

Povezanost razine kompetencija i demografskih obilježja stručnjaka za ljudske potencijale

Sažetak

U radu su prikazani rezultati primarnog presječnog istraživanja (engl. cross-sectional) kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale u Republici Hrvatskoj te je analizirana razina njihovih kompetencija ovisno o demografskim obilježjima. Razvijenost kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale procjenjivali su njihove kolege, a konačni uzorak čini 157 procijenjenih suradnika. Istraživanjem se nastojalo utvrditi jesu li kompetencije stručnjaka za ljudske potencijale u Republici Hrvatskoj povezane s njihovim demografskim obilježjima, konkretno sa spolom, dobi, razinom obrazovanja i strukom. Rezultati istraživanja su pokazali da razina kompetencija procijenjenih stručnjaka za ljudske potencijale ne ovisi o spolu, dobi i struci procijenjenih stručnjaka, ali da ovisi o razini njihovog obrazovanja.

Ključne riječi: kompetencije, stručnjaci za ljudske potencijale, demografska obilježja, kompetencije stručnjaka za ljudske potencijale, Republika Hrvatska

^a M. Rimac Bilušić, spec. oec., asistent, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet (e-mail: mrimacbil@efzg.hr). Rad je primljen u uredništvo 31.08.2022., a prihvaćen je za objavu 04.03.2024. godine.

1. UVOD

Stručnjaci za ljudske potencijale susreću se s brojnim izazovima koje sa sobom donose ubrzana digitalizacija, složena demografska kretanja, globalno tržište rada, rast kompleksnosti radnih zadataka i povećanje intenziteta rada (Claus, 2019). Sve navedeno pridonosi kompleksnosti posla stručnjaka za ljudske potencijale koji moraju biti spremni suočiti se s navedenim izazovima i odgovoriti na njih te se stoga veliki naglasak stavlja na kompetencije koje im osiguravaju superiornu izvedbu. Područje upravljanja ljudskim potencijalima ima svoje brojne specifičnosti, a posebno su zanimljive one koje se odnose na demografska obilježja zaposlenika u odjelu ljudskih potencijala. Demografske specifičnosti struke upravljanja ljudskim potencijalima odnose se uglavnom na dob, spol, razinu obrazovanja i struku zaposlenika. Naime, upravljanje ljudskim potencijalima se smatra mladom profesijom (Vosburgh, 2015) u kojoj uglavnom rade visokoobrazovane osobe (Dainty, 2011; HR.com, 2018) ženskog spola (Cohen, 2015; Ulrich, Younger, Brockbank i Ulrich, 2011). Pri tome, pojedinci zaposleni u području mogu biti različitih struka jer područje upravljanja ljudskim potencijalima ima široki fokus i oslanja se na niz različitih disciplina i subdisciplina poput ekonomije, sociologije, psihologije, industrijskih odnosa, strategije i organizacijskog ponašanja (Troth i Guest, 2020). Nadalje, u području upravljanja ljudskim potencijalima ne postoje formalni obrazovni uvjeti vezani uz razinu obrazovanja iako stručnjaci za upravljanje ljudskim potencijalima uglavnom imaju visoku razinu obrazovanja (Hr.com, 2018).

Dosadašnja istraživanja su promatrala razvijenost kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale (npr. Dainty, 2011; Lo, Macky i Pio, 2015; Nankervis i Cameron, 2023) ili povezanost demografskih obilježja i kompetencija zaposlenika drugih struka (npr. Tiraieyari i Uli, 2011; Wickramasinghe, i Zoyza, 2008). Međutim, malobrojna istraživanja promatraju odnos između razvijenosti kompetencija i demografskih obilježja osoba zaposlenih kao stručnjaci za ljudske potencijale te, posljedično, do sada nije jasno određeno ovisi li razvijenost kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale o njihovim demografskim obilježjima. S obzirom na pret-

hodno spomenute specifičnosti u demografskim obilježjima stručnjaka za ljudske potencijale, postoje određeni stereotipi primarno vezani uz spol i dob stručnjaka za ljudske potencijale. Također, s obzirom da je područje iznimno interdisciplinarno, a ne postoje zahtjevi u razini obrazovanja i struci stručnjaka za ljudske potencijale, zanimljivo je razmotriti razlikuju li se kompetencije stručnjaka za ljudske potencijale ovisno o tim obilježjima.

