definira kao znanost o planiranju i usmjeravanju vojnih operacija (Buble, 2013:106).*

Alfred D.Chandler Jr. je u knjizi Strategy and Structure (1963.) definirao strategiju kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjera poslovnih aktivnosti, određivanje koncepcija i izbor potrebnih resursa za postizanje tih ciljeva (Buble, 2013).

Strategija predstavlja široki i definirani plan za postizanje dugoročnih ciljeva. Strategije su u pojedinim organizacijama usmjerene na različita područja poput marketinga, financija, proizvodnju, istraživanje i razvoj te odnose s javnošću. Strategija je rezultat strateškog planiranja koja moraju biti u skladu s organizacijskim ciljevima, a koji pak moraju biti u skladu s organizacijskom svrhom ( Certo, 2008).

#### **2.1.1. Svrha strategije**

Strategija organizaciju čini drugačijom od drugih, odnosno uspješnost organizacije se očituje u tome da organizacija radi nešto što drugi još nisu. Da bi se to postiglo potreban je određeni talent. Kombinacija talenta i rutine dovodi do konkurentnosti poduzeća koja organizaciju stavlja u veliku prednost pred ostalima što znači da takva organizacija puno bolje koristi svoje resurse nego njezini konkurenti na tržištu. Donošenjem strateških odluka, menadžeri pozicioniraju organizaciju na tržištu birajući segment koji još niko drugi nije zauzeo, anticipiraju promjene i pretjeću ih. Dok se druge organizacije bore s turbulentnom okolinom, strategija konkurentske prednosti već ima sve pripremljeno što dovodi do razvoja ključnih kompetencija, sinergije i vrijednosti za potrošača (Lozić, 2012).

## 2.2. Pojam strateškog menadžmenta

Strateški menadžment je proces koji jamči postojanje organizacije kroz korištenje odgovarajuće strategije. Odgovarajuća strategija je ona koja najviše odgovara potrebama u određeno vrijeme (Certo, 2008).

U drugoj polovici 20. stoljeća dolazi do većeg utjecaja eksterne okoline u procesu donošenja odluka. Okolina je postala dinamična, kompleksna, heterogena i neizvjesna pa je njezin utjecaj od krucijalnog značenja za opstanak organizacije. Stoga orijentacija menadžmenta isključivo na interne aktivnosti nije bila primijenjiva pa su se aktivnosti morale usmjeriti i na utjecaje iz vanjske okoline i to u smislu njihove anticipacije, nadzora, ocjenjivanja i uključivanja u proces strateškog odlučivanja. Tako je vrhovni menadžment bio primoran provoditi procese koji osiguravaju optimalna rješenja s aspekta interne i eksterne okoline (Buble, 2013).

Strateški menadžment je kontinuirani proces u kojem menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija kojima se ostvaruju ciljevi poduzeća, a sastoji se od serije etapa koje se ciklički ponavljaju (Buble, 2013).

*Strategijski menadžment daje odgovore na pitanje što menadžeri rade na razvijanju organizacijske strategije. Što bi bila organizacijska strategija? To su odluke i provedbe koje definiraju dugotrajne planove organizacije. Kroz strategijski menadžment menadžeri uspostavljaju planove nastupa ili mape provedbe za sve što je potrebno obaviti u tekućem poslovanju kako bi ostale konkurentne na tržištu (Lozić, 2012:95).*

Zbog stalnih i brzih promjena okoline, suvremena ekonomija je nezamisliva bez strateškog menadžmenta jer on ima zadaću suočavati se s turbulentnom okolinom te dati odgovore na promjenjive okolnosti i ići im u susret. Strateški menadžment predviđa smjerove razvoje situacije i priprema organizaciju na rane odgovore ( Lozić, 2012).

### **2.3. Pojam organizacije**

Chaster I. Barnard definira organizaciju kao sustav svjesno koordiniranih aktivnosti ili snaga dvije ili više osoba koja za svoje uspješno funkcioniranje mora zadovoljavati tri osnovna preduvjeta a to su: spremnost na suradnju, zajednički cilj i komunikaciju. Smatra da se učinkovitost organizacije postiže isključivo postizanjem učinkovitosti svih njezinih članova na svim razinama. Spremnost na suradnju definira kao volju zaposlenika za suradnjom s ostalim članovima organizacije. Stupanj suradnje zaposlenika ovise o čimbenicima koji utječu na stavove zaposlenika prema poslu i na različite poticaje kao što su novac i drugi materijalni poticaji te različiti nematerijalni poticaji kao što su priznavanja, unapređenja, sudjelovanje u odlučivanju i sl. Zajednički cilj polazi od pretpostavke da svaki zaposlenik kao pojedinac i organizacija kao cjelina mogu imati različite ciljeve. Ujednačavanje ciljeva zaposlenika i organizacije, dolazi do veće efikasnosti i učinkovitosti, a sve to olakšava ispravna i tečna komunikacija na svim razinama (Lozić, 2012).

Mary Parker Follett smatra da se uspjeh organizacije očituje u zajedništvu u organizaciji i podređivanju pojedinačnih ciljeva zajedničkim ciljevima. Proučavajući prvenstveno timove umjesto pojedinaca, fokus interesa stavlja upravo na skupinu ljudi koja obavlja poslove te veze koje se među njima pojavljuju. Ona je smatrala kako se istinski čovjek pronalazi kroz skupinu jer jedino djelujući u timu osobe otkrivaju svoju pravu prirodu (Lozić, 2012).

### **2.4. Pojam strategije ekonomije platformi**

Razvoj softvera, odnosno održavanja cjelokupnog ekosustava digitalnog okruženja korporacija utječe na donošenje menadžerskih strateških odluka. Finska tvrtka Nokia je uravo radi strateške nepripremljenosti prilikom velikog tehnološkog napretka doživjela propast. Kod strategija ekonomije platformi se ne ističe usmjerenost na proizvodnju fizičkih proizvoda, analizu lanca vrijednosti unutar organizacije, proizvodni trošak i osvajanje udjela u industriji. Na kraju prošlog stoljeća se napuštaju temelji postojećih teorija što ukazuje na nemogućnost stvaranja dugoročne konkurentske prednosti. Strategije koje danas koriste organizacije ekonomije platformi nisu jedinstveni modeli za sve, odnosno ne postoji model koji bi bio primjenjiv za svakoga (Lozić, 2019).

*Model ekonomije platformi napušta strategijske prakse iz 20. stoljeća jer je model lanca vrijednosti primjenjiv samo u modelu dobavne ekonomije. Ekonomija platformi ne kontrolira stvaranje vrijednosti proizvedenih roba, već proizvodi mrežne efekte*

*interakcijom korisnika i razmjenom informacija. Umjesto kontrole robne proizvodnje, ekonomija platformi kontrolira informacije. Menadžerske strategije za upravljanje platformama usmjerene su prema kontroli informacija umjesto prema kontroli proizvodnje roba i usluga (Lozić, 2019:277).*

Menadžerske strategije u modelu ekonomije platformi podrazumijeva dvije temeljne prakse:

1. Ekonomija platformi koristi mrežni efekt da bi promijenila i restrukturirala tržišta, a ne samo da bi odgovorila na tržišnu potražnju. Oni ne traže raspodjelu tržišta nego stvaraju novo tržište, odnosno proširuju postojeće. Menadžerske strategije na platformi usmjerene su na stvaranje mrežnih efekata koji mijenjaju tržište, umjesto da ga preuzimaju i zatvaraju samo za sebe.
2. Organizacije iz ekonomije platformi pomiču fokus organizacije prema van privlačeći korisnike na platformu jer ne kontroliraju proces stvaranja vrijednosti proizvoda. Stvaraju mrežne efekte i nisu prisiljene biti u stalnoj potrazi za akvizicijama. Stoga preuzimaju samo izuzetno uspješne start-up organizacije u modelu platforme (Lozić, 2019).

Dugoročni cilj menadžerima platformi je preuzimanje kontrole nad ključnim resursima koji stvaraju vrijednost za korisnike u ekosustavu platforme, a to su razne aplikacije tehnološka rješenja koja razvijaju vanjski developeri te ih prihvaćaju korisnici platforme. Takve aplikacije povećavaju mrežne efekte, privlače nove korisnika te „zaključavaju“ sve veći broj korisnika za što postoji velika zainteresiranost menadžera. U kontekstu linearnih strategija, ovu strategiju bismo mogli usporediti s resursnim strategijama jer platforma nastoji osvojiti teško imitirajuće resurse kako bi povećala svoju vrijednost ( Lozić, 2019).

*Razvoj ekonomije platformi povezuje se s izjavom Jeffa Beozosa: „Postani velik brzo“. „Get big fast“ upućuje na zaključak kako su sve vodeće platforme nastale u kratkom vremenu te zavladaile industrijama koje su se tek pojavljivale. Upravo na primjeru Amazona izjava njegovog osnivača ne bi se mogla potvrditi. Slično bi bilo i s Facebookom, koji se širio u skladu s razvojem hardvera, da nije pazio da ne ponovi grešku postojećih društvenih mreža. Apple je brzo osvajao tržište preuzevši ga od Nokije, ali je Google Android preuzeo veći dio tržišta pametnih telefona. Korporacije su stvarale nove*

*industrije, rasle su velikom brzinom, ali nisu ostvarile apsolutne monopole u kojima bi mogle osvojiti cjelokupno tržište (Lozić, 2019:285).*

### **3. Proces strateškog menadžmenta**

Vrhovni menadžment donosi odluke na temelju kvalitetne strateške analize vanjskog i unutarnjeg okruženja pa se može reći da je strateško upravljanje dinamičan proces koji omogućava stvaranje boljih strategija primjenjujući sustavni, logični i racionalni pristup u donošenju odluka. Pokretači toga procesa su: strategijska namjera, procjena te traženje i izbor optimalnih smjerova činidbe (Horvat, Perkov, Trojak, 2012).

Proces strategijskog menadžmenta započinje evaluacijom postojeće vizije, misije, ciljeva i strategije poduzeća jer ta četiri čimbenika moraju biti u suglasju kako bi se ostvarili efekti strateške analize. Nakon toga se analizira vanjska i unutarnja okolina poduzeća i sve što na njih utječe. Zatim se formira nova strategija u koju se uključuje skup čimbenika i rješenja iz provedenih analiza. Kompanija zatim tu strategiju provodi i valorizira (Lozić, 2012).

