

INFO-1013  
Primitljeno / Received 2007-03-22

UDK: 330.13::572651.9  
Stručni rad / Professional Paper

## UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA KAO PRETPOSTAVKA INOVATIVNOSTI I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

## MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AS A PREREQUISITE OF INNOVATIVENESS AND BUSINESS EFFICIENCY

*Nada Karaman Aksentijević, Zoran Ježić, Katarina Đurić*

Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, Hrvatska  
Faculty of Economics; University of Rijeka, Rijeka, Croatia

### *Sažetak*

Kao rezultat povijesno-razvojnih promjena u svim segmentima društvenih i gospodarskih zbivanja javljaju se brojna inovativna rješenja s ciljem olakšavanja čovjekova života i rada. Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima postaje presudno za pronalaženje originalnih rješenja u proizvodnom i uslužnom sektoru radi udovoljavanja sve većim tržišnim zahtjevima te radi poboljšanja konkurentskog položaja poduzeća. Uključivanjem svih procesa planiranja i razvoja ljudskih potencijala u dugoročnu razvojnu politiku, moguće je povećati inovativnost i ostvariti visoke razvojne ciljeve poduzeća. Autori u radu nastoje dokazati da ljudi, njihov stalni razvoj i korištenje njihovih potencijala postaju glavni nositelji poslovnog uspjeha te da strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima vodi ka boljim rezultatima kroz unapređenje vodstva, porast radnog učinka i odanosti zaposlenika, povećanje broja inovacija i stvaranje novog poslovnog ambijenta u kojemu inovacije postaju pokretač razvoja.

### *Abstract*

Numerous innovative solutions with the purpose of facilitating human life and work have emerged as a result of historical developmental changes. Strategic management of human resources becomes crucial for finding original solutions in the production- and service sector in order to meet growing market demands and to improve competitive position of enterprises. By inclusion of all the processes of planning and development of human resources into the long-term developmental policy, it is possible to increase innovativeness and to achieve high developmental objectives of the enterprise. In this paper, the authors attempted to prove that people, their constant development and use of their resources become the main agents of business efficiency, and that strategic management of human resources leads to better results through advancement of leadership, increase in performance and loyalty of the employees, increase in innovations and creation of a new business environment in which innovations become the driving force of development.

### **1. Značaj inovativnosti i ljudskih potencijala u ekonomiji znanja /1/**

Strateško upravljanje ljudskim potencijalima polazište je razvoja suvremenih gospodarstava temeljenih na znanju. U literaturi postoji veći broj definicija ljudskih potencijala. Prema jednoj od njih, pod pojmom «ljudski potencijali» podrazumijevaju se ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojima raspolaže određeno društvo, odnosno organizacija./2/ Ljudski potencijali predstavljaju i izraz koji označava količinu korisnog i vrijednog znanja stvorenog u procesu odgoja i obrazovanja, odnosno prosvjećivanjem, izobrazbom, studiranjem i stjecanjem znanja. U poduzeću, pojam «ljudski potencijali» objašnjava se

kao ukupna intelektualna i psihička energija koju poduzeće može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja./3/

Gospodarstvo koje učinkovito koristi znanje, intelektualni kapital, odnosno ljudski potencijal u funkciji gospodarskog rasta i razvoja smatra se gospodarstvom temeljenom na znanju. U takvom gospodarstvu inovativnost postaje osnovni pokretač razvoja. Naime, u društvu znanja, znanje, inovacije i kvaliteta postaju nositelji konkurentske prednosti gospodarstva. Javljaju se učeće organizacije, a istraživanje i upravljanje znanjem postaju ključni izvor konkurentske sposobnosti.

Osnovne razlike između tradicionalne ekonomije i ekonomije znanja prikazane su u Tablici 1.