Kako bi se premostio spomenuti jaz u literaturi koji će detaljnije biti predstavljen u teorijskom dijelu rada, provedeno je primarno presječno istraživanje kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale. Istraživanje je slijedilo metodologiju sedmog ciklusa globalnog istraživanja kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale (*engl. Human Resources Competency Study – HRCS*) koje Ulrich i suradnici provode od 1987. godine, nakon čega je provedena analiza razvijenosti kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale ovisno o njihovim demografskim obilježjima.

Rezultati ovog istraživanja doprinose boljem razumijevanju važnosti pojedinih demografskih obilježja stručnjaka za ljudske potencijale te njihovoj povezanosti s razvijenošću kompetencija. Nalazi provedenog istraživanja mogu doprinijeti smanjenju stereotipa utemeljenih na demografskim obilježjima, ali i potaknuti daljnju profesionalizaciju područja koja je neophodna za razvoj ove struke, posebno u Republici Hrvatskoj. Također, s obzirom da istraživanja o demografskim čimbenicima i kompetencijama stručnjaka za ljudske potencijale nisu učestala, ovo istraživanje može pružiti podlogu za daljnja istraživanja u kojima bi se promatrala interakcija, odnosno multiplikativan učinak određenih (demografskih) obilježja te povezanost s razvijenošću kompetencija što je utemeljeno u teoriji intersekcionalnosti (Hancock, 2007) koja se nedavno razmatra kao jedna od vrijednih teorijskih podloga u području upravljanja ljudskim potencijalima (Gunderson, 2022; Rodriguez, Holvino, Fletcher i Nkomo, 2016).

U teorijskom pregledu rada detaljnije su određene kompetencije stručnjaka za ljudske potencijale, nakon čega je prikazan pregled dosadašnjih istraživanja koja ukazuju na povezanost

demografskih obilježja sa razvijenošću kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale te su predložene hipoteze. Potom je izložena metodologija istraživanja te su prikazani rezultati istraživanja. Nakon prikazanih rezultata istraživanja nalazi se rasprava koja uključuje teorijske implikacije, implikacije za organizacije, ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja. Na samom kraju se nalazi zaključak rada.

2. PREGLED LITERATURE

2.1. Pojmovno određenje kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale

Područje upravljanja ljudskim potencijalima je strategijska profesija koja zahtijeva duboku ekspertizu, izobrazbu i profesionalno razumijevanje (Cohen, 2015) stoga je opravdano proučavati kompetencije koje su specifične za stručnjake za ljudske potencijale. S obzirom da se kompetencije odnose na obilježja pojedinca koja su neophodna za postizanje željenih i superiornih rezultata i ishoda (Boyatzis, 1982; Kurz i Bartram, 2002), odnosno da označavaju cjelovitost obilježja, ponašanja i osobina ličnosti koje su nužne za uspješnu poslovnu izvedbu (Abraham, Karns, Shaw i Mena, 2001), razumljivo je da je za visoko složenu funkciju stručnjaka za ljudske potencijale, neophodno odrediti koje su to odrednice koje su temelj njihove uspješne izvedbe. Također, za organizacije je važno identificirati kompetencije koje će osigurati postizanje strategijskih ciljeva, a koje je moguće mjeriti i koje su praktične za svakodnevno korištenje (Pološki Vokić i Rimac, 2012). Upravo sa spomenutim ciljevima su se tijekom vremena razvijali različiti modeli kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale.

Pionirima istraživanja kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale se smatraju McLagan i Bederick (Ulrich, Brockbank, Ulrich i Kryscynski, 2015) koji su 1980-ih prvi dokumentirali niz uloga stručnjaka u ovom području i na temelju toga izložili detaljne opise kompetencija koje trebaju imati osobe uključene u razvoj ljudskih potencijala. Od tada su brojni znanstvenici, strukovne organizacije i konzultantske kuće proveli istraživanja kompetencija za upravljanje ljudskim potencijalima i definirali okvire kompetencija

(npr. Brewster, Farndale i van Ommeren, 2000; Human Resources Professionals Association [HRPA], 2014; Lawson i Limbrick, 1996; McEvoy, Hayton, Warnick, Mumford, Hanks i Blahna, 2005; Schoonover, 2003; Society for Human Resource Management [SHRM], 2016).

