

# Intelektualni kapital u središtu menadžmenta budućnosti

---

Starčević, Zvonimir

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:002955>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-07**



*Repository / Repozitorij:*

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet  
Preddiplomski studij informatologije

Zvonimir Starčević

**INTELEKTUALNI KAPITAL U SREDIŠTU MENADŽMENTA  
BUDUĆNOSTI**

Završni rad

Mentor: izv. prof. dr. sc. Gordana Dukić  
Sumentor: dr. sc. Anita Papić, poslijedoktorandica

Osijek, 2015

## SAŽETAK

Intelektualni kapital je relativno nova ekonomska kategorija neopipljivog karaktera i ona uključuje elemente djelovanja organizacija koji nisu eksplicitno izraženi u tradicionalnim financijskim izvještajima. Važnost intelektualnog kapitala ogleda se u tome što stvara dodatnu vrijednost u organizaciji i značajno utječe na dugoročnu profitabilnost i konkurentnost. Zbog svoje uloge smatra se temeljnim resursom 21. stoljeća te je u središtu uspješnog menadžmenta budućnosti. Intelektualni kapital, kao znanje u dinamičnom procesu upravljanja ljudskim potencijalima, objedinjuje procese suvremenog menadžmenta, menadžmenta ljudskih potencijala, trendove upravljanja znanjem i koncept cjeloživotnog učenja stvarajući sinergijske efekte. Naglasak se stavlja upravo na ljudske potencijale kao nositelje znanja – ljudskog kapitala, koje uloženo u organizaciju čini najvažniju komponentu intelektualnog kapitala. Stoga, cilj rada je kroz teorijske principe menadžmenta, naglasiti važnost intelektualnog kapitala, obzirom da menadžment budućnosti najavljuje važnost inovativnosti, kreativnosti, znanja i ostalih odrednica ljudskih potencijala kao temelje uspjeha. Svrha rada je potaknuti dionike organizacija i informacijskih ustanova, studente i ostale interesne skupine na razmatranje tematike intelektualnog kapitala kako bi se stavljanjem naglaska na njegovu važnost u budućnosti stvarali sinergijski efekti i generirala veća vrijednost organizacija, a samim time i čitave zajednice u kojoj djeluje. Metodologija izrade rada temelji se na dedukciji kako bi se došlo do logičkih zaključaka o proučavanoj tematici, a između ostalog, korištene su metode analize i sinteze.

**Ključne riječi:** intelektualni kapital, suvremeni menadžment, znanje

## Sadržaj:

1	UVOD .....	1
2	ODREĐENJE POJMA MENADŽMENTA .....	2
2.1	Funkcije, uloge i vještine menadžera .....	2
2.2	Povijesni pregled razvoja menadžmenta .....	4
3	UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	8
3.1	Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima .....	9
3.2	Intelektualni kapital .....	11
3.3	Suvremeni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima.....	14
4	KONCEPT CJELOŽIVOTNOG OBRAZOVANJA .....	16
4.1	Trend cjeloživotnog obrazovanja u novom multimedijском okruženju .....	16
4.2	Cjeloživotno obrazovanje kroz organizaciju koja uči .....	18
5	INTELEKTUALNI KAPITAL U INFORMACIJSKIM USTANOVAMA .....	19
6	ZAKLJUČAK .....	20
	LITERATURA.....	21

# 1 UVOD

Moderni menadžment predstavlja fenomen 21. stoljeća, budući da se temelji na osnovnim resursima novog doba, poput intelektualnog kapitala i znanja. Drugim riječima, naglasak se stavlja na ljudske potencijale kao nositelje znanja - ljudskog kapitala, koje uloženo u organizaciju, čini najvažniju komponentu intelektualnog kapitala. Nedvojbeno je kako intelektualni kapital predstavlja temelj konkurentske prednosti, obzirom da su ljudski potencijali jedinstven resurs koji se korištenjem „ne troši“, nego dovodi do napretka u znanjima, vještinama i sposobnostima. U tom je procesu najvažnija uloga suvremenog menadžera, koja se ostvaruje kroz kvalitetnu selekciju, zapošljavanje, motiviranje i koordiniranje s ciljem poticanja razvoja ljudskih potencijala, što rezultira rastom razine intelektualnog kapitala.

Rad podijeljen u tri velike cjeline, koje od šireg prema užem ukazuju na ulogu i značaj intelektualnog kapitala u funkcioniranju i razvoju modernih organizacija. U poglavlju „Određenje pojma menadžmenta“ dan je osnovni prikaz karakteristika procesa menadžmenta, definicija, funkcije, uloge i vještine menadžera uz kronološki pregled povijesnog razvoja. U dijelu povijesnog sažetka kroz odrednice Biheviorističke škole dan je uvod u poglavlje „Upravljanje ljudskim potencijalima“. Upravljanje ljudskim potencijalima može se promatrati kao funkcija procesa menadžmenta, ali i kao zasebna disciplina koja predstavlja preduvjet razvoja i upravljanja ljudskim, odnosno intelektualnim kapitalom. U predzadnjem poglavlju, „Koncept cjeloživotnog obrazovanja“ detaljnije je analizirano usmjeravanje ljudskih potencijala kroz efikasno upravljanje znanjem u organizaciji koja uči, dok se zadnje poglavlje „Intelektualni kapital u informacijskim ustanovama“ odnosi na prikaz intelektualnog kapitala kao važnog čimbenika dugoročnog razvoja informacijskih ustanova.

Stoga, cilj završnog rada je kroz prikaz dosadašnjih teorijskih saznanja istaknuti ulogu intelektualnog kapitala u funkcioniranju suvremenih organizacija. Nedvojbeno je dakle da je intelektualni kapital središnji resurs menadžmenta budućnosti jer predstavlja jedinstvenu nematerijalnu imovinu koja može predstavljati konkurentsku prednost organizacija, a nastaje uslijed trendova inovativnosti, kreativnosti, poticanja cjeloživotnog obrazovanja i slično. Metodologija izrade podrazumijeva prikupljanje i proučavanje podataka i informacija iz sekundarnih izvora, većim dijelom internet izvora, znanstvenih članaka i knjiga navedenih na kraju rada. Korištene su metode analize i sinteze.

## 2 ODREĐENJE POJMA MENADŽMENTA

Menadžment označava proces postizanja organizacijskih ciljeva koji se ostvaruju optimalnom kombinacijom organizacijskih i ljudskih resursa. Menadžment se također može odnositi i na skup znanja te u tom kontekstu podrazumijeva skup informacija koje daju uvid u upravljanje. Uloga menadžera je voditi organizaciju prema postizanju ciljeva kombinirajući pritom raspoložive resurse.<sup>1</sup> Kako bi sama definicija menadžmenta bila jasnija, važno je navesti karakteristike menadžmenta, odnosno ključne aspekte menadžerskog procesa koje podrazumijevaju rad s drugima i pomoću drugih, ostvarenje ciljeva organizacije, balans efikasnost nasuprot efektivnosti te upravljanje ograničenim resursima u uvjetima promjenjive, dinamične i turbulentne okoline.<sup>2</sup>

Osim razumijevanja procesa, bitno je definirati menadžera kao osobu čije primarne zadatke proizlaze iz procesa menadžmenta. Buble naglašava da je menadžer „osoba koja ostvaruje svoju zadaću radeći uz pomoć drugih ljudi, i to onih nad kojima ima direktnu kompetenciju i onih nad kojima nema direktnu kompetenciju. Menadžer, dakle, ostvaruje svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvode zadatke, a ne da ih obavlja sam. Pritom mora naći način kako motivirati sudionike u procesu rada, a u svrhu porasta ukupne efikasnosti i efektivnosti, vodeći istodobno računa o svojoj društvenoj odgovornosti.“<sup>3</sup> Dakle, menadžer planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi suradnike, odnosno djelatnike te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse.<sup>4</sup>

U nastavku poglavlja slijedi identifikacija osnovnih funkcija menadžmenta te najvažnijih uloga i vještina suvremenog menadžera. Isto tako, slijedi povijesni pregled teorija menadžmenta koje su odredile smjer razvoja, te ulogu menadžmenta u suvremenim organizacijama.

### 2.1 Funkcije, uloge i vještine menadžera

Prilikom definiranja osnovnih funkcija menadžmenta, uloga i vještina menadžera, polazi se od toga da menadžment u svojoj biti obuhvaća tri osnovna obilježja:<sup>5</sup>

- predstavlja proces ili seriju međusobno povezanih i kontinuiranih aktivnosti,

---

<sup>1</sup>Certo, Samuel. C.; Certo, S. Trevis. Moderni menadžment. Zagreb: MATE, 2008. Str. 7.