Tablica 1.: Tradicionalna ekonomija nasuprot ekonomiji temeljenoj na znanju

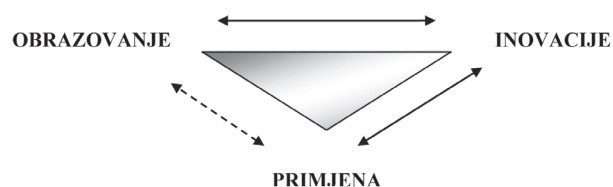
	Obilježje	Tradicionalna ekonomija	Ekonomija znanja
Makro razina	Razina konkurencije	Nacionalna konkurencija	Globalna konkurencija
	Izvor konkurentne prednosti	Niski troškovi, diferencijacije fokusiranja	Znanje, inovacije, kvaliteta
	Ključni pokretači rasta	Jeftina radna snaga, kapital	Znanje, ideje, inovacije, tehnološka struktura
	Ključni tehnološki trendovi	Mehanizacija, automatizacija	Digitalna komunikacija, virtualizacija
	Prevladavajući oblik organizacije	Hijerarhijska, birokratska	Poduzetnička, umrežena
Mikro razina	Organizacija proizvodnje	Masovna proizvodnja	Fleksibilna proizvodnja prilagođena zahtjevima kupaca
	Važnost istraživanja i upravljanja znanjem	Nizak	Ključni izvor konkurentne sposobnosti

Izvor: prilagodba autora prema Družić, G.: *Hrvatska obratnica – Stanje i perspektive hrvatskog gospodarstva*, Golden marketing, Zagreb, 2004., str. 213. Ekonomija znanja postaje svjetski fenomen.

U posljednjih nekoliko godina, razvijene države nastoje naći rješenja izazovu koji nameće dinamika ekonomije znanja i potreba za brzim prilagodbama sustava znanosti, obrazovanja, državne uprave i obrane./4/

U globalnoj ekonomiji prestaje biti važna ekonomija obujma. Zapreke ulasku novih tvrtki u ekonomiju znanja nisu u obujmu, nego u proizvodnji visoke vrijednosti i kvalitete. Ekonomija znanja zasnovana je na specijaliziranim znanjima, prije svega na vještini povezivanja i identifikaciji problema te njegova rješavanja. Kvaliteta djelatnika koji posjeduju takve vještine je multiobrazovanost, nezavisna inicijativnost, kreativnost, komunikativnost, smisao za odgovornost, kooperativnost, razumijevanje tehnologija i okoline. Inovativnosti i kreativnost iskazuju se i kao sposobnosti menadžera da djeluju strateški, da stvaraju saveze te potiču razvoj i promjene. Prema Druckeru, ekonomija znanja i nacionalno gospodarstvo temeljeno na znanju razlikuju se od tradicionalnih gospodarstava po tome što temeljni resurs postaje informacija koja se može dijeliti i čija vrijednost raste njezinom uporabom; lokacija, odnosno smještaj gospodarstva postaje nebitan – tržište postaje virtualno; zakoni, propisi i porezi više nemaju nacionalnu važnost; znanje i informacije se sele tamo gdje je potražnja najveća, a barijere najmanje; cijene postaju stvar konteksta i isti proizvod ili usluga svaki se put može drukčije naplatiti; ljudski potencijal postaje temeljna vrijednost ekonomije znanja. Temelj daljnjeg razvoja postaje tzv. «trokut znanja»:

Shema 1.: «Trokut znanja» u gospodarstvu temeljenom na znanju



Izvor: izrada autora prema Drucker, P.: *Nova zbilja*, Novi liber, Zagreb, 1992.

U gospodarstvu temeljenom na znanju, upravljanje znanjem je jedina strategija uspjeha koja se koncentrira na racionalnu, odnosno efektivnu i efikasnu upotrebu znanja kao važnog nematerijalnog resursa u proizvodnim i uslužnim djelatnostima. Učinkovito korištenje znanja nužan je preduvjet realizacije strategije gospodarskog razvoja.