U literaturi je najviše zastupljeno i posebno poznato longitudinalno istraživanje koje od 1987. godine provodi Ulrich s različitim suradnicima, a koje se smatra se najutjecajnijim i najcitiranim istraživanjem kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale (Caldwell, 2008; McEvoy i sur., 2005). Suvremeni radovi koji se bave kompetencijama stručnjaka za ljudske potencijale, uglavnom imaju u podlozi Ulrichove modele (npr. Lo i sur. 2015; McCartney, Murphy i McCarthy, 2021; Thite, 2022). Štoviše, u posljednjem desetljeću, modelima kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale se uglavnom bave profesionalna udruženja (npr. SHRM, 2016; HRPA, 2014), a sa strane znanstvene zajednice Ulrich sa suradnicima nastavlja razvijati svoje modele kompetencija koji su postali dominantni u znanstvenoj zajednici. Navedeno je razumljivo jer Ulrichovo istraživanje je globalno, u njemu sudjeluju mala, srednja i velika poduzeća iz brojnih industrija, provodi se metodologijom 360 stupnjeva (uz samoprocjenu, stručnjake za ljudske potencijale procjenjuju njihovi nadređeni, kolege unutar odjela za ljudske potencijale i kolege izvan odjela) te se koristi faktorski pristup za definiranje skupina kompetencija (Ulrich, Kryscynski, Ulrich, Brockbank i Slade, 2016). S obzirom na sveobuhvatnost istraživanja, veličinu uzorka i korištenu metodologiju, shvatljivo je zbog čega istraživanje Ulricha i suradnika dominira znanstvenom literaturom.

U ovom radu se koriste kompetencije iz sedmog ciklusa longitudinalnog istraživanja kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale s ukupno 31.868 ispitanika u 1.395 organizacija iz 22 različite zemlje (Ulrich, Kryscynski, Ulrich i Brockbank, 2017) provedenog 2016. godine.¹ Spome-

¹ Tijekom 2021. godine objavljeni su rezultati osmog ciklusa istraživanja kompetencija Ulricha i suradnika (Ulrich, Ulrich, Burns i Wright, 2021) koji identificiraju pet ključnih kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale: (1) umanjivanje složenosti, (2) ubrzavanje poslovanja, (3) mobiliziranje informacija, (4) unapređivanje ljudskih sposobnosti i

nutim istraživanjem određeno je i definirano devet kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale koje su razvrstane u tri kategorije i definirane na način prikazan u prilogu ovog rada. Prema Ulrichu i suradnicima (2017), kompetencije stručnjaka za ljudske potencijale su podijeljene u tri osnovne kategorije – temeljni pokretači, strateški aktivatori i osnovni aktivatori. Osim same razine kompetencija, u istraživanju Ulricha i suradnika (2017) je analiziran i doprinos pojedinih kompetencija radnoj uspješnosti te su kompetencije „vjerodostojan aktivist“, „strateški pozicioner“, i „navigator paradoksa“ svrstane u kategoriju temeljnih pokretača kao kompetencije koje najviše doprinose radnoj uspješnosti stručnjaka za ljudske potencijale. Upravo zbog svog doprinosa radnoj uspješnosti ove kompetencije su korištene i u ovom istraživanju. Dodatno, osim što najviše doprinose radnoj uspješnosti, kompetencije iz kategorije temeljnih pokretača su neophodne za sagledavanje odjela za ljudske potencijale kao strategijskog poslovnog partnera upravi. Naime, kako bi bili ravnopravan strategijski partner, stručnjaci za ljudske potencijale moraju anticipirati i artikulirati prilike i prijetnje iz svog područja, ali i napraviti iskorak te biti interni stručnjaci koji proaktivno djeluje u skladu s okruženjem i doprinose stvaranju konkurentne prednosti organizacije (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook i Frink, 1999). Navedeni zahtjevi su upravo osnovne odrednice kompetencija „vjerodostojan aktivist“, „strateški pozicioner“, i „navigator paradoksa“.

Prema Ulrichu i suradnicima (2017), kompetencija „vjerodostojan aktivist“ je nužna kako bi odjel za ljudske potencijale bio „pozvan za stol“ i sastoji se od dvije podkompetencije: (1) „sposobnost utjecaja na druge i stvaranja odnosa“ i (2) „dobivanje povjerenja na temelju rezultata“. Kompetencija „strateški pozicioner“ je neophodna nakon što je odjel za ljudske potencijale „pozvan za stol“, a njene podkompetencije su:

(5) poticanje suradnje. Međutim, iako su poznate kompetencije osmog ciklusa, u ovom radu koriste se kompetencije iz sedmog ciklusa istraživanja kompetencija jer, u trenutku provedbe ovog istraživanja i pisanja rada, rezultati osmog ciklusa nisu službeno predstavljani u znanstvenoj knjizi ili znanstvenom časopisu, nego samo ukratko opisani u članku na internetskoj stranici RBL grupe.