Prema Certo, 2008 proces strateškog menadžmenta se sastoji od pet kontinuiranih koraka, a to su: analiza okoline, formiranje organizacijskog usmjerenja, formulacija strategije, provdaba strategije te kontrola i evaluacija strategije.

#### **3.1. Analiza okoline**

Analiza okoline predstavlja prvi korak procesa strateškog menadžmenta i odnosi se na istraživanje organizacijske okoline s ciljem utvrđivanja čimbenika koji mogu imati značajan utjecaj na poslove organizacije. Ta okolina se obično dijeli na tri različite razine: opća, radna i unutarnja okolina. Opću okolinu čine ekonomske, društvene, političke, zakonodavne i tehnološke sastavnice te sve one imaju dugoročan učinak na upravljanje organizacijom (Certo, 2008).

#### **3.2. Formiranje organizacijskog usmjerenja**

Drugi korak procesa strateškog menadžmenta je formiranje organizacijskog usmjerenja. Nakon prikupljenih informacija tijekom analize okoline, njihovim tumačenjem menadžeri određuju smjer u kojem bi se organizacija trebala kretati. Dva važna sastojka organizacijskog usmjerenja su

organizacijska misija i organizacijski ciljevi. Misija predstavlja svrhu postojanja organizacije, a iz nje proistjeću ciljevi koji ju održavaju (Certo, 2008).

### **3.3. Formuliranje strategije**

*„Formuliranje strategije predstavlja proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća.“  
(Buble, 2013:125)*

Menadžment ima na raspolaganju različite tipove strategija: korporacijske, poslovne i funkcijske. Korporacijske strategije se odnose na razinu poduzeća kao cjeline te daju odgovore u području poslovanja i rasporeda resursa. Poslovne strategije su usredotočene na poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda te razmatraju konkretne pozicije nekog proizvoda ili usluge u nekoj specifičnoj industriji ili tržištu kojem je orijentirana određena poslovna jedinica. Funkcijske strategije su usredotočene na postizanje maksimalne učinkovitosti resursa s kojima poduzeće raspolaže te na povezivanje funkcijskih i nefunkcijskih djelatnosti s ciljem ostvarivanja korporacijskih i poslovnih strategija poduzeća (Buble, 2013).

### **3.4. Provedba strategije**

Jedna od ključnih komponenti procesa strateškog menadžmenta je provedba strategije u djelo. Kako bi se strategija uspješno provela, taj proces zahtjeva četiri osnovne vještine:

- 1) Vještina međudjelovanja – sposobnost upravljanja ljudima tijekom provedbe strategije
- 2) Vještina alociranja – sposobnost u raspoređivanju resursa potrebnih za provedbu
- 3) Vještina nadziranja – sposobnost korištenja informacija s ciljem povratne informaciji o uspješnosti provedbe
- 4) Vještina organiziranja – sposobnost stvaranja mreže ljudi u organizaciji za pomoć kod rješavanja nastalih problema (Certo, 2008).

### **3.5. Kontrola i evaluacija provedbe**

Strateška kontrola i evaluacija predstavljaju poseban tip organizacijske kontrole koja je usmjerena na monitoring i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta kako bi se osiguralo njegovo potpuno funkcioniranje i daljnje unapređenje. Na temelju informacija koje su rezultat procesa kontrole i

evaluacije, menadžeri poduzimaju korektivne akcije i tako rješavaju nastale probleme (Buble, 2013).

## **4. Strateški menadžment ljudskih potencijala**

Menadžment i funkcija ljudskih potencijala imaju sve važniju i kompleksniju ulogu u suvremenim organizacijama. Od menadžera se očekuje da budu kreatori i aktivni sudionici u poslovnom uspjehu poslovne organizacije, osobe odgovorne za uspješnost cijele organizacije. Osim toga, odgovornost menadžmenta leži i na razvoju ljudskog kapitala i njegovu ulogu u ostvarivanju konkurentske prednosti. Stoga se može reći da je menadžment ljudskih potencijala vrlo kompleksna i zahtjevna menadžerska djelatnost koja ima višestruke uloge, zadatke i ciljeve (Bahtijarević-Šiber, 2014).

### **4.1. Razvoj menadžmenta ljudskih potencijala**

Tijekom godina je upravljanje ljudskim resursima preraslo iz kadrovske službe u jednu od najčešćih outsourcing djelatnosti na tržištu. Velike kompanije razvile su svoje vlastite odjele upravljanja ljudskim potencijalima kako bi imale kontrolu u pribavljanju, zadržavanju i unapređivanju ljudskih resursa, a koji predstavljaju najvredniju meku varijablu poslovanja. Današnji odjeli ljudskih resursa su uključeni u sve aktivnosti organizacije i u njima donose dugoročne strateške odluke (Lozić, 2012).

Odjel ljudskih resursa sudjeluje u oblikovanju vizije organizacije jer moraju osigurati intelektualne i stručne resurse koji će provoditi aktivnosti strategije te tako ostvariti viziju i ciljeve organizacije. Razlika od nekadašnje kadrovske službe je u tome što su oni bilježili neke opće podatke te vršili naknadne provjere dok je odjel upravljanja ljudskim resursima unaprijed upućuje na potrebe koje će se pojaviti i na što sve organizacija mora biti pripravna (Lozić, 2012).

#### **4.1.1. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala**

Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala se odnose na sve aktivnosti ljudskih potencijala za koje je u organizaciji zadužen odjel za ljudske potencijale. Te aktivnosti se mogu podijeliti u tri grupe. Prva grupa funkcija se odnosi na suradnju s drugim dijelovima organizacije u svrhu kreiranja ciljeva i poslovne strategije organizacije te predviđanje i planiranje budućih zahtjeva vezanih uz ljudske potencijale. Druga grupa funkcija se odnosi na odnos sa zaposlenicima tijekom njihovog



radnog vijeka u organizaciji. U drugu grupu se ubrajaju aktivnosti pribavljanja i selektiranja kadrova, oglašavanje novih i slobodnih radnih mjesta, testiranje, intervjuiranje kandidata te koordinacija privremeno zaposlenih radnika. U tu grupu funkcija se također ubrajaju i obuke i razvoj zaposlenika, praćenje zakonskih propisa vezanih za zapošljavanje, održavanje i ažuriranje podataka o zaposlenima i dr. Treća grupa funkcija menadžmenta ljudskih potencijala se odnosi na kreiranje zdravog odnosa organizacije sa zaposlenicima, brigu za njihovu motivaciju i produktivan rad te priprema za promjene. Prema tome odjel za ljudske potencijale kreira sustav nagrađivanja, pruža podršku zaposlenicima, prati radnu uspješnost i dr. (Obradović, Samardžija, Jandrić, 2015).

#### **4.2.Važnost menadžmenta ljudskih potencijala**

Menadžment ljudskih potencijala je od velike važnosti i za zaposlenike i za organizaciju jer organizacija putem menadžmenta ljudskih potencijala stvara obrazovane i motivirane zaposlenike te kroz njih osigurava provođenje zadanih strateških ciljeva. Menadžment ljudskih potencijala zaposlenicima pruža podršku tijekom cijelog radnog vijeka u organizaciji te čini sponu između organizacije i njezinih zaposlenika. Osigurava zdravu komunikaciju između zaposlenika i organizacije te utječe na mogućnost zapošljavanja, privlačnost organizacije na tržištu, sustav kompetencija, nagrađivanja i napredovanja i ostale faktore ključne za motivirani i produktivni rad zaposlenika u organizaciji (Obradović, Samardžija, Jandrić, 2015).

Pod upravljanje ljudskim potencijalima se podrazumijeva politika, praksa i sustavi koji utječu na ponašanje zaposlenika, odnosno na njihove stavove i odnos prema poslu. Uspješnost organizacije je usko povezana s zaposlenicima, odnosno ovisi o njihovom načinu ponašanja što utječe na njihovu efikasnost kod realiziranja radnih zadataka. Uspješnost organizacije se može najbolje objasniti kroz strateške funkcije upravljanja ljudskim resursima, a to su: planiranje ljudskih resursa, pribavljanje zaposlenika i interno i eksterno, selekcijski procesi, obuka i razvoj zaposlenika, nagrađivanje radne uspješnosti, upravljanje radnom uspješnošću te odnos uprave prema zaposlenicima. Funkcije odjela ljudskih resursa su podjeljene na aktivnosti koje pomažu organizaciji da učinkovito i ispravno upravlja ljudima (Bartolić, Prelas Kovačević, 2011).

Tablica 1. Aktivnosti odjela ljudskih resursa

<b>Zapošljavanje i pribavljanje</b>	Intervjui, testiranje, koordinacija privremene radne snage
<b>Obuka i razvoj</b>	Obuka orijentirana na uspješnost i povećanje radnog učinka
<b>Kompenzacija</b>	Radni sati i plaće, opisi ranih mjesta, menadžerski ugovori, poticaji, procjena poslova
<b>Beneficije</b>	Osiguranja zaposlenika, dopusti, mirovine, raspodjela dobiti
<b>Usluge zaposlenicima</b>	Programi pomoći, premještanje unutar organizacije i izvan nje (outsourcing znanja stručnjaka)
<b>Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom</b>	Ispitivanja stavova zaposlenika, radni odnosi, objave odluka, poslovni u svezi s radnim pravom, radna disciplina
<b>Kadrovska evidencija</b>	Informacijski sustavi, bilješke o zaposlenicima, evidentiranje i arhiviranje ulaznih podataka
<b>Zdravlje i zaštita na radu</b>	Kontrola sigurnosti, testiranja na nedozvoljena sredstva, zdravstvena sigurnost radnika
<b>Strateško planiranje</b>	Predviđanje potreba, planiranje kadrova, stjecanje novih kadrova, analiza postojećih kompetencija

Izvor: Bartolić Z., Prelas Kovačević, A. (2011): Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika

### **4.3. Temeljna obilježja strateškog menadžmenta ljudskih potencijala**

Postoji širok raspon organizacijskih problema vezanih uz promjene u strukturi i kulturi, organizacijskoj djelotvornosti i uspješnosti, upravljanje znanjem i promjenama, usklađivanje resursa s budućim zahtjevima, razvoj procesnih sposobnosti, odnosno sposobnosti uspješnog obavljanja, a odnosi se na strateški menadžment ljudskih potencijala. On se temelji na tri pretpostavke:

- 1) Ljudski kapital je glavni izvor konkurentske prednosti
- 2) Ljudi provode strategiju
- 3) Treba usvojiti sustavan pristup gdje organizacija želi ići i kako tamo stići (Bahtijarević-Šiber, 2014)

### **4.4. Povezanost ljudskih resursa i strateškog menadžmenta**

Funkcija ljudskih resursa je uključena u svaki od djelova procesa strateškog menadžmenta jer je svaki od procesa prvenstveno vezan za ljude. Taj proces odlučivanja o ljudskim resursima se obično odvija na najvišim razinama. Postoji određena povezanost između upravljanja ljudskim resursima i procesa strateškog planiranja, a te povezanosti se bitno razlikuju. Tako razlikujemo četiti razine povezanosti funkcije ljudskih resursa i funkcije strateškog menadžmenta : administrativna, jednosmjerna, dvosmjerna i integrativna povezanost (Križmarić, 2014).