<sup>2</sup>Buble, Marin. Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija, 2006. Str. 4

<sup>3</sup>Ibid., Str. 6.

<sup>4</sup>Ibid., Str. 3.

<sup>5</sup>Certo, Samuel. C.; Certo, S. Trevis. Nav. dj., Str. 7.

- uključuje i stavlja težište na postizanje organizacijskih ciljeva,
- postiže te iste ciljeve putem, uz ili posredstvom ljudi i resursa koji stoje na raspolaganju.

U nastavku slijedi detaljnije o navedenim obilježjima, počevši od definiranja procesa koji se sastoji od kontinuiranog izvršavanja funkcija menadžmenta. Tako je u ekonomskoj literaturi općeprihvaćena podjela funkcija menadžmenta na pet osnovnih:<sup>6</sup> planiranje, organiziranje, utjecanje (vođenje i motiviranje), kontrola i upravljanje ljudskim resursima.

Proces menadžmenta započinje funkcijom planiranja koja podrazumijeva odabir zadataka koji se moraju izvršiti kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi, bilo kratkoročni ili dugoročni. U glavnim crtama prikazuje zadatke i načine njihova izvršenja kako bi se postigao uspjeh organizacije. Organiziranje, kao sljedeća funkcija odnosi se na zadavanje planiranih zadataka različitim pojedincima ili timovima unutar organizacije čime se stvara mehanizam za provedbu planova. Tako se uspjehom pojedinaca pri izvršavanju zadataka doprinosi cjelokupnom uspjehu tima, ali i organizacije općenito. Utjecanje, odnosno vođenje i motiviranje predstavlja funkciju kojom se vodi ljude unutar organizacije u pravom smjeru, smjeru postizanja ciljeva organizacije. Svrha utjecanja se u konačnici krije u povećanju proizvodnosti. Navedena funkcija izrazito je važna budući da su zaposlenici sa svojim znanjima i sposobnostima čine ključni resurs svake organizacije što će biti detaljnije objašnjeno u poglavlju Upravljanje ljudskim potencijalima. Budući da je menadžment kontinuiran proces u kojem se odvijaju navedene funkcije, važno je konstantno provoditi kontrolu te prikupljati informacije o stanju izvršenih zadataka i uspoređivati s planiranim te u skladu s tim pronalaziti nove načine izvršavanja ciljeva te poboljšati procese.<sup>7</sup>

Uz menadžerske funkcije važno je navesti deset osnovnih uloga menadžera prema Mintzbergu podijeljenih u tri skupine: uloge s područja međuljudskih odnosa, s područja informacija i s područja donošenja odluka. Uloge s područja međuljudskih odnosa uključuju: zastupanje interesa organizacija u javnosti, vođenje i uspostavljanje veza i poznanstava; uloge s područja informacija su kontrolna funkcija, funkcija prijenosa informacija i funkcija predstavnika; dok uloge s područja odlučivanja podrazumijevaju uloge poduzetnika, kontrolora poremećaja, alokatora resursa i pregovarača. Menadžerske funkcije i uloge često se preklapaju,

---

<sup>6</sup> Certo, Samuel. C.; Certo, S. Trevis. Nav. dj., Str. 8-9.

<sup>7</sup>Ibid., Str. 8.

na određeni način su komplementarne, jer u svakoj ulozi ujedno se obavljaju i funkcije i obratno.<sup>8</sup>

Kada je riječ o procesu upravljanja, važno je spomenuti kako prema Katzu za uspješne rezultate u menadžmentu postoje i tri osnovne vrste vještina:<sup>9</sup> tehničke vještine – uključuju sposobnost primjene specifičnog znanja i iskustva na tehnike i postupke vezane uz zadatke. Tehničke vještine povezuju se uz rad s procesima i predmetima; potom ljudske vještine kojima se stvara suradnja unutar vođenja timova te se kao takve odnose na komunikaciju i stavove, upravljanje pojedinačnim i grupnim interesima, tj. rad s ljudima. Konceptualne vještine uključuju sposobnost vođenja organizacije kao cjeline. Menadžer koji posjeduje konceptualne vještine sposoban je razumjeti kako se različite funkcije u organizaciji međusobno nadopunjuju, kako je organizacija povezana sa svojom okolinom te kako promjene u jednom dijelu utječu na ostatak organizacije.<sup>10</sup>

## **2.2 Povijesni pregled razvoja menadžmenta**

Potreba za menadžmentom javlja se tijekom 19. i 20. stoljeća kao posljedica industrijske revolucije i uvođenja strojnog rada čime je ubrzan proces proizvodnje. Zadaci u tadašnjim tvornicama nakon primitivne podjele rada bili su repetitivni, iscrpljujući i zamorni te su uvjeti bili destimulirajući. Uloga predradnika odnosno menadžera u takvim uvjetima bila je od radnika izvući maksimum bez obzira na radne uvjete što se u većini slučajeva postizalo prijetnjama, ucjenama i zastrašivanjem. Kao posljedica ovakvog stanja, javljaju se novi izazovi, a odnose se na koordinaciju operacija, djelatnika, sirovina što je rezultiralo sistematiziranjem i strukturiranjem znanja te potaknulo razvoj teorija menadžmenta.<sup>11</sup>

Tradicionalne teorije menadžmenta oblikovane su oko pitanja unaprjeđenja velikih poslovnih subjekata kroz poboljšanje rezultata, produktivnosti i efikasnosti. U tom kontekstu razvijaju se tri „škole menadžmenta“:

---

<sup>8</sup> Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta. Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: MASMEDIA, 2004., Str. 73-74.

<sup>9</sup>Certo, Samuel. C.; Certo, S. Trevis. Nav. dj., Str. 16.

<sup>10</sup>Ibid. Str. 16.

<sup>11</sup>Ivancevich, John; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven; Crosby, Philip. Management: Quality and Competitiveness. Boston: Irwin/McGraw Hill, 1997. Str. 35.-43.



1. Klasična škola usmjerena je na probleme organizacije kao cjeline te efikasnijeg korištenja oskudnih resursa, a u sklopu nje javljaju se tri pristupa menadžmentu; znanstveni, administrativni i birokratski.

Znanstveni pristup menadžmentu kao kriterij uspješnosti nalaže produktivnost kroz veće radničke plaće, a osnovne aktivnosti su: pojednostavljenje napora, primjena kvantitativnih mjera za vrijeme i pokrete pri obavljanju poslova, definiranje standarda potrebnog radnog vremena za izvršavanje određenih zadataka, primjenu diferenciranih isplatnih tarifa tj. za plaćanje prema proizvodnosti i sl.<sup>12</sup> Ocem znanstvenog pristupa smatra se Taylor koji je prvi koristio riječ „menadžment“ u pravom smislu riječi.

Administrativni pristup menadžmentu u središte stavlja važnost generalnog menadžera kroz detaljan opis njegova posla, odgovornosti te profiliranje menadžera kao ključnog čimbenika. Najveći doprinos teoriji dao je Henry Fayol čiji se principi menadžmenta još i danas koriste, a odnose se na strogo definiranje funkcija menadžmenta: planiranje, organiziranje, ljudski odnosi i kontrola, te specijaliziranje menadžera za njihovo obavljanje.<sup>13</sup>

Birokratski pristup Maxa Webera predstavljao je teorijski model idealne organizacije koju je nazvao “birokracija“. Izvorni principi birokratske organizacije podrazumijevaju jasno razgraničenje odgovornosti, podjelu rada, pravila i upute i ostavljanje pisanih tragova iza svake poslovne transakcije mnogi bi menadžeri i danas smatrali idealnim instrumentom povećanja performansi.<sup>14</sup> Osnovna kritika klasičnim teorijama menadžmenta predstavlja izostanak utjecaja ljudskog faktora pri oblikovanju organizacijskih struktura.

2. Bihevioristička škola menadžmenta u prvi plan stavlja ljudske potencijale, odnosno proučavanje uzroka i posljedice određenog ponašanja djelatnika i motivacije. Bihevioristi su smatrali kako ljudsko ponašanje na poslu, motivacija, očekivanja, konflikti i grupna dinamika povećavaju produktivnost. Djelatnike su promatrali pojedinačno, kao resurs odnosno imovinu organizacije koju treba razvijati i njome upravljati.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Taylor, Frederick Winslow. The Principles of Scientific Management. // Journal of Business and Management Vol. 17, No. 1, (2011). Str. 8. URL: <http://www.chapman.edu/business/files/journals-and-essays/jbm-editions/jmb-vol-17-01.pdf>(2015.3.11.)

<sup>13</sup> Fayol, Henry. Critical evaluations in business and management. New York: Routledge/Taylor and Francis Group, 2002. Str. 6-10.