(1) „interpretacija poslovnog okruženja“, (2) „razumijevanje očekivanja dionika“ i (3) „razumijevanje internih poslovnih operacija“. Konačno, treća kompetencija koja se smatra temeljnim pokretačem je kompetencija „navigator paradoksa“ kojom se označava važnost fleksibilnosti, donošenja odluka i postizanja dogovora, ali kroz razmatranje alternativnih pristupa, poticanje različitosti i dozvoljavanje svrsishodnih rasprava. Kompetencija „navigator paradoksa“ nema podkompetencija.

2.2. Pregled dosadašnjih istraživanja koja ukazuju na povezanost demografskih obilježja i razvijenosti kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale

Važnost istraživanja razvijenosti kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale neupitna je ako se razumije važnost kompetencijskog pristupa i važnost upravljanja ljudskim potencijalima. Ipak, postavlja se pitanje razlikuje li se razina kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale ovisno o specifičnim obilježjima pojedinaca. Dosadašnja istraživanja pokazala su da određena obilježja ličnosti poput psihološke otpornosti, asertivnosti, ekstraverzije, optimizma i ugodnosti pridonose uspješnosti stručnjaka za ljudske potencijale (npr. Lounsbury, Steel, Gibson i Drost, 2008), međutim istraživanja povezanosti demografskih obilježja i razine kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale nisu učestala.

Spol je važno demografsko obilježje kada se govori o zaposlenicima u području upravljanja ljudskim potencijalima. Iako je općepoznato da je u području upravljanja ljudskim potencijalima visoka koncentracija osoba ženskog spola (Cohen, 2015; Ulrich i sur., 2011), ovaj fenomen nije u žarištu interesa znanstvenika (Ainsworth i Pekarek, 2022). Distribucija zaposlenika prema spolu važna je za područje upravljanja ljudskim potencijalima jer se upravljanje ljudskim potencijalima često smatra područjem namijenjenim ženama (Monks, 2016). Također, stereotipno se percipira kao područje u kojem su potrebne „ženske“ vještine poput održavanja odnosa s ljudima i iskazivanja brige za druge (Reichel, Scheibmayr i Brandl, 2020) što odgovara teoriji esencijalističke spolne segregacije (Pološki

Vokić, Obadić, Sinčić Čorić, 2019). Ipak, kako s vremenom dolazi do sve izraženije važnosti strateške uloge u upravljanju ljudskim potencijalima (Ingham i Ulrich, 2016), postaje jasno da posao u upravljanju ljudskim potencijalima ne uključuje samo brigu za zaposlenike, nego i brojne druge poslovne aktivnosti za koje je nužna racionalnost, praćenje uspješnosti i rezultata te ekonomska logika što se često povezuje s „muškim“ osobinama (Ainsworth i Pekarek, 2022). Kompetencije koje se smatraju temeljnim pokretačima uključuju brigu za ljude (kompetencija „vjerodostojan aktivist“), umješnost u postizanju ravnoteže između različitih dionika (kompetencija „navigator paradoksa“), ali i stratešku ulogu stručnjaka za ljudske potencijale (kompetencija „strateški pozicioner“) što čini kombinaciju znanja, vještina i sposobnosti koje se povezuju s oba spola. S obzirom na prethodno izloženo i važnost raznolikih vještina i osobina za uspješnost u poslu stručnjaka za ljudske potencijale, postavlja se prva hipoteza koja glasi:

H1 = Razvijenost kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale mjerena prosječnom razinom kompetencija iz skupine temeljnih pokretača ne ovisi o njihovom spolu.

Dob je demografsko obilježje koje se često istražuje, a posebno je važno promatrati odnos dobi i kompetencija s obzirom na relevantne demografske trendove koji uključuju starenje stanovništva i veći udio zaposlenika starije životne dobi u dobnoj strukturi organizacije. Pri razmatranju kompetencija, javljaju se različiti dobni stereotipi poput toga da su zaposlenici starije životne dobi manje skloni učenju, da imaju poteškoća pri razvoju vještina i otpor prema novih tehnologijama (Gray i McGregor, 2003; Newton, 2006; Posthuma i Champion, 2009), a da mlađi zaposlenici nemaju dovoljno kompetencija ili da se ne treba ulagati u njih jer su neloyalni i usmjereni na individualnu uspješnost (Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni i Fraccaroli, 2012). Iako rezultati pojedinih istraživanja ukazuju da razina kompetencija može opadati s povećanjem životne dobi (npr. Amegayibor, 2021), kroz meta-analize je već prije nekoliko desetljeća pokazano da dob i radni učinak nisu korelirani (McEvoy i Cascio, 1989; Waldman i Avolio, 1986). Navedeno je smisljeno jer u okruženju suvremenih organizacija zaposlenici moraju imati dovoljnu razinu razvi-

jenosti kompetencija neovisno o životnoj dobi, a spomenuto se posebno odnosi na dinamično područje upravljanja ljudskim potencijalima, stoga se postavlja druga hipoteza:

H2 = Razvijenost kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale mjerena prosječnom razinom kompetencija iz skupine temeljnih pokretača ne ovisi o njihovoj dobi.

Kompetencije se mogu razvijati putem različitih individualnih i organizacijskih aktivnosti (Croft i Seemiller, 2017; Spencer i Spencer, 1993). Dok se organizacijske aktivnosti razvoja kompetencija uglavnom svode na iskustvo rada, izobrazbu, treninge i radionice, jedna od individualnih aktivnosti pomoću kojih pojedinci mogu doprinijeti razvoju svojih kompetencija je obrazovanje. Već nekoliko desetljeća zagovara se zaokret formalnih obrazovanih sustava prema takozvanom obrazovanju temeljenom na kompetencijama (*engl. Competency Based Education*) putem kojeg bi se već za vrijeme formalnog obrazovanja razvijale kompetencije neophodne za nastavak karijere (Garfolo i L'Huillier, 2016; Harris, Rogers i Singletary, 2016) čime se naglašava mogućnost razvoja kompetencija kroz obrazovanje. Područje upravljanja ljudskim potencijalima je struka s jasno definiranim skupom znanja i može se naučiti (Losey, 1999) stoga se aktivno radi na profesionalizaciji područja kroz osmišljavanje integriranih pristupa obrazovanju u području upravljanja ljudskim potencijalima s nastojanjem postizanja konzistentnosti u obrazovnim programima (Cohen, 2015). S obzirom na samo polazište da se kompetencije mogu razvijati obrazovanjem te da je upravljanje ljudskim potencijalima struka koja se može naučiti, postavlja se sljedeća hipoteza:

H3 = Razvijenost kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale mjerena prosječnom razinom kompetencija iz skupine temeljnih pokretača ovisi o razini njihovog obrazovanja.

Iako u svijetu postoje brojni diplomski programi iz područja upravljanja ljudskim potencijalima, ne postoji formalni uvjet za bavljenje poslom stručnjaka za ljudske potencijale (HR.com, 2018). Na poslovima stručnjaka za ljudske potencijale uz osobe sa završenim diplomskim ili poslijediplomskim studijem iz upravljanja

ljudskim potencijalima, također često rade ekonomisti i psiholozi (SHRM, 2016). Slično je i u Republici Hrvatskoj gdje ne postoji širok izbor mogućnosti diplomske razine obrazovanja iz područja upravljanja ljudskim potencijalima pa se ovim područjem bave pojedinci različitih osnovnih struka, odnosno osobe sa završenim studijima iz područja ekonomije, prava i psihologije (CRANET Hrvatska, 2021). S obzirom na to, ove se struke mogu smatrati strukama povezanim s područjem upravljanja ljudskim potencijalima. S obzirom da kroz formalno obrazovanje pojedinci stječu kompetencije, moguće je pretpostaviti da pojedinci koji imaju obrazovanje u područjima povezanim s upravljanjem ljudskim potencijalima imaju višu razinu kompetencija u odnosu na pojedince koji rade u području upravljanja ljudskim potencijalima, a nemaju formalno obrazovanje iz povezanih struka te se postavlja sljedeća hipoteza:

H4 = Razvijenost kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale mjerena prosječnom razinom kompetencija iz skupine temeljnih pokretača ovisi o struci ispitanika.

3. METODOLOGIJA

3.1. Instrument istraživanja

Kao mjerni instrument u istraživanju korišten je dio upitnika iz sedmog ciklusa globalnog istraživanja kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale (Ulrich i sur., 2017). U svrhu dobivanja mjernog instrumenta, kontaktirana je RBL Grupa koja je odgovorna za provođenje istraživanja na globalnoj razini te je upitnik ustupljen na korištenje u svrhu istraživanja razvijenosti kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale u Republici Hrvatskoj. Kako je prethodno objašnjeno, u globalnom istraživanju kompetencije „vjerodostojan aktivist“, „strateški pozicioner“ i „navigator paradoksa“ su određene kao temeljni pokretači koji najviše doprinose radnoj uspješnosti stručnjaka za ljudske potencijale. Stoga su u ovom istraživanju korištene 34 čestice iz izvornog upitnika koje mjere spomenute tri kompetencije. Razvijenost kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale računata je u vidu prosječnih vrijednosti pri čemu su čestice grupirane u kompetencije i podkompetencije isto-