#### **4.4.1. Administrativna povezanost**

Administrativna povezanosti predstavlja najnižu razinu integracije, a pažnja funkcije ljudskih resursa je usmjerena na svakodnevne aktivnosti. Na ovoj razini povezanosti odjel ljudskih resursa je u potpunosti odvojen od bilo kojeg dijela procesa strateškog menadžmenta i bavi se administrativnim poslovima (Križmarić, 2014).

#### **4.4.2. Jednosmjerna povezanost**

Kod jednosmjerne povezanosti razvija se strateški plan i nakon toga obavještava funkciju ljudskih resursa o planu. Ova razina povezanosti se odnosi na strateško upravljanje ljudskim resursima koji oblikuju sustave i programe koji će provoditi strateški plan. Ova razina integracije često ima za posljedicu strateške planove koje poduzeće ne može uspješno provesti (Križmarić, 2014).

#### **4.4.3. Dvosmjerna povezanost**

Dvosmjerna povezanost se javlja u tri slijedna koraka. Prvo tim za strateško planiranje obavještava funkciju ljudskih resursa o različitim strategijama koje poduzeće razmatra. Nakon toga menadžeri ljudskih resursa analiziraju utjecaje različitih strategija na ljudske resurse te predstavljaju rezultate ovih analiza timu za strateško planiranje. Treći korak je prenošenje strateškog plana menadžeru ljudskih resursa koji razvija programe za njegovu primjenu. Kod te povezanosti su funkcije strateškog planiranja i funkcija ljudskih resursa međuovisne (Križmarić, 2014).

#### **4.4.4. Integrativna povezanost**

Integrativna povezanost je dinamična i višedimenzionalna. Temelji se na neprestanoj interakciji gdje je menadžer ljudskih resursa sastavni član tima viših menadžera. Funkcija ljudskih resursa je u poduzećima s integrativnom povezanošću sastavni dio formulacije strategije i procesa njene primjene (Križmarić, 2014).

### **4.5. Povezanost poslovne strategije i strategije MLJP-a**

Uspješna primjena poslovne strategije ovisi o ljudima i uspješnosti kojom je funkcija upravljanja ljudskim potencijalima potaknula i osigurala potrebne promjene u znanjima, vještinama i motivaciji ljudi kao i u organizacijskoj kulturi, strukturi i vodstvu. Uloga menadžmenta ljudskih potencijala je važna u svakom segmentu procesa strateškog planiranja. Svako od temeljnih strateških pitanja u svakoj od faza strateškog procesa je povezano s strateškim pitanjem ljudskih potencijala. Stoga se može reći kako postoji visoka povezanost i međuovisnost između formuliranja i izbora organizacijskih strategija. Postoje brojne strateške mogućnosti menadžmenta ljudskih potencijala koje proizvode različite učinke na ljudske potencijale. Za svako funkcijsko područje postoje različita strateška rješenja te na temelju toga organizacija treba odabrati ona koja su skladu s strategijom i koja najbolje odgovaraju strateškim ciljevima (Bahtijarević-Šiber, 2014).

## 4.6. Strategije poduzeća i planiranje ljudskih potencijala

### 4.6.1. Planiranje ljudskih potencijala kod strategija status quo

Strategija status quo je usmjerena na održavanje dosadašnjih ambicija, odnosno na održavanje postojećeg stanja ili jako sporog ali kontroliranog rasta. Takva strategija se primjenjuje u organizacijama koje su zadovoljne svojim sadašnjim stanjem i nastavlja poslovati bez promjena. S obzirom da strategiju status quo karakterizira poslovanje u stabilnoj okolini, neće postojati fleksibilnost u planiranju pa je potrebna stabilnost i dugoročnost u planiranju ljudskih potencijala. Pribavljanje i selekcija kadrova u slučaju te strategije postaju instrumenti pomoću kojih poduzeće održava svoj položaj na tržištu. Poduzeće se može koristiti unutarnjim izvorima pribavljanja jer tako pribavljeni kadrovi poznaju situaciju na tržištu i u organizaciji. Kako strategija status quo predviđa tehnološki i procesni razvoj postoji mogućnost potrebe pribavljanja zaposlenika i izvan organizacije. Zato menadžment ljudskih potencijala treba razmišljati i o vanjskim izvorima te činjenici da ljudima koji imaju potrebna znanja možda i nisu prvi izbor poduzeća koja provode ovu strategiju (Pintarić, 2010).

### 4.6.2. Planiranje ljudskih potencijala kod razvojne strategije

*„Rast i razvoj trebao bi biti prirodan odabir svakog poduzeća. Zbog učestalih promjena na tržištima i u okolini poduzeća razvoj se nameće kao logična reakcija. U razvojne strategije ubrajaju se strategija koncentracije, ekspanzije, diverzifikacije i okomite integracije (Pintarić, 2010:6).“*

Planiranje ljudskih potencijala kod strategije koncentracija bit će srednjoročno. Poduzeće ostaje na istom tržištu, nastavlja poslovati istim proizvodima, ali ipak strategija koncentracije rezultira s rastom i razvojem poduzeća. Zato je potreban kraći i fleksibilniji vremenski horizont planiranja. Tu strategiju većinom biraju poduzeća koja posluju u stabilnim okolinama. Metode za planiranje ljudskih potencijala u takvim organizacijama koriste podatke iz prethodnih poslovnih godina s obzirom da organizacija ne mjenja djelatnost (Pintarić, 2010).

*Planiranje ljudskih potencijala kod strategije ekspanzije bit će kratkoročno. Ekspanzija pretpostavlja „izlet“ u nešto novo ili s nečim novim te je potrebno zadržati fleksibilnost i osjetljivost na promjene upotrebom kratkoročnog planiranja. S druge strane, kod nečeg tako važnog kao širenje na nova tržišta ili uvođenje novih proizvoda, potrebno je što manje stvari*

*prepustiti slučaju. Metode koje MLJP može koristiti za predviđanje potreba mogu biti kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih metoda s naglaskom na kvalitativne ( Pintarić, 2010:8).*

Planiranje ljudskih potencijala kod strategije diverzifikacije ovisit će o načinu na koji će poduzeće provesti strategiju. Ukoliko poduzeće samostalno ulazi u nove djelatnosti, planiranje treba biti kratkoročno, a ako se odluči spojiti ili aktivirati drugo poduzeće, planiranje ljudskih potencijala treba biti izrazito kratkoročno jer je realno za očekivati kako i to drugo poduzeće ima svoje ljudske potencijale. Kod ove strategije se od odjela menadžmenta ljudskih potencijala očekuje savršeno poznavanje stanja u vlastitom poduzeću te pripremljenosti na rad s menadžmentom drugog poduzeća ( Pintarić, 2010).

Planiranje ljudskih potencijala u strategiji integracije ovisit će o industriji i djelatnosti kojom se poduzeće bavi. Čimbenik s najviše utjecaja svakako je turbulentnost industrije i promjene u okolini. Stoga planiranje ljudskih potencijala može biti dugoročnije i ovisi i načinu na koji će se strategija provoditi. U slučaju spajanja i akvizicija poduzeće će kupnjom dobiti već postojeće kadrove za obavljanje posla. U slučaju internog rasta i samostalnog ulaska u poslovanje poduzeće će morati pribaviti kandidate i to najčešće iz vanjskih izvora ( Pintarić, 2010).

## **4.7. Trendovi menadžmenta ljudskih potencijala**

### **4.7.1. Upravljanje kompetencijama**

Upravljanje kompetencijama predstavlja jedan od temeljnih strateških zadataka menadžmenta ljudskih potencijala, odnosno sposobnosti i kompetencije koje organizacija i njezini članovi posjeduju predstavlja ključni čimbenik konkurentske prednosti. Ljudski potencijali, njihove sposobnosti, znanja i kompetencije zauzimaju najvažnije mjesto. Hamel i Prahalad su razvili koncepciju ključnih kompetencija kao temeljni izvor konkurentske prednosti. Temeljna polazišta tog pristupa su: organizacija je portfolio ključnih kompetencija koje predstavljaju presudan čimbenik konkurencije, temelj stvaranja kompetencija su individualno i organizacijsko učenje i razvoj, jedinica strateške jedinice su kompetencije. Ključne kompetencije su kolektivno učenje u organizaciji o tome kako koordinirati različite proizvodne vještine te integrirati mnogo različitih tehnologija, kako organizirati, raditi, stvarati i isporučivati vrijednosti (Bahtijarević-Šiber, 2014).

### 4.7.2. Upravljanje talentima

Upravljanje talentima je široka strategija poduzeća za zapošljavanje, educiranje i zadržavanje zaposlenika s najvišom razinom kvalitete izvedbe i radnih učinaka. Sve aktivnosti koje menadžment poduzima da pribavi, privuče, zadrži, nagradi, razvije i motivira ljude za izvrsnost izvedbe dio su sustavnog upravljanja talentima, jednako kao što je to i strateško planiranje radne snage. U svijetu postoji relativno mali broj visoko talentiranih i produktivnih zaposlenika pa se zato, s aspekta radne snage, organizacije usmjeravaju na ova četiri područja djelovanja:

- 1) prilagodljivost i fleksibilnost zaposlenika prema tržišnim tendencijama
- 2) sposobnost vodstva u upravljanju promjenama
- 3) integriranost modela upravljanja talentima
- 4) učinkovitost strateških odluka vezanih uz radnu snagu

(Perkov, Križan, Hodak, 2018)

Organizacije ne mogu biti uspješne bez talenata, oni dodaju tržišnu vrijednost, ostvaruju ideje, predstavljaju posljednji izvor konkurentske prednosti, dobra mjesta za rad privlače talente, cijena talenta je visoka te se zadržavanjem talenta može upravljati. Upravo zato je upravljanje talentima djelotvorna strategija koja osigurava konkurentsku prednost organizacije (Bahtijarević-Šiber, 2014).