## 2. Utjecaj strateškog upravljanja ljudskim potencijalima na uspješnost poduzeća i nacionalnog gospodarstva

U turbulentnoj i neizvjesnoj okolini, uz sve brže i radikalnije promjene koje zahtijevaju pravovremeno i kvalitetno reagiranje i djelovanje, stratejsko je upravljanje ljudskim potencijalima presudno za pronalaženje novih, originalnih rješenja radi udovoljavanja sve većim tržišnim zahtjevima i osiguranja veće konkurentnosti. U neizvjesnoj

budućnosti, ljudi, njihov razvoj i korištenje njihovih potencijala glavni su razvojni oslonac i ključ uspjeha.

Uspješne organizacije imaju kvalitetnu strategiju razvoja ljudskih potencijala koja jasno stavlja u prvi plan ljude i njihov razvoj, a zajednički je kreiraju zaposlenici i nadređeni, čime je osiguran sklad s poslovnom strategijom. Poduzeća s razvijenijim odnosom prema ljudskim potencijalima imaju bolje financijske rezultate.

Cilj strategije razvoja ljudskih potencijala je maksimalan razvoj i korištenje ljudskih sposobnosti radi povećanja poslovne uspješnosti. Komponenta ljudskog kapitala najvažnija je u poslovnoj strategiji jer o njoj ovisi realizacija svih poslovnih aktivnosti pa se ne može promatrati odvojeno, već kao njen integralni dio. Pozitivno radno okruženje također je nužno za uspješan rad, a postiže se timskim radom, dobrim međuljudskim odnosima, brigom o zdravlju i zadovoljstvu zaposlenika, decentralizacijom odlučivanja, razmjenom znanja, uvođenjem suvremenih tehnoloških procesa radi olakšavanja prijenosa podataka.

Poduzeća koja podupiru aktivan razvoj zaposlenika osiguravajući im stalne mogućnosti učenja i razvoja postižu veći ekonomski uspjeh jer su zaposlenici motivirani vlastitim napredovanjem, a nova znanja unapređuju obavljanje rada i poslovanja kroz smanjenje troškova, povećanje inovativnosti i kreativnosti u traženju optimalnih i kreativnih rješenja poslovnih problema. Kvaliteta zaposlenika ovisi o njihovom znanju, volji i sposobnosti za stjecanjem novih znanja, pa je stoga prioritet poduzeća stalno unapređivanje kvalitete zaposlenika, odnosno permanentno obrazovanje, jer ulaganjem u obrazovanje zaposlenika poduzeće povećava svoju konkurentnost na tržištu.

Najuspješnije tvrtke odavno su shvatile da su izvor njihove konkurentnosti ljudi i njihova znanja, pa u skladu s tim, ulaganja u ljude ne promatraju kao trošak, već kao dugoročno isplativu investiciju. U Motoroli su, na primjer, izračunali da svaki dolar investiran u edukaciju donosi zaradu od 33 dolara./5/ Toyota je 2002. godine izdala priručnik pod nazivom "Toyota-razvoj zaposlenika" kako bi svi članovi organizacije shvatili da je izvor Toyotine konkurentnosti u razvoju ljudskih potencijala. Vodeći principi i vrijednosti 2001. godine nazvani su "Toyotin način", a sastoje se od dva dijela: poštovanja, cijenjenja i neprekidnog unapređivanja zaposlenika./6/ Trend ulaganja hrvatskih tvrtki u edukaciju se značajno povećava, pa je u 2003. godini 2.500 tvrtki povećalo svoja ulaganja, a u 2004. godini je 7.500 tvrtki više ulagalo u znanje nego godinu dana ranije./7/ Razvoj ljudskih potencijala vodi ka boljim financijskim rezultatima kroz unapređenje

sposobnosti poduzeća kao što su vodstvo, radni učinak, odanost zaposlenika i inovacija. Najveći dobitak od ljudskih potencijala ostvaruje se kada poduzeće u ljude ulaže planirano i u skladu s poslovnom strategijom.