<sup>14</sup> Biličić, Mijo. Birokracija kao oblik i faza organizacijske socijalne strukture. // Pomorski zbornik 43.1 (2005). Str. 315-326 URL: <http://hrcak.srce.hr/file/83491> (2015.3.11.)

<sup>15</sup>Behavioral Management Theory. URL: <http://www.cliffsnotes.com/more-subjects/principles-of-management/the-evolution-of-management-thought/behavioral-management-theory> (2015.3.11.)

Glavni predstavnik škole Elton Mayo svoj doprinos je dao kroz objašnjenje eksperimenta provedenog u poduzeću Western Electric Hawthorne, poznatog kao Hawthorneov efekt. Eksperimentom se nastojalo dokazati da se produktivnost radnika povećava u skladu s poboljšanjem uvjeta rada (osvjetljenjem pogona). Paradoksalno tome, proučavana grupa radnika pokazala je bolje rezultate neovisno o kvaliteti uvjeta rada, a eksperiment proglašen neuspjelim. Ipak, sociolog Mayo zaključio je kako djelatnici razvijaju grupni ponos te nastoje dati što bolje rezultate dok ih se promatra. Pokazalo se da proizvodnost i efikasnost uz mehaničke načine mogu povećati pridavanjem pozornosti psihološkim aspektima odnosa djelatnika i menadžera. Djelatnici osim ekonomskih (plaće) imaju i socijalne potrebe (pripadnost) koje menadžeri mogu pozitivno naglasiti i povećati motiviranost i angažiranost djelatnika.<sup>16</sup>

Velik doprinos teoriji dao je Abraham Maslow koji je uspostavio hijerarhiju potreba i sekvencionalnost zadovoljenja. Hijerarhija se sastoji od pet ključnih; fiziološke potrebe organizma (primarne biološke potrebe za hranom, vodom, spavanjem, kisikom, seksualnošću itd.); potreba za sigurnošću, stalnošću, redom, poretkom, strukturom; potreba za pripadanjem i ljubavlju kroz privrženost, odanost i ljubav stvara odnos s drugim ljudima; potreba za samopoštovanjem i poštovanjem; potreba za samoostvarenjem. Navedena teorija pomaže menadžerima kod izbora metode motivacije za svakog djelatnika pojedinačno u skladu s njihovim potrebama.<sup>17</sup>

Douglas McGregor svoj doprinos je dao kroz teoriju X i teoriju Y kojom je nastojao izbjeći nedostatke klasične i neoklasične teorije međusobno ih povezujući. Teorija X predstavlja klasičan pristup problemu radne motivacije, a pretpostavke su, u suštini, iste kao i u Taylerove teorije da je čovjek po prirodi lijen te da radi samo koliko mora, bez ambicija i ne voli odgovornost, egocentričan, ravnodušan u odnosu na ciljeve organizacije u kojoj radi. U takvoj situaciji menadžment je odgovoran za organiziranje ljudi i sredstava, njihovo usmjeravanje, kontroliranje i motivaciju kako bi se ostvarili ciljevi organizacije kroz kontrolu, kažnjavanje, prisilu. Suprotno tome, prema teoriji Y, ljudi vole rad, motivirani su za postizanje ciljeva te je ključna uloga menadžera otkriti njihove najjače strane i motivirati njihovo napredovanje i usavršavanje kako bi bili motivirani za ostvarenje ciljeva organizacije. Također, kao važnu

---

<sup>16</sup> Behavioral Management Theory. URL: <http://www.cliffsnotes.com/more-subjects/principles-of-management/the-evolution-of-management-thought/behavioral-management-theory> (2015.3.11.)

<sup>17</sup>Ibid.

stavku navodi decentralizaciju sustava odlučivanja, obogaćivanje posla, uključivanje djelatnika u procese odlučivanja te konzultativni menadžment.<sup>18</sup>

Prema navedenoj teoriji zadovoljstvo i motiviranost članova organizacije je ključ uspjeha organizacije, iako točno definiranje uzroka zadovoljstva vrlo je teško, jer svaku osobu motiviraju drugačije stvari. Suvremena verzija biheviorističke škole menadžmenta je koncept menadžmenta ljudskih potencijala što će biti detaljnije objašnjeno u sljedećem poglavlju.

3. Menadžment znanost kao treća škola menadžmenta, javlja se za vrijeme i nakon Drugog svjetskog rata kao posljedica razvoja raznih simulacija ratnih operacija za što su korišteni matematički modeli koji su se potom počeli koristiti i u vođenju poslova.

Ovim pristupom, menadžment dobiva logičnost i matematičku točnost razvojem analitičkih metoda, statistike, algoritama itd. Naglim porastom operacijskih istraživanja i primjene kvantitativnih znanstvenih modela u menadžerskoj praksi, oblikovao je zasebni pristup menadžment znanosti koji se i danas koristi za predviđanje rizika, gubitka, dobiti i sl.<sup>19</sup> Glavni nedostatak teorije je u izostavljanju ljudskog čimbenika i psihologije rada, te je vrlo komplicirana za svakodnevnu uporabu.

Suvremene teorije menadžmenta razvijaju se 50-ih godina 20. stoljeća te proširuju tradicionalnu pozornost usmjeravajući na užu i širu okolinu kroz tri ključne aktivnosti. Aktivnosti vezane uz zadatke obuhvaćaju trud uloženi u izvršenje ključnih upravljačkih dužnosti. Aktivnosti vezane s ljudima odnose se na trud koji menadžeri ulažu u bavljenju ljudima u organizaciji pružanjem potpore, davanjem priznanja za postignuća, razvijanjem vještina i povjerenje članova organizacije i slično. Aktivnosti povezane s promjenama u koje su menadžeri uložili trud prilikom mijenjanja organizacijskih sastavnica, a odnosi se na praćenje vanjskog okruženja, predlaganje novih strategija i vizija, poticanje inovativnosti i kreativnosti itd.<sup>20</sup>

U skladu s tim razvija se nekoliko pristupa upravljanju: situacijski, sistemski, kontingencijski te pristup kvaliteti i izvrsnosti. Situacijski pristup ističe važnost razmišljanja „ako-onda“ ovisno o situaciji. Temelji se na pretpostavci da ne postoji jedan najbolji način upravljanja organizacijom, ali postoji najbolji način rješavanja pojedinačnog problema.

---

<sup>18</sup>Ibid.

<sup>19</sup>What is Operations Research? URL: <https://www.informs.org/About-INFORMS/What-is-Operations-Research>(2015.3.12.)

<sup>20</sup>Certo, Samuel. C.; Certo, S. Trevis. Nav. dj., Str. 17.

Sistemski pristup polazi od definiranja organizacije kao sustava sastavljenog od niza podsustava međusobno povezanih i međuovisnih. Razumijevanje pristupa pomaže usklađenosti dijelova s potrebama cijelog sustava. Kontingencijski pristup naglašava da je najuspješniji stil vođenja onaj koji odgovara sljedbenicima i situaciji, a pritom je zadatak menadžmenta prepoznati što je u zadanoj situaciji uputno učiniti i stil upravljanja prilagoditi prilikama. Pristup kvaliteti i uspješnosti kroz noviji koncept upravljanja potpunom kvalitetom koji se temelji na konstantnom kontroliranju i unaprjeđenju svih poslovnih procesa i aktivnosti.<sup>21</sup>

### **3 UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Upravljanje ljudskim potencijalima, odnosno menadžment ljudskih potencijala ubraja se u pet osnovnih funkcija menadžmenta, ali se može definirati i kao zasebna znanstvena disciplina, poslovna funkcija te specifična filozofija menadžmenta. Suvremenom značenju menadžmenta ljudskih potencijala, u svim njegovim oblicima prethodilo je djelovanje kadrovske službe. Njeno funkcioniranje podrazumijevalo je formalno obavljanje administrativnih poslova vezanih uz članove organizacija, što je najčešće uključivalo poslove vezane uz ugovore o radu, godišnje odmori, bolovanja i slično. Područje menadžmenta ljudskih potencijala značajniju je ulogu dobilo devedesetih godina prošlog stoljeća kada je značajno naglašena važnost ljudskih potencijala u novim trendovima djelovanja suvremenih organizacija, društva temeljenog na znanju te nužnosti cjeloživotnog obrazovanja. Tako MLJR postaje posebno područje znanstvenih istraživanja i zasebna disciplina menadžmenta, što dovodi do osnivanja odjela ljudskih resursa i njegovog suvremenog oblikovanja.<sup>22</sup>

Upravljanje ljudskim potencijalima se prema navodu autora Desslera odnosi na politiku i aktivnosti u izvršavanju menadžerskih zadataka, posebice u pogledu pribavljanja, obuke, procjene i kompenzacije sa aspekta dionika suvremenih organizacija. Prema Harrisu, menadžment ljudskih resursa uključuje programe, politike i postupke upravljanja radnom potencijalima organizacija. Iz navedenog proizlazi kako je svrha ove menadžerske funkcije poboljšanje radnog učinka ljudskih resursa na strateški, etički i društveno odgovoran način, u

---

<sup>21</sup> Ibid., Str. 39-42.