### 4.7.3. Upravljanje znanjem

*“Ljudi su najvažniji kreatori i nositelji znanja, a uz to najvažniji izvor i najkvalitetniji prijenosnik informacija i znanja.” (Bahtijarević-Šiber, 2014:221)*

Porast kvalitete i produktivnosti je uvjetovan boljim korištenjem znanja, te je jedan od primarnih ciljeva menadžmenta svakako ljudski kapital, odnosno intelektualni kapital. On predstavlja najvredniju imovinu u organizaciji. Prema teoriji upravljanja ljudskim potencijalima, prednost se daje razvijenom pristupu koji podržava komunikaciju, sustavni pristup selekcije, nagrađivanja i motiviranja zaposlenika. Bez takvog pristupa, organizacije su osuđene na neprofitabilnost i neinovativnost (Jukić, Krznarić, 2010).

*“Konceptija ljudskog znanja se odnosi na kolektivnu ekonomsku vrijednost ljudskih potencijala i obuhvaća sposobnost organizacije da potiče zaposlene da razviju nove*

*pristupe u smanjenju troškova i povećanju prihoda, da otkriju nove proizvode ili usluge i zadovolje ili nadmaše zahtjeve potrošača.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014:227)*

Upravljanje znanjem ostvaruje se na četiri ključna polja:

- 1) Inovativnost – pronalaženje i primjena novih ideja,
- 2) Brzina reakcije – prepoznavanje vanjskih pokazatelja na koja treba reagirati kako bi se postigla konkurentska prednost te raspoloživost informacija o organizaciji
- 3) Produktivnost – sažimanje i podjela poslovne prakse, kao i drugih korisnih znanja s ciljem ukidanja redundantnih aktivnosti i smanjenja vremena za rješavanje problema
- 4) Obrazovanje – stalni razvoj vještina i znanja zaposlenih kroz «on-line» obuke tijekom posla, učenje na daljinu, kao i drugih metoda za podizanje razine sposobnosti za bolje obavljanje poslova (Đula, 2010).

#### **4.7.4. Upravljanje intelektualnim kapitalom**

*“Ljudski kapital predstavlja sposobnosti, znanje, vještine i iskustvo kompanijinih zaposlenika i menadžera, dinamiku djelovanja inteligentne organizacije u primjeni konkurencijske okoline. „(Sundać, Fatur, 2004: 87)*

Intelektualni kapital predstavlja znanje uključeno u dinamičan proces i transformirano je u dodanu vrijednost za poduzeće. Prvi pokušaj mjerenja uspješnosti intelektualnog kapitala napravila je Skandia, švedska osiguravateljska kompanija, koji je napravljen tako da omogući izbalansiranu sliku financijskoga i intelektualnoga kapitala. On nije potpun niti je zamjena tradicionalnom računovodstvu, ali predstavlja korak dalje od tradicionalnoga načina računovodstvenog prikazivanja dodane vrijednosti u obliku goodwilla. Time je potaknut i razvitak ostalih metoda, modela i tehnika praćenja, mjerenja i upravljanja intelektualnim kapitalom poduzeća (Sundać, Fatur, 2004).

Intelektualni kapital je kolektivna snaga mozga koja se sastoji od zaliha i tokova znanja koja su dostupna u nekoj organizaciji, odnosno to je krajnji proizvod transformacije znanja iz zalihe znanja same organizacije. Temeljna svrha upravljanja intelektualnim kapitalom je preobrazba ljudskog kapitala u strukturni odnosno organizacijski kapital. To je sustavna aktivnost menadžmenta okrenuta identificiranju, evaluiranju, kreiranju i izvlačenju vrijednosti iz neopipljive imovine organizacije (Bahtijarević-Šiber, 2014).



#### **4.7.5. Upravljanje različitošću**

Različitost se odnosi na svaku razliku između ljudi: dob, rasu, specijalnost, profesiju, seksualnu orijentaciju, geografsko podrijetlo, životni stil, staž i sl. Danas se sve više ističe kako je osoba u organizaciji koja donosi određene vrijednosti i snage na temelju svoje jedinstvene kombinacije različitosti, temeljni izazov za menadžere (Bahtijarević-Šiber, 2014).

*„ Upravljanje različitošću sustavan je i integriran skup međupovezaih aktivnosti i zadataka menadžmenta ljudskih potencijala radi privlačenja, zadržavanja i stalnog razvoja različitih ljudskih potencijala te stvaranja ukupnih uvjeta i inkluzivne organizacijske kulture koja cijeni, promiče i njeguje sve oblike različitosti kao važan strateški cilj i izvor konkurentske prednosti “(Bahtijarević-Šiber, 2014: 362).*

#### **4.7.6. Upravljanje radnom uspješnošću**

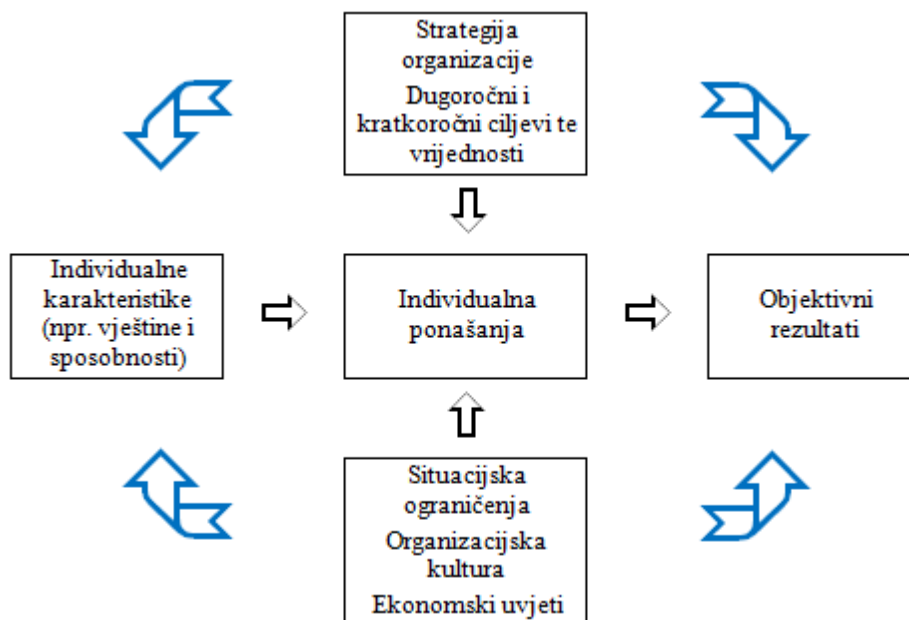
Upravljanje radnom uspješnošću je proces kojim menadžeri osigurava provođenje aktivnosti i ostvarivanje rezultata u skladu s ciljevima organizacije. Taj susustav se sastoji od tri dijela: definiranje uspješnosti, njeno mjerenje te davanje povratne informacije. Najprije sustav upravljanja uspješnošću, na temelju analize posla, određuje koji su aspekti rada važni za organizaciju. Zatim se ti aspekti mjere procjenom uspješnosti te se nakon toga zaposlenicima daje povratna informacija o njihovoj uspješnosti s svrhom prilagođavanja njihova rada ciljevima organizacije ( Križmarić, 2014).

Najvažnija sirovina za radnu uspješnost nekog aspekta rada su zaposlenikove vještine, sposobnosti, znanje i sl. Te se sirovine transformiraju u objektivne rezultate kroz ponašanje zaposlenika. Tako npr. zaposlenici s dobrim znanjem o nekom proizvodu i međuljudskim vještinama mogu govoriti o prednostima različitih marki, ponašati se prijateljski i biti voljni pomoći dok s druge strane, zaposlenici s malo znanja o tome ne mogu uspješno pokazati ova ponašanja ( Križmarić, 2014).

Još jedna važna komponenta organizacijskog modela upravljanja uspješnošću je strategija organizacije. Odsjeci, odjeli, radne grupe i pojedinci u poduzeću moraju ujednačiti svoje aktivnosti s tim strategijama i ciljevima. Ako nisu ujednačeni, onda se vjerojatnost postizanja ciljeva smanjuje. Ta veza se u današnjem svijetu smatra sve više nužnom, a sustavi planiranja i procjene

uspješnosti stječu sve veću popularnost. Oni teže povezivanju službenog procesa procjene uspješnosti sa strategijama poduzeća i to određivanjem, na početku razdoblja procjene, vrsta i razine uspješnosti koje je potrebno postići da bi se strategija izvršila. Na kraju razdoblja se pojedinci i grupe procjenjuju na osnovi toga koliko su se njihovi stvarni rezultati približili planu. Također u sustavu upravljanja uspješnošću uvijek djeluju situacijski pritisci. Primjerice, zaposlenik može imati potrebne vještine, a ipak ne pokazati potrebna ponašanja. Ponekad organizacijska kultura obeshrabruje zaposlenike da rade stvari koje bi mogle biti učinkovite. Norme radne grupe često diktiraju što rade članovi grupe i rezultate koje proizvode ( Križmarić, 2014).

Slika 1. Model upravljanja uspješnošću u organizacijama



Izvor: Križmarić, Ž., (2014): Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova

Slika 1. prikazuje osobine pojedinca kao što su: vještine, sposobnosti i slično, koje predstavljaju sirovine za radnu uspješnost. Te sirovine se transformiraju u objektivne rezultate kroz ponašanje zaposlenika (Križmarić, 2014).

#### 4.7.7. Upravljanje karijerom

*„Karijera se definira kao individualan pogled na slijed stavova i ponašanja vezanih uz posao kroz radni vijek koji se također prenosi na sve životne radnje, a specifičnost pojma karijera je što se uvijek misli na radno aktivno vrijeme (Obradović, Samardžija, Jandrić, 2015:156).“*

Razvoj karijere ovisi o kontinuiranom obrazovanju te usvajanju novih vještina, ona nije isto što i posao već je potvrda o uspjehu pojedinca i njegovih potencijala. Karijera predstavlja međusobno povezan slijed poslova, položaja i radnih iskustava neke osobe tijekom njegova radnoga vijeka. Upravljanje karijerom s aspekta zaposlenika polazi od osobina ličnosti koje osoba posjeduje, a po čemu se razlikujemo od drugih. Prema teoriji psihologa Hollanda, ljudi se mogu rasporediti u šest tipova ličnosti: realistični, istraživački, socijalni, konvencionalni, poduzetnički i umjetnički. Kod svake osobe se najčešće radi o kombinaciji dvaju tipa ličnosti koji onda povezuje osobine iz jednog i drugoga tipa. Upravljanje karijerom s aspekta organizacije je proces kojim organizacija izabire, ocjenjuje, razmješta i razvija zaposlenike s ciljem osiguravanja kvalificiranih ljudi za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Zato je s organizacijskog aspekta planiranje karijere ciljani, osmišljeni i usmjereni plan za zaposlene na svim razinama. Planiranje karijere se odnosi na samog pojedinca dok se upravljanjem karijere odnosi na organizacijske aktivnosti, odnosno na proces koji će osigurati da kvalificirani ljudi zadovolje buduće potrebe (Obradović, Samardžija, Jandrić, 2015).