Znanje sve brže zastarijeva, pa je nužno permanentno obrazovanje. Za razvoj je presudna kvaliteta, a ne kvantiteta proizvodnje, pa proizvodi u materijalnom obliku sadrže sve više informacija – oko 70% vrijednosti proizvoda – odnosno, dolazi do intelektualizacije proizvodnje, rasta broja ljudi intelektualnih zanimanja čiji poslovi iziskuju multiprofesionalnu osposobljenost./8/

U svijetu je sve uočljiviji trend razvoja uslužnih zanimanja, posebice uslužnog sektora koji prodaje znanje. U SAD-u 2/3 ljudi radi u uslužnom sektoru, 50% najbrže rastućih i najrazvijenijih poduzeća su ona temeljena na znanju čiji su zaposlenici visokoobrazovani stručnjaci (engl. "knowledge workers"), a posao im je rješavanje problema klijenata pružanjem stručnih savjeta (financijskih, menedžerskih, pravnih), sa ciljem unapređenja posla klijenta (softver koji izvršava zadatak, unapređenje prodaje ili veća učinkovitost), pri čemu su glavni resursi i outputi njihova rada jednaki – znanje, kreativnost i inteligencija u pronalaženju rješenja./9/ U strukturi svjetske razmjene u posljednjih dvadeset godina dvadesetog stoljeća uočava se preokret u korist visokih tehnologija temeljenih na znanju. Udio proizvoda visokih i srednjih tehnologija u tom je razdoblju skoro udvostručen, pa je 1996. godine obuhvaćao gotovo 55 % ukupne svjetske robne razmjene. Istodobno, u strukturi svjetske razmjene dolazi do smanjenja udjela proizvoda koji se temelje na resursima i ostalih primarnih proizvoda za 21 postotni poen, do smanjenja udjela proizvoda koji se temelje na niskoj tehnologiji za tri postotna poena, i povećanja udjela u razmjeni proizvoda koji se temelje na srednjoj i visokoj tehnologiji za 10, odnosno 11 postotnih poena. Posljednjih deset godina taj se trend ubrzava./10/

Društvo koje obiluje stručnjacima i obrazovanim ljudima lakše prihvaća promjene i brže na njih reagira, što ga čini konkurentnijim u međunarodnim odnosima. Visokorazvijene zemlje imaju veći indeks obrazovanosti stanovništva te ostvaruju brži gospodarski razvoj od srednje i nedovoljno razvijenih zemalja./11/

Inovativni ambijent značajan je pokretač gospodarskog rasta i razvoja. Pretpostavlja korištenje svih tipova znanja i vještina u svim vrstama ekonomskih aktivnosti. Iz tablice je uočljivo da razvijenije zemlje, osim što imaju obrazovanije ljudske potencijale, imaju izgrađene bolje pretpostavke za razvoj inovativnog ambijenta. Naime, one imaju veći broj prijavljenih patenata, veći

Tablica 2.: Pokazatelji nekih ključnih pretpostavki za razvoj inovativnog ambijenta i ekonomije znanja

Država/ GNP per capita USD 2005.	Indeks obrazovanosti, 2003.	Broj prijavljenih patenata na mil. stanovnika, 2004.	Istraživači na mil. stanovnika, 2003.	Javna potrošnja za istraživanje i razvoj (kao % GDP-a), 2003.	Izvoz robe i usluga visoke tehnologije (% od ukupnog izvoza), 2003.
Norveška (59.590)	0,99	134	4587	1,75	18
Švicarska (54.930)	0,96	622	3601	2,57	22
Švedska (41.060)	0,99	270	5416	3,98	17
Irska (40.150)	0,97	82	2674	1,11	34
Slovenija (17.350)	0,98	26	2543	1,53	6
Češka (10.710)	0,93	8	1594	1,27	13
Hrvatska (8.060)	0,90	5	1296	1,14	13
Poljska (7.110)	0,96	5	1581	0,56	3
Rumunjska (3.830)	0,89	-	976	0,40	3
Ukrajina (1.520)	0,95	-	1774	1,16	5

Izvor: World Development Indicators, 2006., The World Bank, Washington, str. 314.-317.; EUROSTAT [http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-NS-06-002/EN/KS-NS-06-002-EN.PDF](http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY_OFFPUB/KS-NS-06-002/EN/KS-NS-06-002-EN.PDF) (9.4.2007.)

broj istraživača na milijun stanovnika i veću javnu potrošnju za istraživanje i razvoj. To im omogućuje veći udio izvoza roba i usluga visoke tehnologije u strukturi ukupnog izvoza.