<sup>22</sup> Požega, Željko. Menadžment ljudskih resursa – Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2012. Str. 18.

čemu se ogleda uloga upravljanja za ljudsku dimenziju u organizacijama svih oblika.<sup>23</sup> Vezano s navedenim, ljudski potencijali se mogu definirati kao „ukupna motivacija, ukupna znanja te ukupne sposobnosti i vještine“<sup>24</sup> svih članova organizacije, kao i uspješnosti njihovog timskog rada i međusobne suradnje usmjerene ka ostvarenju zacrtanih ciljeva. Najvažniji ciljevi koji se pojavljuju u toku ovog procesa podrazumijevaju<sup>25</sup>: socijalne ciljeve, spremnost članova organizacije na promjene te ostvarenje ekonomskih ciljeva.

Unutar ljudskih resursa leži intelektualni kapital, odnosno velike unutarnje rezerve nematerijalnog kapitala čijim se aktiviranjem mogu postići značajni rezultati kada je u pitanju uspješnost suvremenih organizacija.<sup>26</sup> Stoga je važno efikasno upravljanje intelektualnim kapitalom, znanjem i ljudskim potencijalima u cijelosti. U sljedećem potpoglavlju bit će detaljnije objašnjene osnovne funkcije menadžmenta ljudskih resursa.

### **3.1 Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima**

Temeljne funkcije menadžmenta ljudskih potencijala mogu se objediniti u sljedećim područjima:<sup>27</sup> Analiza i oblikovanje posla, Planiranje ljudskih potencijala, Pribavljanje ljudskih potencijala, Selekcija, Timski rad, Upravljanje radnom uspješnošću, Motiviranje ljudskih potencijala, Materijalno i nematerijalno stimuliranje i nagrađivanje, Upravljanje karijerom, Upravljanje fluktuacijom i apsentizmom, Upravljanje stresom, Razvijanje liderskih sposobnosti, Razvoj menadžera, Obrazovanje ljudskih potencijala, Upravljanje znanjem te Upravljanje učećom organizacijom.

Tako analiza i oblikovanje posla predstavlja jednu od ključnih zadaća menadžmenta ljudskih potencijala, a bavi se pitanjima reorganizacije organizacijske strukture, sistematizacije radnih mjesta, povezivanja sličnih poslova i zadataka, pitanjima o načinu kako poslove, zadatke i aktivnosti učiniti zanimljivijima i kreativnijima, i što je najvažnije, kako postaviti odgovarajuće ljudske potencijale na odgovarajuća mjesta. Planiranje ljudskih potencijala zapravo označava aktivnosti vezane uz brigu o optimalnom broju ljudskih potencijala na određenim mjestima u

---

<sup>23</sup> Taradi, Josip; Grošanić, Nevenka; Nikolić, Vesna. Model procesa upravljanja ljudskim resursima i znanjem - Teorija i praksa. // Menadžment i sigurnost Vol. 1848-5251, No. 1, (2012), str. 108-123 URL: [https://bib.irb.hr/datoteka/584098.Taradi\\_Grosanic\\_Nikolic.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/584098.Taradi_Grosanic_Nikolic.pdf) (2015.7.10.)

<sup>24</sup> Požega, Željko. Nav. dj. Str. 18.

<sup>25</sup> Ibid., Str. 23.

<sup>26</sup> Taradi, Josip; Grošanić, Nevenka; Nikolić, Vesna. Model procesa upravljanja ljudskim resursima i znanjem - Teorija i praksa. // Menadžment i sigurnost Vol. 1848-5251, No. 1, (2012), str. 108-123 URL: [https://bib.irb.hr/datoteka/584098.Taradi\\_Grosanic\\_Nikolic.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/584098.Taradi_Grosanic_Nikolic.pdf) (2015.7.10.)

<sup>27</sup> Požega, Željko. Nav. dj. Str. 20-22.

organizaciji, sukladno potrebnim znanjima, vještinama i sposobnostima. Ponekad se menadžeri susreću s manjkom ljudskih potencijala, pa je nužno „zapošljavanje“, odnosno s viškom kada se pristupa „otpuštanju“.<sup>28</sup>

Pribavljanje ljudskih resursa označava aktivnosti kojima je svrha osigurati pozitivan image pojedine organizacije, kako bi ta organizacija bila poželjno mjesto za buduća zaposlenja, uz istodobno zadržavanje postojećih članova organizacije (posebice ako su strateški značajni za organizaciju). Ovim postupkom privlači se veći broj kvalificiranih i kvalitetnih ljudskih potencijala pa je i sam proces selekcije uspješniji. Treba napomenuti kako se proces pribavljanja može odvijati kroz unutarnje i vanjske izvore. Unutarnji izvori podrazumijevaju premještanje, odnosno promociju djelatnika na drugo radno mjesto (rast na hijerarhijskoj razini); dok su vanjski izvori usmjereni na pribavljanje ljudskih potencijala izvan organizacije. Kada je riječ o vanjskim izvorima pribavljanja, važno je spomenuti kako mogu obuhvaćati oglašavanja, izravnu poštu, suradnju sa specijaliziranim agencijama i slično. Tako poseban segment djelovanja privatnih agencija za zapošljavanje čine „head hunters“, odnosno „lovci na talente“, segment koji je sve rašireniji u razvijenim zemljama. „Lovci na talente“ tako predstavljaju specijalizirane privatne agencije koje se bave pribavljanjem kandidata za specifična (radna) mjesta, najčešće su to upravo više menadžerske pozicije. Aktivnosti agencija tada su usmjerene na već zaposlene visoko kvalitetne i dokazane stručnjake, a osiguravajući im diskreciju, pokušavaju ih „preoteti“ od konkurentskih organizacija, sportskih klubova i slično, nudeći bolje uvjete. Segment „lova na talente“ je i izravna pošta, kao metoda pribavljanja najkvalitetnijih, već zaposlenih kadrova. Dakle, osobnim i diskretnim obraćanjem uz ponudu boljih uvjeta, nastoje se privući željeni kandidati (i to upravo zbog pretpostavke kako se već zaposleni djelatnici najčešće ne prijavljuju na natječaje za posao, tj. neko organizacijsko mjesto).<sup>29</sup>

Selekcija se smatra najvažnijom funkcijom menadžmenta ljudskih potencijala, jer prethodi sastavljanju dobrih timova koji potencijalno postižu uspjehe. Dakle, stručnim testiranjem i poštenim odabirom najkvalitetnijih kadrova postižu se iznadprosječni efekti, jer uspješne organizacije grade kvalificirani ljudski potencijali. Timski rad trenutno predstavlja nezaobilazan trend suvremenih organizacija, ali i menadžmenta ljudskih potencijala, a usmjeren je na pitanja balansiranja individualnog i timskog rada, načina strukturiranja timova, važećih pravila i načela uspješnog timskog rada i slično. Funkcija upravljanja radnom uspješnošću ima za cilj praćenjem i analizom radne uspješnosti povećati njenu razinu. Motiviranje ljudskih

---

<sup>28</sup>Ibid., Str. 20-21.

<sup>29</sup>Požega, Željko. Nav. dj. Str. 65-66.

potencijala je preduvjet uspješnog menadžmenta ljudskih potencijala, a time i visoke razine uspješnosti. Ova funkcija je ponajprije usmjerena na postizanje dugoročne i održive motivacije članova organizacije, kao i postizanje samomotivacije na svim razinama. Materijalno i nematerijalno stimuliranje i nagrađivanje je usko vezano za prethodnu funkciju motiviranja, a razmatra mogućnosti kvalitetne i motivirajuće platne strukture i sustava nagrađivanja. U određenim slučajevima isto podrazumijeva strukturu destimuliranja, odnosno kažnjavanja kao važnog preduvjeta uspješnog i održivog motivacijskog sustava.<sup>30</sup>

Funkcija upravljanja karijerom usmjerena je praćenju, planiranju, usmjeravanju i vođenju karijere svih članova organizacije u skladu s njihovim mogućnostima, talentima, sposobnostima, radnim aktivnostima i slično. Upravljanje fluktuacijom i apsentizmom prati navedene pojave s ciljem smanjivanja njihovih negativnih posljedica. Upravljanje stresom označava identifikaciju izvora stresa u organizaciji, a potom postupke njegova smanjivanja kroz različite programe. Razvijanje liderskih sposobnosti u smislu poticanja članova organizacije kao osoba kroz optimiziranje njihovih pozitivnih osobina ličnosti, utjecaja na razvoj kreativnosti, sposobnosti i samostalnosti uz poticanje liderskih osobina. Razvoj menadžera odvija se kroz razvijanje, educiranje i usmjeravanje sadašnjih menadžera, ali i planiranje i osposobljavanje budućih.<sup>31</sup>