*Razvoj karijere je cjeloživotni proces koji se sastoji od aktivnosti koje pridonose istraživanju karijere, uspostavljanju karijere, ostvarenju uspjeha i samoostvarenju. Planiranje karijere je svjesni proces kroz koji pojedinac prolazi kako bi postao svjestan svojih sposobnosti, znanja i vještina, motivacije i drugih čimbenika. Podrazumijeva prikupljanje informacija o mogućnostima i izborima u razvoju karijere, prepoznavanje ciljeva potrebnih za ostvarenje na tom putu i uspostavljanje izvedbenih planova za ostvarenje ciljeva (Lozić, 2012:233).*

## 5. Konkurentna prednost kroz zaposlenike

Velika većina naprednih organizacija se u 1990-ima okrenula traženju načina da povećaju svoju produktivnost i tržišni položaj te se okrenule novom izvoru konkurentne prednosti, a to su ljudi koji predstavljaju najveće bogatstvo neke organizacije. Menadžeri su počeli obraćati sve veću pozornost procesima koji su obećavali uravnoteženje ponašanja zaposlenih i počeli su se oslanjati na odabir, ocjenu, nagradu i razvoj za promjenu načina na koji organizacija ostvaruje svoje ciljeve (Collins, Devanna, 2002).

U prošlosti je jedinica analize u ciklusu ljudskog potencijala bio pojedinac, dok je danas to tim. Osoba se bira za neku poziciju u organizaciji s uvjerenjem da će biti sposobna ispunjavati odgovornosti određenog položaja, a organizacija prati ostvarenje osobe na tom položaju i ocjenjuje njezinu sposobnost u ispunjavanju svojih zadataka. Izazov za organizacije je osigurati okruženje koje pojačava pozitivne sklonosti svojih zaposlenika te osigurava veze između osobnih ciljeva pojedinca i organizacijskih ciljeva. Nakon odabira, koji osim zapošljavanja uključuje i interno pomicanje ljudi na položajima, bitno je omogućiti njihovo konstantno usavršavanje (Collins, Devanna, 2002).

*Suvremeno gospodarstvo, temeljeno na mekim varijablama, glavnu konkurentnu prednost zasniva na ljudskim potencijalima. Znanje i stručnost su imovina i investicija u budućnost, a ne trošak. Na tome se grade suvremene konkurentne prednosti. Od birokratske rutine i evidentiranja zaposlenih s njihovim osnovnim generalijama, menadžment ljudskih potencijala je izrastao do ključne poslovne poluge koja kontrolira sve razine organizacije ( Lozić, 2012:208).*

Konkurentnost se javlja kao praksa modernog doba koja podrazumijeva stabilnu i jaku poziciju organizacije u odnosu na druge subjekte jednake ili slične djelatnosti. Da bi organizacija bila konkurentna, mora posjedovati odgovarajuće i jake resurse koji će joj omogućiti efektivno i ekikasno funkcioniranje. Da bi ostvarila konkurentnu prednost, organizacija mora biti različita od konkurencije, različitost mora generirati ekonomsku korisnost te kritičan faktor mora biti takav da ga konkurencija ne može jednostavno imitirati (Kuka, 2012).

Krajem 20-tog i početkom 21. stoljeća je došlo do velikog porasta interesa za ljudskim znanjem kao jamcem postizanja konkurentske prednosti organizacije te sami opstanak organizacija ovisi od njene sposobnosti prilagođavanja dinamici okruženja u kojemu funkcionira. Organizacija da bi to postigla mora posjedovati, istraživati i analizirati informacije iz svog užeg i šireg okruženja što se može postići jedino ako organizacija raspolaže s kompetentnim i obrazovanim kadrovima. Takvi kadrovi su sposobni prepoznati informacije iz okruženja te uskladiti svoje djelovanje u skladu s onim što tržište zahtjeva i traži (Kuka, 2012).

*„Stvaranje i transferiranje znanja unutar organizacija postaje „odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentske prednosti (Kuka, 2012:47).“*

### **5.1. Kompetencije zaposlenika**

Svaka organizacija ima određenu strategiju na temelju koje se odlučuje kako će nastupati prema van, odnosno kako će konkurirati na tržištu. Primjena strategije je način na koji se izvršava strateški plan kroz djelatnosti članova te organizacijske strukture, odnosno zaposlenike. Način na koji su poslovi izvršeni ovisi isključivo o samom zaposleniku, odnosno o razini njegovih kompetencija za obavljanje tih poslova. Kod poslovnih subjekata velik učinak na formiranje poslova i nužnih znanja i vještina ima individualno oblikovanje posla, međusobno povezan način obavljanja poslova unutar organizacijske strukture te način na koji organizacija konkurira na tržištu. U modernom poslovnom okruženju je glavna zadaća smanjiti troškove te povećati učinkovitost i postati fleksibilniji uvođenjem inovacija u proizvodne procese. Odabir i provođenje poslovne strategije je povjerena zaposlenicima s različitim stupnjom odgovornosti s obzirom na hijerarhijski stupanj radnog mjesta (Bartolić, Prelas Kovačević, 2011).

Svako radno mjesto ima opis zaduženja pa prema tome postoji i lista kompetencija koje zaposlnik mora imati. Prema toj listi se izrađuju upitnici pomoću kojega se provodi sustav samostalnog procjenjivanja i ocjenjivanja od strane radnika i voditelja. Popis kompetencija se dijelu na dvije vrste:

- stručne kompetencije - osnova za radno mjesto te sustavni dio opisa radnog mjesta
- opće kompetencije – određene kao nužne i važne te kategorizirane od neposrednog voditelja za neko radno mjesto (Bartolić, Prelas Kovačević, 2011).

## **5.2.Znanje zaposlenika**

Prikupljanjem i upotrebom znanja u organizaciji se stvara intelektualni kapital koji predstavlja novu vrstu korporacijske imovine kojom je nužno odgovorno upravljati kako bi ono predstavljalo konkurentsku prednost za organizaciju. Dolaskom stalnih i brzih promjena koje dolaze s novim tehnologijama, rastu i znanja nezamislivom brzinom. Takav rast stavlja nove zahtjeve pred organizacije jer se pojavljuju sve složeniji problemi u poslovanju pri čemu je zahvaćeno i područje upravljanja znanjem. One organizacije koje prepoznaju znanje kao nešto izrazito važno te vode brigu o upravljanju njime, postižu konkurentsku prednost. Važan je segment korisnosti upravljanja znanjem jer da bi se moglo govoriti o uspjehu koji je postignut implementacijom znanja u neku organizaciju, nužno je mjerenje te korisnosti. Tako je moguće saznati koliko dobro funkcioniraju pojedini elementi u poslovanju. Problem današnjih organizacija se očituje u tome što je uspješnost upravljanja znanjem element koji nije dosta razvijen (Buterin, Katavić, 2018).

## **5.3.Poboljšavanje radne uspješnosti zaposlenika**

### **5.3.1. Motivacija zaposlenika**

Glavni fokus procesa upravljanja ljudskim potencijalima je postavljen na uspješnost poslovanja poduzeća gdje glavnu ulogu imaju zadovoljni zaposlenici, a koje je potrebno adekvatno motivirati. Glavni utjecaj na zaposlenike imaju menadžeri te je logično da unutar njihove domene leži i izbor odgovarajuće motivacijske tehnike. Prevladavaju tri teorije motivacije: teorija potreba koja je poznata kao Maslowljeva hijerarhija potreba, teorija vanjskih poticaja i očekivanja (Vroomova teorija očekivanja) i teorija vrijednosti (McClellandova teorija). Određena motiviranost se postiže i sustavom nagrađivanja koji obuhvaća financijsku i nefinancijsku kompenzaciju. Nagrada zaposleniku znači motivacija za daljnji rad, kao i zahvalnost za sav uloženi rad i trud (Tafra, Graovac, Šoško, 2017).

*“Sustavi nagrađivanja moraju biti dobro organizirani kako bi se mogli pratiti zadani ciljevi koji se uspoređuju s izvršenim zadacima. Financijska kompenzacija obuhvaća nagrađivanje financijskim sredstvima te se pokazuje u obliku plaća, raznih bonusa i poticaja, određenih naknada, stipendija, školarina, menadžerskih pogodnosti, korištenja slobodnih dana, plaćenih različitih osiguranja, isplate božićnica ili uskrsnica, dok kod nefinancijske kompenzacije uključujemo suradnike, status, radne uvjete, prehranu, rad od kuće te politiku poduzeća.“ (Tafra, Graovac, Šoško, 2017:50)*

Teorije motivacije su usmjerene na otkrivanje načina kako ljude što više motivirati za rad. Motiviranje je zadatak menadžera koji su zaduženi za ostvarivanje zadanih ciljeva. Taylorovo istraživanje se smatra početak povijesti teorije motivacije gdje on kroz sustavno ispitivanje radnih operacija i unapređenjem radne efikasnosti smatra kako se povećala radna učinkovitost pojedinaca i skupina. Kroz veću radnu efikasnost se stvaraju viškovi koji se mogu dijeliti kao nagrada najuspješnijim pojedincima. Model je bio temeljen na većem plaćanju za složeniji obujam posla i složenije radne zadatke (Lozić, 2012).

Individualni pristup motivaciji polako nestaje nakon istraživanja u Hawthornu koja dokazuju da je pojedinac dio skupine gdje postoje jake socijalne veze između pojedinaca koji su pripadnici te skupine. Naglasak ove studije motivacije napušta pristup čovjeku kao ekonomsko biće i prelazi na pristup čovjeku kao socijalnom biću. Temeljna značajka ovog pristupa je da pojedince koji rade u skupinama ne motivira jedino novac nego i neki drugi motivatori koji utječu na radne rezultate. Spajanje teorije čovjeka kao ekonomskog bića i teorije čovjeka kao socijalnog bića predstavlja temelj teorije ljudskih resursa (Lozić, 2012).