### 3. Zaključak

Polazište razvoja suvremenih gospodarstava temeljenih na znanju je upravljanje ljudskim potencijalima, a upravljanje znanjem jedina je strategija uspjeha. Ona se koncentrira na efikasnu uporabu znanja kao važnog nematerijalnog resursa u svim djelatnostima.

Razvijene zemlje potiču razvoj inovativnog ambijenta koji omogućuje veći broj prijavljenih patenata, veći broj istraživača na milijun stanovnika i veću javnu potrošnju za istraživanje i razvoj. To im omogućuje porast konkurentnosti i povećanje udjela roba i usluga visoke tehnologije u strukturi izvoza. U konačnici su takva društva, odnosno njihova poduzeća i nacionalna gospodarstva, uspješnija u globalnoj razvojnoj utrci.

#### Bilješke

/1/ Prikazani rezultati proizašli su iz znanstvenog projekta Ljudski potencijali i ekonomski razvoj Hrvatske (081-0811403-1409), provedenog uz potporu Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske

- /2/ [http://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_resources](http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources) (7.9.2006.)
- /3/ Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 1-43.
- /4/ [http://www.hrvatska21.hr/znanost%2030\\_6\\_2003.pdf](http://www.hrvatska21.hr/znanost%2030_6_2003.pdf) (10.3.2006.)
- /5/ Ivančić-Belošević, T.: "Zašto dodatna edukacija?", *Bizzmag*, Vip poslovni magazin, br.1, 2006 g., str.18
- /6/ [http://www.toyota.co.jp/en/environmental\\_rep/03/pdf/E\\_p80.pdf#search=%22toyota%20human%20resource%22](http://www.toyota.co.jp/en/environmental_rep/03/pdf/E_p80.pdf#search=%22toyota%20human%20resource%22) (10.07.2006.)
- /7/ Ivančić-Belošević, T.: op. cit., str.19
- /8/ <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/KnowledgeOrganizationsUSA.html> (15.07.2006.)
- /9/ Ibid
- /10/ [http://www.hrvatska21.hr/znanost%2030\\_6\\_2003.pdf](http://www.hrvatska21.hr/znanost%2030_6_2003.pdf) (10.3.2007.)
- /11/ Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z.: Level of Education of the Population and Quality of the Work Force as a Prerequisite of Competitiveness of Croatian Economy in the European Union, članak izložen na Međ. konf. EUCONF 2007., Opatija, 18.4.2007

#### Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, Fikreta, *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Drucker, Peter, *Nova zbilja*, Novi liber, Zagreb, 1992.
3. Ivančić-Belošević, Tanja, *Zašto dodatna edukacija*, *Bizzmag*, Vip poslovni magazin, br. 1., 2006., str. 18.
4. Karaman Aksentijević, Nada, Ježić, Zoran, *Level of Education of the Population and Quality of the Work Force as a Prerequisite of*

- Competitiveness of Croatian Economy in the European Union*, članak izložen na Međ. konf. EUCONF 2007., Opatija, 18.4.2007.
4. Sundać, Dragomir, *Intelektualni kapital*, I.B.C.C., Rijeka, 2001.
  5. *World development Indicators 2006*, The World Bank, Washington, str. 314-318.
  6. [http://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_resources](http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources) (7.9.2006.)
  7. <http://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html> (28.1.2006.)
  8. [http://www.hrvatska21.hr/znanost%2030\\_6\\_2003.pdf](http://www.hrvatska21.hr/znanost%2030_6_2003.pdf) (10.3.2006.)
  9. [http://www.toyota.co.jp/en/environmental\\_rep/03/pdf/E\\_p80.pdf#search=%22toyota%20human%20resource%22](http://www.toyota.co.jp/en/environmental_rep/03/pdf/E_p80.pdf#search=%22toyota%20human%20resource%22) (10.07.2006.)