vjetno globalnoj metodologiji. Konačno, ukupna razvijenost kompetencija iz skupine temeljnih pokretača je računata kao prosječna vrijednost te je potom stavljana u odnos s demografskim obilježjima ispitanika kako bi se ispitalo postavljene hipoteze. Stručnjake za ljudske potencijale su putem anketnog upitnika procjenjivali njihovi bliski suradnici (detaljnije obrazloženje procesa prikupljanja podataka nalazi se u sljedećem potpoglavlju), a razvijenost kompetencija je procjenjivana na skali Likertovog tipa od 1 do 5, pri čemu je ocjena jedan označava „izrazito nisku razinu“, a ocjena pet „izrazito visoku razinu“. Uz kompetencije, ispitana su i demografska obilježja procjenjivanih stručnjaka za ljudske potencijale i demografska obilježja samih ispitanika.

3.2. Proces prikupljanja podataka

Kako bi se istražila razvijenost kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale provedeno je presječno istraživanje na prigodnom uzorku stručnjaka za ljudske potencijale. Stručnjaci za ljudske potencijale su procjenjivali razvijenost kompetencija bliskih suradnika, također stručnjaka za ljudske potencijale. U uputama mjernog instrumenta posebno je istaknuto da je nužno za postupak procjene odabrati suradnika iz područja upravljanja ljudskim potencijalima s kojim osoba blisko surađuje ili je surađivala. Na taj način je zadovoljena pretpostavka da ispitanici dobro poznaju rad svojih kolega, stručnjaka za ljudske potencijale i da će adekvatno moći procijeniti njihove kompetencije u tom području. Ispitanici su mogli ocijeniti jednog ili više svojih bliskih suradnika. U slučaju da su ocjenjivali više bliskih suradnika, od ispitanika se tražilo da popune zasebni anketni upitnik za svakog suradnika kojeg procjenjuju.

Procjena kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale iz perspektive njihovih bliskih suradnika korištena je kako bi se izbjegli problemi vezani uz subjektivnost i davanje socijalno poželjnih odgovora. Prednosti procjene od strane suradnika (*engl. peer evaluation*) su brojne. Naime, suradnici često imaju bolji uvid u različite dimenzije radne uspješnosti od neposredno nadređenih, objektivniji su u procjeni u usporedbi sa samoevaluacijom, a njihove procjene imaju visoku razinu valjanosti, pouzdanosti i prediktivnosti (Barclay

i Harland, 1995; Valle i Bozeman, 2002). Kako je prethodno navedeno, u Ulrichovom globalnom istraživanju korišten je pristup 360 stupnjeva te su, između ostalih, stručnjake za ljudske potencijale procjenjivali njihovi kolege. Prema rezultatima sedmog ciklusa istraživanja, prosječne ocjene razvijenosti kompetencija koje su svojim kolegama dali suradnici iz odjela za ljudske potencijale su najbliže prosječnim ocjenama svih procjenjivača ukupno (Ulrich i sur., 2017) što je još jedan argument za korištenje ovog izvora za procjenu razvijenosti kompetencija.

3.3. Uzorak

Uzorak ovog istraživanja čini 157 procjena razine kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale. Usporedbe radi, veličina uzorka u Europi u spomenutom globalnom istraživanju je 258 procijenjenih stručnjaka za ljudske potencijale. Procijenjeni stručnjaci za ljudske potencijale u uzorku su uglavnom ženskog spola (91,7 %) u dobi od 31 do 40 godina (54,8 %). Prosječna dob procijenjenih stručnjaka za ljudske potencijale je 37,87 godina ($\sigma = 7,17$). Prema stupnju obrazovanja, procijenjeni stručnjaci za ljudske potencijale su uglavnom sveučilišni magistri struke, magistri struke ili osobe s visokom stručnom spremom (74,5 %) dok značajan dio njih ima i završen magisterij znanosti ili sveučilišni specijalistički studij (16,6 %). Procijenjenih stručnjaka sveučilišnih prvostupnika, prvostupnika ili osoba s višom stručnom spremom ima 5,1 %, a sa srednjom stručnom spremom 3,8 %. Prema struci, procijenjeni stručnjaci su uglavnom ekonomisti (44,9 %) ili psiholozi (38,3 %) dok je manji postotak pravnika (5,2 %). Ostatak procijenjenih stručnjaka (11,6 %) su drugih struka (npr. profesori jezika, sociolozi, pedagozi). Veći dio procijenjenih stručnjaka radi na poslovima generalističkog tipa u upravljanju ljudskim potencijalima (61,8 %), a manji dio na specijalističkim pozicijama (38,2 %). Prosječni staž procijenjenih stručnjaka u upravljanju ljudskim potencijalima je 10,92 godine s najvećim udjelom stručnjaka koji imaju staž od 5 do 10 godina (44,6 %) i 11 do 20 godina (37,6 %).