*„Suvremene teorije motivacije podijeljene su u tri glavne kategorije: sadržajne, procesne i podržavajuće teorije (Lozić, 2012: 183)“.*

#### 5.3.1.1.Sadržajna teorija motivacije

Sadržajne teorije motivacije naglasak stavljaju na potrebe koje motiviraju ljude. Te potrebe su različite za svakog pojedinca i kreću od osnovnih potreba kao što su plaća i sigurnost posla pa do potreba različitih priznanja i unapređenja na više pozicije. Zadaća menadžmenta je da otkriju što pokreće pojedinca i koje potrebe žele zadovoljiti da što bolje motiviraju zaposlenika u ostvarivanju ciljeva organizacije (Lozić, 2012).

#### 5.3.1.2.Procesne teorije motivacije

*„Procesne teorije objašnjavaju kako zaposlenici biraju načine ponašanja na poslu u ovisnosti o čimbenicima koji djeluju na zadovoljenje njihovih potreba. Dvije osnovne procesne teorije su: teorija jednakosti i teorija očekivanja (Lozić, 2012:189).“*

### 5.3.1.3. Posao kao motivator

Specijalizacija rada je dovela do posebno definiranih radnih zadataka za svako pojedino radno mjesto što je dovelo do ubrzanje proizvodnje i smanjivanje troškova. Posljedica takvog rada je pad motiviranosti zaposlenika za rad jer rad postaje rutina i nema motiva za daljnje napretke. Stoga je bila potrebna promjena poslovne politike i organizacije rada kako bi se izbjegla rutina i pronašli novi načini proizvodnje. Tako je uvedena tzv. pojednostavljenje posla, rotacija posla, povećanje opsega posla i obogaćivanje posla. Došlo je do promjene u radu na način da su se smanjivali radni zadaci na pojedinom radnom mjestu, da su se zaposlenici rotirali u iste ili slične radne skupine na srodnim poslovima za koje su obučeni, da su neki napredovali prema težim zadacima u odnosu na svoja postignuća te su stekli veći stupanj priznanja i autoriteta za obavljene posao (Lozić, 2012).

### 5.3.2. Motivacijski sustav u organizaciji i njegova svrha

Motivacijski sustav ima zadatak privući i zadržati najkvalitetnije ljude, postići poslovni uspjeh, poticati kreativne i inovativne aktivnosti u radu, osigurati ostvarivanje ciljeva i izgraditi participativne odnose unutar i izvan organizacije. On se sastoji od svih motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje su ugrađene u radnu i organizacijsku situaciju s ciljem da se motiviraju zaposlenici. Svrha sustava je podići individualnu radnu uspješnost pomoću stimulacija i nagrada za određene oblike ponašanja koja pozitivno utječu na radnu uspješnost. Kvalitetan motivacijski sustav mora osigurati četiri vrste ponašanja:

- mora privući i zadržati najkvalitetnije zaposlenike
- mora zaposleniku osigurati kvalitetno izvršavanje zadataka i obaveza
- mora poticati kreativnost, inovativnost, doprinos rješavanju aktualnih i razvojnih problema, kreiranje novih proizvoda i usluga, unapređenje poslovanja te ostvarivanja ciljeva i razvoja organizacije
- mora osigurati identifikaciju zaposlenih s organizacijom i njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj

(Obradović, Samardžija, Jandrić, 2015).



### 5.3.3. Kreativnost zaposlenika

Kreativnost predstavlja jednu od komponenti nadarenosti, odnosno to je sklop osobina koje pojedincu omogućuju da na produktivan način postigne iznadprosječan uradak u nekoj djelatnosti. Karakteristične crte ličnosti koje posjeduju kreativni pojedinci su:

- znatiželjni i uglavnom nezadovoljni kada se stvari ne miču s mjesta
- inteligentni, ali ih ne stimulira opća logika i racionalnost nego ih privlači asimetrija i neuobičajeno
- fleksibilni
- svjesni su svojih vlastitih osobina i sposobnosti
- zainteresirani su za rad i za slobodno izražavanje ideja
- imaju ideje i znaju kako tu ideju primijeniti u praksi
- visoki kvocijent inteligencije
- neovisnosni u određivanju vlastitih standarda

(Marušić, 2001)

Kreativni zaposlenik u organizaciji ima veliki značaj. On brzo shvaća što se od njega traži te može proizvesti velik broj ideja za malo vremena, originalan je, ocjenjuje ideje prema funkcionalnosti, motiviran je, ne žuri s zaključcima, ne ulijeće nego dulje analizira i objašnjava, samostalan je u ocjenjivanju, ima bogatstvo fantazije i jasan pogled na realnost (Marušić, 2001).

Svaki kreativni zaposlenik u nekoj organizaciji može i hoće stvarati nešto novo. Njegovu kreativnost će poticati kreativna klima formirana s željom da svi mogu izraziti svoju sposobnost radi napretka organizacije (Marušić, 2001).

### 5.3.4. Timski rad

Timska organizacija predstavlja jedan od novih oblika dizajniranja organizacije 21. stoljeća. Srž ovoga novog oblika organizacijske strukture čine timovi. Ovaj novi oblik organizacije može se pojaviti u već postojećoj strukturi neke organizacije, odnosno može se ugraditi u već postojeću. On obuhvaća visok stupanj kohezije, čiji rezultat nije samo zbroj individualnih napora već predstavlja i visok stupanj složenosti u donošenju odluka kojom se postiže suradnja i komunikacija. Timska organizacija kao takva uklanja granice podjele rada, čini organizaciju

plićom i znatno fleksibilnijom. Organizacija u timovima predstavlja posebnu vrstu organske organizacijske strukture (Turkalj, Fosić, Marinković, 2012).

Da bi pojedinac postao timski igrač, mora imati slijedeće karakteristike: sposobnost suradnje i komunikacije, sposobnost rješavanja konflikata, sposobnost postavljanja ciljeva i upravljanja promjenama te sposobnosti planiranja i koordiniranja (Turkalj, Fosić, Marinković, 2012).

*“Djelatnici koji nemaju osjećaj pripadnosti nekoj organizacijskoj sredini manje su motivirani za ostvarenje postignuća te su manje predani obavljanju posla i samome poduzeću. Timovi su postali način organizacijskog života. Timovi postaju strategijom izbora u trenutku kada se organizacije suoče s kompleksnim i teškim zadacima. Kompleksnost radnog mjesta nastavlja rasti i biva sve složenijom, dok s druge strane istodobno organizacije ovise o timovima i njihovoj kreativnosti.” (Turkalj, Fosić, Marinković, 2012:257)*

### **5.3.5. Osposobljavanje i razvoj zaposlenika**

Sami odabir zaposlenika ne jamči njihovu učinkovitost pa čak ni u slučaju zaposlenika s visokim potencijalima jer ne mogu obavljati svoj posao ako ne znaju kako. Odjel za ljudske potencijale osmišljava orijentacijske programe i programe osposobljavanja koje onda u praksi provode nadzornici pojedinih odjela. Svaki menadžer treba znati kako orijentirati i osposobiti zaposlenika. Orijehtacija zaposlenika upoznaje nove zaposlenike s podacima potrebnim za djelovanje, brine o tome da se zaposlenik osjeća dobrodošao, pomaže mu u razumjevanju organizacije u cijelosti te započinje s procesom socijaliziranja osobe s kulturom, vrijednostima i načinom poslovanja organizacije (Dessler, 2015).

Odmah nakon orijentacije započinje proces osposobljavanja kroz koje se osiguravaju vještine novih ili starih zaposlenika koje su im potrebne za obavljanje posla. Današnji menadžeri žele biti sigurni da osposobljavanje zaposlenika prati strateške ciljeve njihove organizacije. Stoga radi povećanja radne učinkovitosti, potrebna je analiza radne učinkovitosti, odnosno procjena potreba osposobljavanja zaposlenika. Kroz analizu radne učinkovitosti će se dokazati nedostatak radne učinkovitosti i u kojem smjeru menadžeri moraju ići da bi to ispravili, odnosno koje osposobljavanje je potrebno za pojedinog zaposlenika kako bi organizacija bila konkurentna i produktivna. S obzirom na promjene koje se događaju u društvu i stalni tehnološki razvoj, ulaganje

u osposobljavanje i svakodnevno usavršavanje zaposlenika, organizaciju uzdiže iznad ostalih. Cjeloživotno učenje znači osiguranje zaposlenicima kontinuirano učenje tijekom njihova staža u organizaciji kako bi im se pružila mogućnost učenja vještina potrebnih za obavljanje posla i radi proširenja svojih poslovnih vidika (Dessler, 2015).

## 6. Strategija razvoja na primjeru Apple

Korporacijska misija Apple korporacije:

*„Apple dizajnira „Macove“, najbolja osobna računala na svijetu, uz OSX, iLife, iWork i profesionalni softver. Apple je predvodnik revolucije digitalizacije glazbe kroz iPod i iTunes u online trgovini. Apple je revidirao mobilni telefon svojim revolucionarnim rješenjem iPhone i AppStore te definira budućnost mobilnih medija i računalnih uređaja s iPadom“ (Lozić, 2019:289).*

Apple je već početkom 2000-ih razvio vrlo uspješan biznis koji je povezivao iPod i glazbenu industriju. U strahu da će ga s tržišta istisnuti mobilni telefon, inženjeri i menadžment u Appleu su napravili telefon s instaliranim softverom za reprodukciju glazbe. Godine 2007. godine su ljudi stajali u redovima da bi kupili iPod koji je imao ekran na dodir i njime se moglo upravljati svojim kontaktima, kalendarom, glazbom i najvažnije, moglo se pristupiti internetu. Vizija Stevea Jobsa, odnosno Applea se pokazala kao odlučujuća konkurentska prednost u odnosu na ostale proizvođače softvera (Lozić, 2019).