Funkcija obrazovanja kao nezaobilazan trend uvjetuje funkcioniranje i opstanak organizacija, a bavi se metodama i tehnikama obrazovanja ljudskih potencijala unutar i izvan organizacije, potrebi za specijalizacijom kao i nužnosti cjeloživotnog učenja, o čemu više slijedi u sljedećem poglavlju. Funkcija upravljanja znanjem podrazumijeva organizaciju prikupljanja, unosa, prijenosa, pretraživanja, dostupnosti i zaštitu ključnih znanja za normalno funkcioniranje organizacije, a time i uspješno djelovanje njenih članova. Uz to, na funkciju upravljanja znanjem nadovezuje se posljednja funkcija menadžmenta ljudskih potencijala, upravljanje učećom organizacijom kao poticanje kontinuiranog učenja i razvoja svih članova organizacije.<sup>32</sup>

### **3.2 Intelektualni kapital**

Intelektualni kapital relativno je nova ekonomska kategorija koja predstavlja čimbenike djelovanja organizacija koji nisu eksplicitno izraženi u tradicionalnim financijskim izvještajima (primjerice bilanci, računu dobiti i gubitka i tako dalje). No, bez obzira na neopipljiv karakter ovih čimbenika, oni stvaraju dodatnu vrijednost u organizaciji i značajno utječu na dugoročnu

---

<sup>30</sup>Ibid., Str. 21.

<sup>31</sup>Požega, Željko. Nav. dj., Str. 22.

<sup>32</sup>Ibid., Str. 22.

profitabilnost i konkurentnost.<sup>33</sup> Upravo zato ova kategorija organizacijskog djelovanja predstavlja temelj uspješnog menadžmenta u budućnosti. Prema navedenom i menadžment ljudskih potencijala kao funkcija menadžmenta i kao ključni alat upravljanja intelektualnim kapitalom zasigurno zauzima sve značajnije mjesto u suvremenim organizacijama, naglašavajući značaj razvoja i korištenja nemjerljivih mogućnosti ljudskih potencijala.

Definiciju intelektualnog kapitala, uz utjecaj brojnih autora i istraživača ovog područja, daje Stewart u svom povijesnom članku iz 1991. godine, objašnjavajući intelektualni kapital kao “sumu svega što svi u kompaniji znaju, a što joj daje konkurentsku prednost na tržištu. To je intelektualni materijal - znanje, informacije, intelektualna imovina, iskustvo - koje može biti iskorišteno za stvaranje bogatstva”. Jednostavnije rečeno, intelektualni kapital predstavlja znanje u obliku dinamičnog procesa posredstvom ljudskih potencijala, sa svrhom transformacije i stvaranja vrijednosti za organizacije.<sup>34</sup>

Pod pojmom intelektualnog kapitala se isto tako podrazumijeva stvaralačka primjena znanja u svakodnevnom djelovanju organizacija s naglaskom na kreativne djelatnosti, a rezultati predstavljaju proces transformacije neopipljivog oblika imovine (znanja) u konkretne outpute, odnosno proizvode i usluge koji donose vrijednost. Tako se u posljednje vrijeme intelektualni kapital opisuje kao „nešto što se ne može materijalno odrediti, ali pojedince i organizacije može učiniti uspješnijim i bogatijim te samim time donijeti konkurentsku prednost. Stoga stručnjaci koji se bave izučavanjem intelektualnog kapitala i nematerijalne imovine ističu kako se nova vrijednost i konkurentska prednost stvara „pospješivanjem protoka znanja unutar organizacije i transformiranjem tog znanja u vrijednost koja poprima oblike: relacijskog kapitala, ljudskog kapitala i strukturnog kapitala - sastavnih elemenata intelektualnog kapitala“. Navedeno zapravo podrazumijeva razvijanje sinergijskih veza između elemenata intelektualnog kapitala.<sup>35</sup>

Kada je riječ o sastavnicama intelektualnog kapitala, nikako ne čudi da različiti autori različito definiraju ove elemente, no u literaturi se često navodi kako se intelektualni kapital

---

<sup>33</sup> Sundać, Dragomir; Švast, Nataša. Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 2009. URL: [http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica\\_intelektualni\\_kapital.pdf](http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf) (2015.3.5.) Str. 35.

<sup>34</sup> Kolaković, Marko. Teorija intelektualnog kapitala. // Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, UDK 330.341.1 (2003), str. 925 - 944. URL: <http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr%2Ffile%2F40500&ei=4RMDVeLLIsy8PeKsgYgK&usg=AFQjCNFdl1iQmpm7iQJLCAqJUHJeCfJRL3w&bvm=bv.88198703.d.ZWU> (2015.3.12.) Str. 935

<sup>35</sup> Sundać, Dragomir; Švast, Nataša. Nav. dj., Str. 35.



sastoji od slijedeće strukture:<sup>36</sup> Ljudskog kapitala, Strukturalnog (ili organizacijskog) kapitala i Relacijskog (ili potrošačkog) kapitala.

Ljudski kapital je najvažnija komponenta intelektualnog kapitala, što dodatno naglašava značaj ljudskih potencijala. Tako se ljudski kapital odnosi na produktivne sposobnosti pojedinaca, u smislu znanja, vještina, sposobnosti i iskustava što sinergijom rezultira stvaranjem vrijednosti.<sup>37</sup> Ovaj element također se shvaća i kao pokretač intelektualnog kapitala, jer se odnosi na ukupnu vrijednost investicija u obrazovanje, stručnost i budućnost svih članova organizacije (od zaposlenika do menadžera), kao i njihovu sposobnost da znanja, vještine i iskustvo (kao rezultat navedenih investicija) transformiraju u aktivno stvaranje dodatne vrijednosti za organizaciju. Pojedini autori proširuju shvaćanje ljudskog kapitala, definirajući ga kroz sljedeće individualne karakteristike (koje ujedno predstavljaju trend u pristupu upravljanja ljudskim potencijalima)<sup>38</sup>: Kreativnost, Inovativnost, Motivacija, Stavovi, Marljivost, Odgovornost, Upornost, Samoinicijativnost, Uspješnost u komunikaciji, Sposobnost rješavanja problema, Krihičko promišljanje, Samostalno učenje, Fleksibilnost i adaptabilnost.

Navedene karakteristike su međusobno isprepletene i zajedno djeluju na razvoj ljudskih potencijala, odnosno rastu vrijednosti ljudskog kapitala, a ujedno predstavljaju smjernice učinkovitijeg djelovanja suvremenih organizacija.

Druga komponenta intelektualnog kapitala je strukturalni kapital koji nastaje transformacijom ljudskog kapitala, a obuhvaća različite neopipljive elemente poput organizacijske strukture, organizacijske kulture, procesa, običaja, baza podataka, sustava te intelektualnog vlasništva, kao što su patenti i licence.<sup>39</sup> Strukturalni kapital, dakle, predstavlja utjelovljenje ljudskog kapitala, ali je ujedno i njegova infrastrukturna podrška. Ipak, u odnosu na ljudski kapital, prednost strukturalnog kapitala je mogućnost vrijednosne identifikacije i kvantifikacije. Ova komponenta može se objasniti i činjenicom kako predstavlja sve "čimbenike koji u organizaciji ostaju nakon što je članovi nakon radnog vremena napuste".<sup>40</sup> Navedeni čimbenici uključuju intelektualno vlasništvo i organizacijske procese, koji međusobno razlikuju organizacije. Spomenuti procesi tako podrazumijevaju: planove, pismene strategije, nacрте, priručnike i poslovničke, pravila i organizacijski koncepti kao sredstva kontroliranja, upravljačke

---

<sup>36</sup> Ibid., Str. 36.

<sup>37</sup> Noe, Raymond. Andrew; Hollenbeck, John. R; Gerhart, Barry; Wright, Patrick M.: Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Mate, 2006. Str. 541.

<sup>38</sup> Sundać, Dragomir; Švast, Nataša. Nav. dj., Str. 39.