Broj ispitanika u istraživanju je 145. U prosjeku su ispitanici ocijenili 1,08 suradnika, odnosno većina ispitanika (96,6 %) je ispunila jedan

upitnik za procjenu svojih suradnika. Ispitanici su uglavnom bili ženskog spola (86,9 %), slične dobne ($\bar{x} = 35,53$; $\sigma = 7,47$) i obrazovne strukture kao i procijenjeni suradnici (74,48 % ispitanika su sveučilišni magistri struke, magistri struke ili osobe s visokom stručnom spremom, 13,79 % ima završen magisterij znanosti ili sveučilišni specijalistički studij, 8,97 % ispitanika su sveučilišni prvostupnici, prvostupnici ili osobe s višom stručnom spremom dok 2,76 % ispitanika ima završenu srednju stručnu spremu). Prema struci ispitanici su u jednakoj mjeri ekonomisti (40,0 %) i psiholozi (40,0 %), a među ispitanicima ima 2,1 % pravnika. Udio drugih struka (npr. profesori jezika, sociolozi, pedagozi, socijalni radnici, politolozi) je među ispitanicima značajno veći nego među procijenjenim stručnjacima i iznosi 17,9 %. Kao i kod procijenjenih stručnjaka, veći dio ispitanika radi na poslovima generalističkog tipa u upravljanju ljudskim potencijalima (64,8 %), a manji dio na specijalističkim pozicijama (35,2 %). Prosječni staž ispitanika u području upravljanju ljudskim potencijalima je 8,3 godine s podjednakim udjelom stručnjaka koji imaju od manje od 5 godina radnog staža (30,3 %), od 5 do 10 godina radnog staža (31,3 %) te 10 do 20 godina (33,1 %). Ispitanici su uglavnom procjenjivali svoje kolege (42,0 %) i nadređene (40,2 %), dok je njih 17,8% procjenjivalo svoje podređene.

3.4. Analiza podataka

U svrhu analize prikupljenih podataka korištene su metode deskriptivne i inferencijalne statistike. S obzirom da je uzorak prigodan, proveden je Shapiro-Wilk test normalnosti distribucije na temelju kojeg je utvrđeno da podaci ne slijede normalnu distribuciju. Stoga su, uz deskriptivnu analizu, korišteni neparametrijski statistički testovi Mann-Whitney U test i Kruskal Wallis H test za nezavisne uzorke, a za analizu povezanosti razvijenosti kompetencija i dobi korišten je Spearmanov koeficijent korelacije. Prije same provedbe neparametrijskih statističkih testova, provedena je i analiza izdvojenica (*engl. outliers analysis*) korištenjem Boxplot dijagrama kako bi se identificirali podaci koji predstavljaju ekstremne vrijednosti. Analizom je pronađena jedna vrijednost koja se smatra ekstremnom vrijednosti i to pri promatranju razvijenosti

Tablica 1. Analiza povezanosti razine kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale i njihovog spola

	Muški (n = 14)		Ženski (n = 144)		Mann-Whitney U test	
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	Test	Sig.
Vjerodostojni aktivist	3,805	1,062	4,050	1,303	1065,0	0,411
Sposobnost utjecaja na druge	3,660	1,165	3,979	0,996	1093,5	0,314
Dobivanje povjerenja na temelju rezultata	4,058	0,931	4,175	0,844	1015,0	0,611
Strateški pozicioner	3,709	0,760	3,955	0,730	1124,5	0,230
Interpretacija poslovnog okruženja	3,868	0,748	4,100	0,699	1108,5	0,271
Razumijevanje očekivanja dionika	3,646	0,830	3,928	0,826	1132,5	0,209
Razumijevanje internih poslovnih operacija	3,385	0,931	3,616	1,007	1073,0	0,380
Navigatorski paradoksa	3,529	0,930	3,670	0,875	1022,0	0,583
Temeljne kompetencije	3,702	0,848	3,9266	0,740	1086,0	0,339