Apple je osnovan 1976. godine, a prvi put se pojavio na burzi 1980. godine. Započeo je svoje poslovanje kao klasičan linearni biznis u proizvodnji kućnih računala uz koja je proizvodio i operativni sustav koji je podržavao rad tih računala. Preokret u poslovanju se dogodio 2007. ulaskom pametnog telefona na tržište te je Appleov iPhone postao sinonim za nastanak sasvim nove industrije mobilne telefonije. Do toga vremena je Nokia dominirala tržištem, ostavljajući svojim konkurentima tek neznatan dio globalnog tržišta. Pojavom Appleovog iPhone se u potpunosti mijenjaju odnosi na tržištu mobilne telefonije. Mobilni telefonski uređaj postaje sredstvo komunikacije u različitim medijskim oblicima i kategorijama, a Appleov operativni sustav pruža mogućnost razvoja za developere izvan matičnog ureda za razvoj (Lozić, 2019).

Apple je dokazao svoju dominaciju ostvarenim prihodima, a temelj čega su bile njegove strategije. Apple se koristio strategijom nabave sirovina „just in time“ i „lean lanca vrijednosti“. Strategije usmjerene na učinkovitost proizvodnje fizičkih proizvoda dovedena je do savršenstva korištenjem snage kupaca u odnosu na dobavljače. Strategije fokusirane diferencijacije, najsuvremenija tehnološka rješenja, dizajn koji je uvijek najsuvremeniji u industriji, ali iznad svega stalne inovacije u ekosustavu, omogućile su savršenu efikasnost poslovanja u ekosustavu Apple (Lozić, 2019).

Steve Jobs, osnivač Applea, naglašavao je kako se u svim proizvoima treba osjetiti „Apple DNA“, na čemu se zasniva izgradnja ekosustava korporacije Apple koji se zasniva na zaposlenicima. Oni čine jedinstveni DNA koji određuje svaku organizaciju. Posebna organizacijska kultura, usmjerena na postizanje najviših standarda, nametala je potrebu pronalaženja i angažiranja najboljih ljudskih potencijala na tržištu. Apple pronalazi i zapošljava najbolje kadrove nastojeći ih zadržati stvaranjem poticajne atmosfere i najboljih uvjeta rada više nego zaradama i beneficijama (Lozić, 2019).

*Suvremeno poslovanje korporacije Apple obilježeno je riječima kojima Tim Cook, jedan od vodećih ljudi u Appleu, determinira korporaciju iznutra i prema van:*

*„Apple je oduvijek bio drukčiji. Drukčiji tip tvrtke s drukčijim pogledom na svijet, osobito mjesto gdje imamo priliku stvoriti najbolje proizvode na zemlji – proizvode koji mijenjaju živote i pomažu u oblikovanju budućnosti. To je privilegija koje se rado držimo“ (Lozić, 2019:292).*

## **7. Strateški menadžment i konkurentska prednost na primjeru Netflix**

### **7.1. Netflixova generička strategija, poslovni model i strategije intenzivnog rasta**

Generička strategija Netflixa usredotočena je na maksimiziranje konkurentskih prednosti visoke operativne učinkovitosti i isplativosti informacijskih tehnologija. Strategije intenzivnog rasta zahtijevaju agresivan marketing za širenje multinacionalnih streaming operacija. Te se korporativne strategije temelje na Netflixovom poslovnom modelu, gdje su podržani minimizacija troškova i prodor na tržište ( <https://www.rancord.org/netflix-business-model-generic-strategy-intensive-growth-strategies-competitive-advantage> ).

Poslovni model Netflix Inc. usklađuje se s generičkom strategijom tvrtke za konkurentsku prednost i strategijama intenzivnog rasta. Netflix zauzima stratešku poziciju kao vodeći konkurent u industriji streaminga digitalnih sadržaja na zahtjev. Netflix Inc. je fokusiran na filmove i serije te na proizvodnju originalnog sadržaja, a koji također uključuje i model paušalnog prihoda od pretplate, u nedostatku oglašavanja unutar streaming platforme ( <https://www.rancord.org/netflix-business-model-generic-strategy-intensive-growth-strategies-competitive-advantage> ).

Cjelokupni poslovni model Netflix Inc. hibrid je različitih poslovnih modela. Ovaj hibridni organizacijski sustav posljedica je operacija tvrtke koja uključuje strujanje zabavnih sadržaja na zahtjev i proizvodnju izvornih sadržaja, poput filmova i serija. Tvrtka je snažan primjer kako mrežno poslovno modeliranje pruža mogućnost velikih operacija visoke učinkovitosti, istovremeno smanjujući troškove ( <https://www.rancord.org/netflix-business-model-generic-strategy-intensive-growth-strategies-competitive-advantage> ).

### **7.2. Organizacijska kultura Netflix Inc.**

Netflix Inc. svoju organizacijsku kulturu predstavlja kao neobičnu, s obzirom na poticanje ponašanja zaposlenika na radnom mjestu. Tvrtka primjenjuje svoju korporativnu kulturu kako bi razvila otpornost svojih radnika čime podržava rast u sve konkurentnijoj industriji streaminga digitalnih medija na zahtjev. Ovaj organizacijski kulturni sustav internetsku platformu čini učinkovitim i osigurava konkurentsku prednost potrebnu za Netflixov poslovni model, generičku strategiju i strategije intenzivnog rasta ( <https://www.rancord.org/netflix-inc-organizational-culture-hrm-strategic-implications> ).

Korporativna kultura tvrtke služi za održavanje okvira temeljnih vrijednosti, uvjerenja, poslovne filozofije i ponašanja radne snage te motiviraju pojedine zaposlenike da podrže inovativne ideje za rast internetskog poslovanja. Na primjer, putem korporativne kulture Netflix olakšava komunikaciju kako bi poboljšao razmjenu novih ideja u cijeloj organizaciji i tako pomogao tvrtki da postane konkurentna u smislu inovativnosti. Upravo kroz kulturu organizacije Netflix jača svoj strateški položaj u industriji ( <https://www.rancord.org/netflix-inc-organizational-culture-hrm-strategic-implications> ).

Korporativna kultura Netflixa potiče zaposlenike da istražuju nove ideje i načine postizanja svojih radnih ciljeva. Na taj način stvara konkurentnost protiv tvrtki poput Applea, Amazona, Walmarta, Disneya, YouTubea (Google) i HBO-a. Konkurentsko okruženje stavlja pritisak na Netflix da kontinuirano traži poslovna poboljšanja, kako bi internetsku uslugu i originalni sadržaj / izvorni program (TV serije i filmovi) učinio privlačnijim. Netflixova organizacijska kultura služi kao strateški pristup upravljanju za konkurentsku prednost i rast poslovanja ( <https://www.rancord.org/netflix-inc-organizational-culture-hrm-strategic-implications> ).

Korporativna kultura tvrtke Netflix Inc. temelji se na filozofiji koja daje prednost ljudima, odnosno zaposlenicima. Bavi se potrebama svojih ljudskih resursa kako bi osigurala učinkovitost i profitabilnost svojih poslovnih procesa. Ona doprinosi moralu, učinkovitosti i cjelokupnom razvoju ljudskih resursa u tvrtki za streaming. Glavne osobine koje karakteriziraju korporativnu kulturu Netflixa su: neovisno donošenje odluka (autonomija), otvorena, široka i namjerna razmjena informacija (komunikacija), izvanredna iskrenost (stav), fokus na visoku učinkovitost (produktivnost i djelotvornost), izbjegavanje pravila ( <https://www.rancord.org/netflix-inc-organizational-culture-hrm-strategic-implications> ).

Netflix zagovara pristup „ljudi nad procesom“ što osigurava neovisno donošenje odluka zaposlenika što motivira zaposlenike da razviju personalizirane pristupe za rješavanje izazova na svojim radnim mjestima i problema u poslu. Kao rezultat toga, korporativna kultura izjednačava se s autonomijom zaposlenika i promiče inicijativu na dnu linije. Tako se poboljšava Netflixova sposobnost da razvije nove sposobnosti za konkurentnu prednost i rast. Na temelju toga optimizira fluktuaciju svojih zaposlenika, povećavajući time učinkovitost u razvoju ljudskih resursa i s tim povezanim naporima strateškog upravljanja ( <https://www.rancord.org/netflix-inc-organizational-culture-hrm-strategic-implications> ).

Učinkovitost komunikacije se odnosi na otvorenu, široku i namjernu razmjenu informacija. Netflix je korporacija koja se bavi internetnim poslovanjem i kao takva uvelike ovisi o inovativnim idejama i podacima o tržišnim i potrošačkim trendovima. Zato tvrtka koristi svoju organizacijsku kulturu kako bi podržala učinkovito i djelotvorno širenje informacija u usmjeravanju strateških odluka i upravljačkih inicijativa. Tako se pomaže minimizirati komunikacijski izazov, a koji predstavlja prepreku za rast. Učinkovita komunikacija također motivira Netflixove radnike da otvoreno komuniciraju o svojim problemima vezanim uz posao, omogućujući tako optimalna rješenja ( <https://www.rancord.org/netflix-inc-organizational-culture-hrm-strategic-implications> ).

Izvanredna iskrenost osobina je organizacijske kulture koja potiče zaposlenike Netflix-a da zadrže sveukupni stav iskrenosti i objektivnosti. Ona se odnosi ne samo na razmjenu informacija, već i na percepciju zaposlenika o drugim radnicima, Netflixovoj organizaciji i globalnoj industriji. Netflixovo upravljanje ljudskim resursima ima strategije i programe za motiviranje radne snage da usvoje objektivni stav u njihovim socijalnim interakcijama na radnom mjestu ( <https://www.rancord.org/netflix-inc-organizational-culture-hrm-strategic-implications> ).

Fokus na visoku učinkovitost se odnosi na visoku produktivnost i učinkovitost posla kroz programe koji se odnose na korporativnu kulturu. Na primjer, poduzeće koristi svoju organizacijsku kulturu kako bi pokazalo da su visoka produktivnost i djelotvornost norma na radnom mjestu za streaming medija, čime motivira zaposlenike da usvoje tehnike rada za visoku učinkovitost. Kroz ovu osobinu se ispunjuje Netflixova korporativna vizija i izjava o misiji. Stoga se može reći da se postizanje strateških ciljeva upravljanja podupire kroz korporativnu kulturu u smislu načina na koji se ljudski resursi potiču na dostizanje razine produktivnosti potrebne za dugoročni uspjeh u industriji internetske zabave. Također, upravljanje operacijama u Netflixu Inc. ovisi o tome kako ova karakteristika organizacijske kulture rezultira operativnom učinkovitošću i djelotvornošću ( <https://www.rancord.org/netflix-inc-organizational-culture-hrm-strategic-implications> ).