<sup>39</sup> Kolaković, Marko. Teorija intelektualnog kapitala. Nav. dj., Str. 937

<sup>40</sup> Sundać, Dragomir; Švast, Nataša. Nav. dj., Str. 43.

podstave (poput primjerice ISO i HACCP standarda), informacijsko-komunikacijske sustave (BI8 sustavi), poslovne aplikacije, sustave za upravljanje (sustavi za upravljanje ljudskim potencijalima, sustavi za upravljanje odnosima s kupcima tzv. CRM sustavi, sustavi za istraživanje i razvoj, financijsko-računovodstveni sustavi i tako dalje), potom baze podataka kao temelji upravljanja znanjem uz sve ostale dokumente koji: strukturu djelovanja i organizacijsku kulturu, olakšavaju sistematizaciju i standardizaciju procesa, te podržavaju obavljanje zadataka.<sup>41</sup>

Zadnja komponenta intelektualnog kapitala, relacijski, odnosno potrošački kapital predstavlja odnose između strateških (poslovnih) jedinica organizacija, ali i međuodnose organizacije i njenog vanjskog okruženja. Tako je relacijski kapital moguće grupirati u tri kategorije: kao poslovne mreže, brand (tržišna marka) te odnos organizacija s klijentima. Zanimljivo je da upravo brand predstavlja krajnji cilj procesa intelektualnog kapitala, oblikuje se kreativno, a u skladu sa misijom, vizijom, ciljevima i strategijom organizacije, što znači da objedinjuje sve najznačajnije čimbenike djelovanja suvremenog menadžmenta. Stoga je nezaobilazno naglasiti kako upravo kvalitetna komunikacija između strateških (poslovnih) jedinica ključna za održavanje kvalitetnih odnosa s klijentima, odnosno činiteljima vanjskog okruženja organizacija te omogućuje razvoj cjelokupnog intelektualnog kapitala, po svim komponentama.<sup>42</sup>

### **3.3 Suvremeni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima**

Trendovi upravljanja ljudskim potencijalima teže ka optimizaciji procesa na razini ove funkcije, kako bi organizacije efikasno odgovarale na dinamične, promjenjive i turbulentne uvjete okoline. To zasigurno naglašava važnost ljudskih potencijala i intelektualnog kapitala kao temelja uspješnog funkcioniranja organizacija, čemu prethodi efikasan menadžment.

Kada se govori o smjeru kretanja menadžmenta ljudskih potencijala u budućnosti, nezaobilazno je spomenuti sveobuhvatan utjecaj globalizacijskih procesa, koji su donijeli promjene u svim sferama organizacijskog djelovanja, promjene u pristupu poslovanja čime su se ujedno mijenjali menadžerski principi i načela, a znanje i informacije nameću se kao osnovni resurs suvremenog doba. Stoga se i kod upravljanja ljudskim potencijalima polazi od te pretpostavke pa se posebna pažnja usmjerava na upravljanje znanjem i cjeloživotno obrazovanje.

---

<sup>41</sup>Ibid., Str. 42-43.

<sup>42</sup>Sundać, Dragomir; Švast, Nataša. Nav. dj., Str. 46.

Takav pristup zasigurno pogoduje dodatnom razvoju ljudskih potencijala, rastu vrijednosti ljudskog kapitala, ali i intelektualnog kapitala u cjelini.<sup>43</sup>

Digresija vezana uz trendove suvremenog vođenja ljudi je i eksternalizacija jednog dijela poslovnih aktivnosti, a posebno je zanimljivo angažiranje specijaliziranih agencija kojima se povjerava obavljanje nekog zadatka.<sup>44</sup> Primjer toga je upravo kod već spomenutog „lova na talente“, kada se tijekom procesa pribavljanja ljudskih potencijala angažiraju agencije, koje diskretno iznose ponude za posao kvalitetnim kandidatima, već dokazanim stručnjacima zaposlenim u drugim organizacijama, kojima se pristupa na malo suptilniji način.

Uz vrijednost pravovremene, točne i korisne informacije, nezaobilazno je spomenuti i utjecaj informacijsko – komunikacijske tehnologije kao trenda u ovom području, što omogućuje povezivanje s ostalim organizacijskim sustavima i postizanje interdisciplinarnih ciljeva. Uz to se veže i stvaranje, odnosno pristup važnim bazama podataka, kao podrškom u upravljanju znanjem.<sup>45</sup> Naravno, osim informatizacije i tehnološkog prestiža, naglašava se kreativnost, izvrsnost i kvaliteta, kao preduvjeti efikasnog djelovanja koji se prenose na sve članove organizacije, a potom i ugrađuje u samu organizacijsku kulturu. Govoreći o kvaliteti, nikako ne treba zaboraviti spomenuti važnost novog pristupa Totalnog upravljanja kvalitetom (TQM) koje inzistira kontinuirano upravljanje na unapređenju kvalitete na svim razinama organizacije. Primjena ovog modela djeluje na promjenu načina razmišljanja i djelovanja svih članova organizacije, od vodstva do nižih razina, te se pristup radu mora temeljiti na timskom radu, obrazovanju, razvoju i participaciji, čime područje djelovanja menadžmenta ljudskih potencijala zauzima sve značajnije mjesto u organizacijama.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Požega, Željko. Nav. dj., Str. 26.

<sup>44</sup> Jambrek, Ines; Penić, Ivan Ivica. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. // Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. v. 29 (2008), Str. 1181-1206  
URL: <http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fhrcaj.srce.hr%2Ffile%2F63808&ei=1SADVeSvNlbaPXxgagC&usg=AFQjCNEXR3iUOoqlfTtyltonSgbeU1qoOO&bvm=bv.88198703.d.d2s> br. 2, Str. 1201

<sup>45</sup> Jambrek, Ines; Penić, Ivan Ivica. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. // Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. v. 29 (2008), Str. 1181-1206  
URL: <http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fhrcaj.srce.hr%2Ffile%2F63808&ei=1SADVeSvNlbaPXxgagC&usg=AFQjCNEXR3iUOoqlfTtyltonSgbeU1qoOO&bvm=bv.88198703.d.d2s> br. 2, Str. 1201.

<sup>46</sup> Požega, Željko. Nav. dj., Str. 34.

## 4 KONCEPT CJELOŽIVOTNOG OBRAZOVANJA

Koncept cjeloživotnog obrazovanja često je spominjana sintagma, a pojavila se dvadesetih godina prošlog stoljeća kada je primijećena uloga znanja kao elementa društvenog napretka. Karakteristika koncepta je fleksibilnost u pogledu vremena, prostora, sadržaja i načina učenja s naglaskom na samoučenje i dijeljenje znanja s drugima te prihvaćanja različitih stilova i strategija učenja.<sup>47</sup> Koncept se nastoji primijeniti u svim obrazovnim institucijama, od formalnih (osnovnoškolsko, srednjoškolsko, visokoškolsko obrazovanje i slično), ali i neformalnih (otvorena učilišta, tečajevi, škole stranih jezika, stručni seminari, unutar organizacija i tako dalje) kako bi se pokrile sve faze do samog dolaska na tržište rada, zaposlenja i kasnije. Potiče se dakle, konstantno učenje i usavršavanje pojedinaca kako bi se zadovoljili promjenjivi zahtjevi tržišta rada obzirom na tehnološke promjene u poslovnoj okolini.

Dodatni poticaj za primjenu ideje „doživotnog učenja” u obrazovnim politikama dan je u izvješću UNESCO-ve Međunarodne komisije o obrazovanju za 21. stoljeće pod naslovom Obrazovanje – Skrivena riznica. U Izvješću se ističe da je obrazovanje sredstvo koje bolje od bilo kog drugog služi harmoničnom i istinskom razvoju čovjeka, a čiji je cilj – da se svijet što prije oslobodi bijede, otuđenosti, nerazumijevanja, ugnjetavanja i ratova. U novijem UNESCO-vom izvješću pod naslovom „Prema društvima znanja“ (Towards Knowledge Societies: UNESCO World Report, 2005) ističe se da je doživotno učenje preduvjet razvoja shvaćenog u terminima adaptabilnosti i autonomije, kao i sredstvo za osiguranje dijeljenja i protoka znanja širom svijeta. Univerzalni pristup znanju promatra se kao stup koji podržava tranziciju ka istinskim društvima znanja koja otvaraju nove mogućnosti humanizacije procesa globalizacije.<sup>48</sup>

### 4.1 Trend cjeloživotnog obrazovanja u novom multimedijском okruženju

Posljednjih nekoliko godina medijsko okruženje se promijenilo u velikoj mjeri te je djeci od najranije dobi, ali i odraslima dostupna „obogaćena“ obrazovna sredina. Obogaćena obrazovna sredina podrazumijeva pristup kabelskoj ili satelitskoj televiziji, internetu, PC-u, pametnim mobilnim telefonima, tabletima i slično, pomoću čega se može pristupiti velikom broju korisnih informacija. Učenje se tako u sve većoj mjeri odnosi i na samoobrazovanje uz pomoć novih medija. Učenjem se dolazi do potrebitog poznavanja raznih aktivnosti, primjerice traženje

---

<sup>47</sup>Paustović, Nikola. Cjeloživotno učenje i promjene u školovanju. // Odgojne znanosti. Vol.10, br. 2 (2008). Str. 253-267. URL: <http://hrcak.srce.hr/file/46484>(2015.3.12.)

<sup>48</sup>Milutinović, Jovana. Ideje o društvu znanja i cjeloživotno učenje. // Cjeloživotno učenje za održiv razvoj. Vol. 2. (2008). Str. 37-41. Rijeka: Filozofske fakultet u Rijeci URL: [http://sites.google.com/site/loncaricd/Home/hr/hr-bib/CJELAZIVOTNOUCENJEZAODRZIVRAZVOJbook\\_2.pdf#page=41](http://sites.google.com/site/loncaricd/Home/hr/hr-bib/CJELAZIVOTNOUCENJEZAODRZIVRAZVOJbook_2.pdf#page=41)(2015.3.12.)

informacija, selektiranje informacija i diseminacija, primjena informacija, metoda i znanja u novim svakodnevnim situacijama. Znanja dobivena klasičnim sustavom obrazovanja kroz predškolske, osnovnoškolske, srednjoškolske i visokoškolske institucije nisu dovoljna i većina stečenih znanja zastarijeva vrlo brzo u skladu s tehnološkim, informacijskim i društvenim napretkom te ih je potrebno konstantno nadograđivati putem relevantnih medijskih izvora. Od pojedinca se očekuje da samostalno uspoređuje svoje znanje te se usavršava u skladu s trendovima modernoga doba, ali i zahtjevima burze rada kako bi postali i ostali konkurentniji na tržištu rada.

Obzirom na veliku potražnju za dodatnim znanjima i stručnim usavršavanjima, u porastu je broj otvorenih učilišta, edukacijskih centara u kojima se nude razne mogućnosti polaznicima uz osigurane certifikate po završetku i što je najvažnije po pristupačnim cijenama. Zanimljivo je spomenuti kako su sve više u trendu online tečajevi različitih područja koja po završetku nude certifikate kojima se potvrđuje stečeno znanje, a ujedno mogu predstavljati „crticu u životopisu“ i prednost u odnosu na ostale. Tako je primjer uspješnog web sjedišta „najboljih svjetskih online dostupnih tečajeva“ zasigurno Coursera<sup>49</sup> koja surađuje s brojnim prestižnim fakultetima omogućujući svojim korisnicima širok spektar mogućnosti stjecanja traženih znanja iz različitih područja. Korisno je i web sjedište Alison-a koji nudi tečajeve s područja ekonomije i poslovanja, IT sektora i tako dalje. Također, brojni su primjeri online tečajeva stranih jezika gdje se po završetku korisnicima daju certifikati: primjerice Babbel i Duolingo. Potrebno je spomenuti i klasične poslovne i stručne seminare, konferencije, tečajeve i edukacije za osobe u radnom odnosu kao poticaj dobivanja dodatnih znanja iz stručnog područja. Trendom cjeloživotnog osiguranja kroz navedene aktivnosti poboljšava se sposobnost uspoređivanja i razlikovanja ideja, donošenja odluka na temelju poznatih informacija i obrazloženih argumenata te učenja kritičkog i samostalnog mišljenja, kreativnosti, inovativnosti, šireg pogleda na svijet, snalažljivosti i fleksibilnosti što je od velike važnosti za poslovni svijet i organizaciju koja uči. Ovakvim pristupom učenja od djelatnika se kroz cijeli radni vijek traži konstantno usavršavanje i intelektualno napredovanje praćenjem novih trendova i prednosti koje sa sobom nosi digitalno doba.

---

<sup>49</sup>Coursera. URL: <https://www.coursera.org/about/>(2015.3.11.)

## 4.2 Cjeloživotno obrazovanje kroz organizaciju koja uči

Cjeloživotno obrazovanje djelatnika temelj je modernih organizacija gdje znanje daje ključnu komponentu. Znanje, odnosno intelektualni kapital predstavlja pravu vrijednost organizacije, a ne njena knjigovodstvena vrijednost sadržana u imovini, vrijednosnim papirima kako je već spomenuto. Stoga je od velike važnosti kroz funkcije upravljanja ljudskim potencijalima poticati konstantno i svakodnevno usavršavanje i napredovanje članova organizacije kako bi u organizaciju unijeli nova znanja te izgradili konkurentsku prednost.

U teoriji postoji pet disciplina organizacije koja uči<sup>50</sup>:

1. Osobno usavršavanje koje stavlja naglasak na primjenu koncepta cjeloživotnog obrazovanja članova organizacije. Disciplina objašnjava važnost samorazvoja, neprestanog pročišćavanja osobne vizije kroz razvijanje objektivnog sagledavanja stvarnosti. Svaki djelatnik treba prepoznati svoj stil učenja u skladu s potrebama njegovog radnog mjesta kako bi svoju karijeru učinio uspješnom.
2. Mentalni modeli, odnosno pretpostavke koje utječu na poimanje svijeta pojedinih djelatnika te ih ograničavaju u procesu učenja jer su u pravilu pogrešne. Potrebno je dakle imati širinu u razmišljanju i otvorenost prema novome, odnosno prema promjenama koje određena znanja zahtijevaju.
3. Zajednička vizija predstavlja izvor motivacije za usavršavanje i razvoj kako pojedinca tako i organizacije. Temelji se na izgradnji zajedničke budućnosti koju žele svi djelatnici.
4. Timski rad je nužnost u modernim organizacijama te predstavlja temelj zajedničkog učenja i učeće organizacije. Menadžer ljudskih resursa treba prepoznati radne situacije, poslove i zadatke kada je potrebno primijeniti individualan, a kada timski rad. U timu postoje pravila i procedure koje se moraju poštivati kako bi se postigao sinergijski učinak i uspješni rezultati. Naglasak je stavljen upravo na timski rad, jer se tako pojedini članovi brže razvijaju, a samim time i organizacija.
5. Sistemsko razmišljanje kao disciplina koja obuhvaća prethodne četiri, a podrazumijeva da se u procesu učenja i usavršavanja svaka pojava mora promatrati u odnosu na sustav, odnosno u sklopu cjeline.

---

<sup>50</sup>Požega, Željko. Nav. dj., Str. 256-257.

## 5 INTELEKTUALNI KAPITAL U INFORMACIJSKIM USTANOVAMA

Informacijske ustanove posljednjih nekoliko godina sve veću pažnju pridaju obrazovanju djelatnika te poticanju cjeloživotnog obrazovanja kako bi se stekao širok spektar znanja i udovoljilo sve kompleksnijim zahtjevima klijenata. Znanje u svim organizacijama predstavlja „resurs“ koje kvalitetnim menadžmentom postaje intelektualni kapital te izvor konkurentnosti i dugoročne održivosti. Uz znanje veže se i kreativnost, inovativnost što se očituje kroz efikasno i pažljivo upravljanje informacijama i slično. Također, osim pridavanja pažnje cjeloživotnom obrazovanju i znanju, informacijske ustanove preuzimaju obrasce upravljanja kao u poduzećima te naglasak stavljaju na razvoju različitih kategorija nematerijalnog kapitala. To je vidljivo i kroz ranije navedeni povijesni prikaz razvoja menadžmenta, jer se počeci upravljanja oslanjaju isključivo na vođenje procesa proizvodnje, smanjenje troškova i slično. Postupni razvoj i daljnja kretanja naglašavaju utjecaj ljudskih potencijala na uspješnost organizacija, kao jedinstvenih resursa, koji se korištenjem ne troše, nego razvijaju. Drugim riječima, intelektualni kapital našao se u središtu menadžmenta budućnosti upravo zbog promjena u pristupu upravljanja organizacijama.

Globalno informacijsko društvo postaje novi način funkcioniranja, stoga je nužno pratiti i prilagođavati se trendovima. Bez ulaganja u znanja, poticanja cjeloživotnog obrazovanja i razvoja intelektualnog kapitala, informacijske ustanove, kao i ostali oblici organizacija ne bi bile u mogućnosti izvršavati svoje osnovne ciljeve na način prilagođen potrebama korisnika. Nedvojbeno je kako su potrebe korisnika uvijek u središtu pažnje, jer ispunjavanjem istih organizacije opstaju, funkcioniraju i ostvaruju daljnji razvoj. Promjene koje pokreću globalno dostupne informacije nastaju kao rezultat ljudskoga znanja, koje kroz tehnološki napredak omogućuju obradu, pohranu, pretraživanje i diseminaciju relevantnih informacija u bilo kojem obliku bez obzira na udaljenost, vrijeme i količinu. Iz navedenog proizlazi kako se organizacija, upravljanje i komuniciranje informacija i znanja nužno mora graditi na razumijevanju njihove osnovne biti, kako bi mogle rezultirati efektivnim postizanjem željenih rezultata. Znanja s kojima nove generacije dolaze i razvijaju ih, trebala bi biti znanja o funkcijama, procesima i principima organizacije informacija i znanja bez obzira na karakteristike organizacije.<sup>51</sup> Dakle, naglasak je stavljen na fleksibilnost, kreativnost i znanje.