Izbjegavanje pravila čini korporativnu kulturu Netflix-a neobičnom. Ova se kulturna osobina temelji na ideji da pravila dovode do mrežne poslovne rigidnosti, što smanjuje reakciju na promjene na tržištu. Netflix Inc. primjenjuje svoju organizacijsku kulturu kako bi stvorio i održavao fleksibilnost kako bi se prilagodio tržišnim trendovima. Globalno tržište prijenosa digitalnih sadržaja na zahtjev uključuje česte promjene u tehnologijama i sklonostima potrošača.



Izbjegavanjem pravila u svojoj korporativnoj kulturi, Netflix održava poslovnu fleksibilnost i omogućava svojoj organizaciji da se prilagodi i osigura zadovoljstvo potrošača (<https://www.rancord.org/netflix-inc-organizational-culture-hrm-strategic-implications>).

Tablica 2. SWOT analiza

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visoki kapital Netflix</li> <li>- Velika platforma proizvođača i potrošača sadržaja</li> <li>- Kapacitet za stvaranje izvornog sadržaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imitativni poslovni model</li> <li>- Ovisnost o proizvođačima sadržaja</li> <li>- Ovisnost o davateljima internetskih usluga</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rast širenjem mješavine proizvoda</li> <li>- Prodor na nova tržišta</li> <li>- Diverzifikacija poslovanja u druge industrije ili tržišta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Natjecanje i oponašanje</li> <li>- Zabavni mediji / piratstvo sadržaja</li> <li>- Kibernetički kriminal</li> </ul>

Izvor: <https://www.rancord.org/netflix-swot-analysis-internal-external-strategic-factors>

Spomenute karakteristike organizacijske kulture jačaju poslovne snage prikazane u SWOT analizi Netflix Inc. Na primjer, korporativni kulturni fokus na visoku učinkovitost optimizira zadovoljstvo kupaca, što zauzvrat jača kapital tvrtke za streaming filmova. Kulturna podrška korporacije za razmjenu informacija čini platformu internetskog sadržaja fleksibilnom i reagira na sklonosti potrošača i povezane trendove. Na taj način organizacijska kultura utječe na Netflixove strategije, ne samo u pogledu upravljanja ljudskim resursima, već i upravljanja operacijama i tehnoloških inovacija. Netflix Inc. postiže svoje strateške ciljeve kroz organizacijsku kulturnu potporu,

odnosno kroz upravljanje ljudskim resursima (<https://www.rancord.org/netflix-inc-organizational-culture-hrm-strategic-implications> ).

## 8. Zaključak

Pojam strateškog menadžmenta je kompleksni pojam iz kojega je vidljiv širok spektar koji se odnosi na ljude u samoj organizaciji. Sfera ljudskih resursa u ovom kontekstu prvenstveno se odnosi na uspostavljanje pozitivne radne uspješnosti kroz motivaciju, sklonost timskom radu, kreativnost te kontinuiranim osposobljavanjem i razvojem karijere pojedinca. Ljudi su najvažniji resurs svakog poduzeća te isti stvaraju i rješavaju gotovo sve probleme. Od toga kakvi će se ljudi izabrati i s kakvim ljudima će se raditi, ovisi uspješnost nekog poduzeća i koliko briga, odnosno problema, uspjeha i zadovoljstva, može donijeti zajednički rad. Koliko dobro se upravlja radnom uspješnošću pokazuje koliko se kontinuirano ulaže u svoje zaposlenike.

Motivacija je ključna za visoke standarde poslovanja, za poticanje kreativnosti, stvaralaštva i inovativnosti, za profesionalni razvoj zaposlenih i njihovo zadržavanje u organizaciji. U organizacijama koje nemaju razrađenu strategiju motivacije i nagrađivanja vlada loša radna atmosfera, nedostaje odgovornosti i povjerenja, pa se zaposlenici loše osjećaju što dovodi do stagnacije i nazadovanja. Nasuprot tome, u organizacijama u kojima su zaposlenici motivirani, na posao se dolazi u pozitivnom razmišljanju, a zaposlenici se identificiraju s organizacijom i nastoje doprinijeti njenom razvoju i rastu.

Suvremenim načinom poslovanja zaposlenici su postali najvažniji segment poslovanja i postizanja konkurentske prednosti. Motivacija zaposlenika jedna je od ključnih komponenti upravljanja i razvijanja ljudskih potencijala te dodavanje vrijednosti poduzeću. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću treba biti svjesna činjenice da su motivirani zaposlenici nezanemariv čimbenik u postizanju veće konkurentske prednosti i boljeg upravljanja radnom uspješnošću.

Kroz osmišljavanje strategije organizacije te kroz funkcije menadžmenta ljudskih potencijala pa preko njihovih trendova, odnosno putem upravljanja znanja, talenata, kompetencija, različitosti intelektualnog kapitala, menadžeri stvaraju zadovoljnog zaposlenika koji pomaže u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Stoga na kraju možemo zaključiti da su ljudi pokretač svega te je ulaganje u ljudske resurse nešto bez čega organizacija dugoročno neće opstati i održati svoju konkurentnost.

Iz prikazanih primjera možemo vidjeti kakao je vremenom došlo do velikih promjena na tržištu što je rezultiralo potrebom za sasvim novim pristupom menadžmentu i strategijama organizacije.

Kroz razvojne strategije, strategije intenzivnog rasta te kroz organizacijsku kulturu, organizacije pronalaze svoje tržište i postižu visoke prihode. Organizacijska kultura postaje jedna od glavnih pokretača za rast i razvoj organizacije, a glavna varijabla toga su zaposlenici. Organizacijska kultura predstavlja sustav vrijednosti koji dominira nekom organizacijom. Na primjerima Netflix i Applea je vidljivo kako njihova organizacijska kultura vrednuje otvorenost i povjerenje, podržava prvenstveno ljude da napreduju te tako stvaraju želju da budu dijelom te organizacije. Stoga se može zaključiti da su upravo zaposlenici ti koji su svojim organizacijama omogućili rast i razvoj.

## Literatura:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014), „Strateški menadžment ljudskih potencijala“ Zagreb, Školska knjiga d.d.
2. Bartolić, Z., i Prelas Kovačević, A. (2011). 'SUSTAV PRAĆENJA KOMPETENCIJA, RADNE USPJEŠNOSTI I NAGRAĐIVANJA RADNIKA', Praktični menadžment, 2(1), str. 81-91. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/71851> (Datum pristupa: 29.04.2021.)
3. Buble, M. (2013), „Osnove menadžmenta“, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
4. Buble, M at al. (2005), „Strateški menadžment“, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
5. Buterin, R., i Katavić, I. (2018). 'Utjecaj upravljanja znanjem na konkurentsku prednost poduzeća', Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 8(2), str. 39-55. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/213868> (Datum pristupa: 19.04.2021.)
6. Certo, S.C., Certo, S.T., (2008), „Moderni menadžment“, Zagreb, MATE d.o.o.
7. Collins, E.GC., Devanna, A.M. (2002), „Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću“, Zagreb, MATE d.o.o.
8. Dessler, G. (2015), „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Zagreb, MATE d.o.o
9. Đula, Lj. (2010). 'Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi', Ekonomski vjesnik, XXIII(1), str. 224-238. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/57844> (Datum pristupa: 22.10.2020.)
10. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak N. (2012), „Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji“, Zagreb, Edukator d.o.o.
11. Križmarić, Ž. (2014). 'Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova', Tehnički glasnik, 8(1), str. 48-52. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/120073> (Datum pristupa: 20.10.2020.)
12. KUKA, E. (2012). 'OBRAZOVANJE I STRATEŠKI MENADŽMENT KAO KONKURENTSKE PREDNOSTI', Praktični menadžment, 3(1), str. 46-50. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/96964> (Datum pristupa: 19.04.2021.)
13. Lozić, J. (2012), „ Osnove menadžmenta“, Split, Sveučilište u Splitu
14. Lozić, J. (2019.), „ Menadžment ekonomije platformi“, Varaždin, Centar za digitalno izdavaštvo, Sveučilište Sjever.
15. Marušić, S. (2001), „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Zagreb, Adeco d.o.o.

16. Obradović , V., Samardžija, J. & Jandrić, J. (2015)“ Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi“, Zagreb, Plejada d.o.o.
17. Pintarić, J. (2010). 'Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala', EFZG working paper series, (06), str. 1-22. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/136965> (Datum pristupa: 19.04.2021.)
18. Perkov, M., Križan, L., i Hodak, Z. (2018). 'Strateško upravljanje talentima u funkciji jačanja konkurentnosti poduzeća', *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8(2), str. 221-236. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/213880> (Datum pristupa: 23.10.2020.)
19. Sundać, D., i Fatur, I. (2004). 'INTELEKTUALNI KAPITAL - ČIMBENIK STVARANJA KONKURENTSKIH PREDNOSTI LOGISTIČKOG PODUZEĆA', *Ekonomski pregled*, 55(1-2), str. 85-96. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/14804> (Datum pristupa: 22.10.2020.)
20. Tafra, J., Graovac, P., i Budimir Šoško, G. (2017). 'POVEZANOST MOTIVACIJE I SUSTAVA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA S USPJEŠNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA', *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 7(1), str. 49-61. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/183415> (Datum pristupa: 23.10.2020.)
21. Turkalj, Ž., Fosić, I., i Marinković, R. (2012). 'Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okružja', *Ekonomski vjesnik*, XXV(2), str. 247-259. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/94207> (Datum pristupa: 23.10.2020.)

Internetske stranice:

1. Rancord Society - <https://www.rancord.org/netflix-inc-organizational-culture-hrm-strategic-implications> (Datum pristupa: 18.5.2021.)
2. Rancord Society - <https://www.rancord.org/netflix-business-model-generic-strategy-intensive-growth-strategies-competitive-advantage> (Datum pristupa: 18.5.2021.)
3. Rancord Society - <https://www.rancord.org/netflix-business-model-generic-strategy-intensive-growth-strategies-competitive-advantage>

**Popis slika:**

Slika 1. Model upravljanja uspješnošću u organizacijama

**Popis tablica:**

Tablica 1. Aktivnosti odjela ljudskih resursa

Tablica 2. SWOT analiza



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

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

Ja, MARIKA GREGUREK (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom POSREDOVANJE U PROMETU Ljudskih potencijala s ciljem razvoja konkurentne predavanja (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Gregurek Marike  
(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, MARIKA GREGUREK (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom POSREDOVANJE U PROMETU Ljudskih potencijala s ciljem razvoja konkurentne predavanja (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Gregurek Marike  
(vlastoručni potpis)