---

<sup>51</sup> Lasić-Lazić, Jadranka; Slavić, Aida; Banek Zorica, Mihaela. Bibliotečna klasifikacija kao pomagalo u organizaciji znanja. // Odabrana poglavlja iz organizacije znanja. Lasić-Lazić, Jadranka; Slavić, Aida; Banek Zorica, Mihaela. Zagreb: Filozofski fakultet, 2004, Str. 10-32

## 6 ZAKLJUČAK

Pristup menadžmentu kroz povijest često je rezultirao promjenama fokusa promatranja, od Taylorove veće produktivnosti djelatnika zbog većih plaća, preko administracije, birokracije te utjecaja primjene matematičke točnosti i preciznosti do bihevorista i konačnog prepoznavanja ljudskih potencijala kao izvora uspješnosti modernog vremena. Ljudski potencijali kvalitetnim upravljanjem mogu znatno povećati razinu ljudskog, a time i intelektualnog kapital, na čemu se temelji konkurentna prednost, stoga ne čudi da je u središtu suvremenog menadžmenta. Jasno je da pritom ključnu ulogu ima kvalitetan menadžment ljudskih resursa koji efikasnim provođenjem osnovnih funkcija planiranja, pribavljanja, selekcije i zapošljavanja, ali i upravljanja karijerom te dodatnog obrazovanja upravlja ljudima, odnosno znanjem istih.

Znanje se profiliralo kao osnova razlikovanja kvalitete i stručnosti ljudskih potencijala te se naglasak stavlja na kontinuirano usavršavanje kroz obrazovanje i samoobrazovanje kako bi vremenom postali konkurentni kroz sve segmente zahtjevnog tržišta rada. Moderno vrijeme, osim zahtjevnosti, tržišne utakmice, turbulentnosti i neizvjesnosti istovremeno pruža i brojne mogućnosti kroz tehnološki napredak, brzinu protoka i dostupnost informacija na svakom koraku. Spomenute mogućnosti potrebno je pretvoriti u prednosti za svakog pojedinca, što se konstantno potiče kroz koncept cjeloživotnog obrazovanja od najranije dobi, preko formalnog i neformalnog obrazovanja. Navedeni koncept odnosi se na sve faze života na tržištu rada s inzistiranjem na samoobrazovanju budućih, ali i stalnih zaposlenika, članova organizacije kako bi širinom svoga znanja doprinijeli napretku cjelokupnog društva.

Dakle, cilj rada je kroz kronološki prikaz osnova menadžmenta kao procesa i poslovne vještine, potom odrednica i funkcija menadžmenta ljudskih potencijala, najznačajnijih trendova u upravljanju intelektualnim, posebice ljudskim kapitalom istaknuti važnost intelektualnog kapitala kao temeljnog resursa 21. stoljeća. Intelektualni kapital predstavlja komponentu razlikovanja suvremenih organizacija kao jedinstvena kategorija nematerijalne imovine koja je nastala kontinuiranim ulaganjem u širok spektar različitih znanja, te poticanjem kreativnosti i inovativnosti. Dakle, navedeni elementi su temelj funkcioniranja suvremenih organizacija svih oblika, od poduzeća do informacijskih ustanova, jer se brzom prilagodbom efikasnije ostvaruju tradicionalni ciljevi organizacija, ispunjavaju potrebe klijenata i potiče društveni razvoj u svim sferama.



## LITERATURA

1. Behavioral Management Theory. URL: <http://www.cliffsnotes.com/more-subjects/principles-of-management/the-evolution-of-management-thought/behavioral-management-theory> (2015.3.11.)
2. Biličić, Mijo. Birokracija kao oblik i faza organizacijske socijalne strukture. // Pomorski zbornik 43.1 (2005). Str. 315-326 URL: <http://hrcak.srce.hr/file/83491> (2015.3.11.)
3. Buble, Marin. Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija, 2006.
4. Certo, Samuel. C.; Certo, S. Trevis. Moderni menadžment. Zagreb: MATE, 2008.
5. Coursera. URL: <https://www.coursera.org/about/> (2015.3.11.)
6. Fayol, Henry. Critical evaluations in business and management. New York: Routledge/Taylor and Francis Group, 2002.
7. Ivancevich, John; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven; Crosby, Philip. Management: Quality and Competitiveness. Boston: Irwin/McGraw Hill, 1997.
8. Jambrek, Ines; Penić, Ivan Ivica. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. // Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. v. 29 (2008), Str. 1181-1206 URL:  
<http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr%2Ffile%2F63808&ei=1SADVeSvNIbxaPXxgagC&usg=AFQjCNEXR3iUOoqlfTtyltonSgbeU1qoOQ&bvm=bv.88198703,d.d2s> br. 2
9. Keeley, Brian. Ljudski kapital. Zagreb: Educa, 2009.
10. Klaus, North. Upravljanje znanjem – vođenje poduzeća usmjereno prema znanju. Zagreb: Naklada Slap, 2008.
11. Kolaković, Marko. Teorija intelektualnog kapitala. // Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, UDK 330.341.1 (2003), str. 925 - 944. URL:  
<http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr%2Ffile%2F40500&ei=4RMD>

[VeLLIsy8PeKsgYgK&usg=AFQjCNFd1iQmpm7iQJLCAqJUHJeCfJRL3w&bvm=bv.88198703,d.ZWU](http://www.researchgate.net/publication/260111111_VeLLIsy8PeKsgYgK&usg=AFQjCNFd1iQmpm7iQJLCAqJUHJeCfJRL3w&bvm=bv.88198703,d.ZWU) (2015.3.12.)

12. Lasić-Lazić, Jadranka; Slavić, Aida; Banek Zorica, Mihaela. Bibliotečna klasifikacija kao pomagalo u organizaciji znanja. // Odabrana poglavlja iz organizacije znanja. Lasić-Lazić, Jadranka; Slavić, Aida; Banek Zorica, Mihaela. Zagreb: Filozofski fakultet, 2004, Str. 10-32
13. Milutinović, Jovana. Ideje o društvu znanja i cjeloživotno učenje. // Cjeloživotno učenje za održiv razvoj. Vol. 2. (2008). Str. 37-41. Rijeka: Filozofske fakultet u Rijeci URL: [http://sites.google.com/site/loncaricd/Home/hr/hr-bib/CJELOZIVOTNOUCENJEZAODRZIVIRAZVOJbook\\_2.pdf#page=41](http://sites.google.com/site/loncaricd/Home/hr/hr-bib/CJELOZIVOTNOUCENJEZAODRZIVIRAZVOJbook_2.pdf#page=41) (2015.3.12.)
14. Noe, Raymond Andrew; Hollenbeck, John. R; Gerhart, Barry; Wright, Patrick M.: Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Mate, 2006.
15. Paustović, Nikola. Cjeloživotno učenje i promjene u školovanju. // Odgojne znanosti. Vol.10, br. 2 (2008). Str. 253-267. URL: <http://hrcak.srce.hr/file/46484> (2015.3.12.)
16. Požega, Željko. Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2012.
17. Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta. Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: MASMEDIA, 2004.
18. Sundać, Dragomir; Švast, Nataša. Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 2009. URL: [http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica\\_intelektualni\\_kapital.pdf](http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf) (2015.3.5.)
19. Taradi, Josip; Grošanić, Nevenka; Nikolić, Vesna. Model procesa upravljanja ljudskim resursima i znanjem - Teorija i praksa. // Menadžment i sigurnost Vol. 1848-5251, No. 1, (2012), str. 108-123 URL: [https://bib.irb.hr/datoteka/584098.Taradi\\_Grosanic\\_Nikolic.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/584098.Taradi_Grosanic_Nikolic.pdf) (2015.7.10.)
20. Taylor, Frederick Winslow. The Principles of Scientific Management. // Journal of Business and Management Vol. 17, No. 1, (2011). Str. 8. URL:

[http://www.chapman.edu/business/\\_files/journals-and-essays/jbm-editions/jmb-vol-17-01.pdf](http://www.chapman.edu/business/_files/journals-and-essays/jbm-editions/jmb-vol-17-01.pdf) (2015.3.11.)

21. What is Operations Research? URL: <https://www.informs.org/About-INFORMS/What-is-Operations-Research> (2015.3.12.)