kompetencija ovisno o razini obrazovanja. Pri analizi razvijenosti kompetencija ovisno o spolu i struci, izdvojenice nisu pronađene. S obzirom da Spearmanov koeficijent korelacije nije osjetljiv na ekstremne vrijednosti (Field, 2018.), za izračun Spearmanovog koeficijenta korelacije nije provedena analiza izdvojenica. S obzirom da ekstremne vrijednosti mogu uzrokovati nepravilnosti u neparametrijskim statističkim testovima (Field, 2018; Hodge i Austin, 2004), ova vrijednost je isključena pri korištenju neparametrijskog Kruskal Wallis H testa za nezavisne uzorke za ispitivanje povezanosti razvijenost kompetencija i razine obrazovanja. U rezultatima istraživanja prikazane su prosječne razine kompetencija i podkompetencija, a za dokazivanje hipoteza sagledavana je prosječna razina kompetencija iz skupine temeljnih pokretača. Za potrebe statističke obrade podataka korišten je program IBM SPSS Statistics 23.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Analiza povezanosti razine kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale i spola te deskriptivna analiza prosječne razine kompetencija ovisno o spolu prikazana je u tablici 1.

Iz prikazanih rezultata deskriptivne statistike, vidljivo je da stručnjaci za ljudske potencijale ženskog spola u prosjeku imaju sve kompetencije razvijenije od stručnjaka za ljudske potencijale muškog spola. Međutim, kada se analizira povezanost razine kompetencija iz skupine temeljnih pokretača i spola stručnjaka za ljudske potencijale neparametrijskim Mann-Whitney U testom, utvrđuje se da razlike nisu statistički značajne ($U = 1086,0$; $p = 0,339$) te se može zaključiti da razvijenost kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale ne ovisi o spolu procijenjenih stručnjaka. Time je potvrđena prva hipoteza kojom je navedeno da razvijenost kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale mjerena prosječnom razinom kompetencija iz skupine temeljnih pokretača ne ovisi o njihovom spolu.

Korelacijska analiza povezanosti razine kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale i dobi ispitanika prikazana je u tablici 2.

Korelacijska analiza ukazuje na statistički značajnu negativnu povezanost između dobi i kompetencije „vjerodostojan aktivist“ ($\rho = -0,216$; $p = 0,007$) te njenih podkompetencija „sposob-

Tablica 2. Korelacijska analiza povezanosti razine kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale i njihove dobi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Dob		-,216**	-,198*	-,232**	,012	,003	,002	-,014	-,123	-,094
2. Vjerodostojni aktivist	-,216**		,976**	,874**	,658**	,609**	,613**	,605**	,798**	,882**
3. Sposobnost utjecaja na druge	-,198*	,976**		,757**	,615**	,563**	,584**	,563**	,761**	,844**
4. Dobivanje povjerenja na temelju rezultata	-,232**	,874**	,757**		,638**	,598**	,583**	,582**	,760**	,814**
5. Strateški pozicioner	,012	,658**	,615**	,638**		,920**	,928**	,863**	,769**	,912**
6. Interpretacija poslovnog okruženja	,003	,609**	,563**	,598**	,920**		,777**	,674**	,693**	,831**
7. Razumijevanje očekivanja dionika	,002	,613**	,584**	,583**	,928**	,777**		,758**	,736**	,855**
8. Razumijevanje internih poslovnih operacija	-,014	,605**	,563**	,582**	,863**	,674**	,758**		,685**	,809**
9. Navigator paradoksa	-,123	,798**	,761**	,760**	,769**	,693**	,736**	,685**		,917**
10. Temeljne kompetencije	-,094	,882**	,844**	,814**	,912**	,831**	,855**	,809**	,917**	

Napomena: ** $p < .01$; * $p < .05$

nost utjecaja na druge“ ($\rho = -0,198$; $p = 0,013$) i „dobivanje povjerenja na temelju rezultata“ ($\rho = -0,232$; $p = 0,003$). Korelacija između dobi i kompetencije „strateški pozicioner“ te njenih podkompetencija je pozitivna, ali slaba te nije statistički značajna, dok je korelacija između dobi i kompetencije „navigator paradoksa“ slaba, negativna te također nije statistički značajna. Sumarno gledajući, korelacija između dobi i ukupne razvijenosti kompetencija iz skupine temeljnih pokretača je slaba, negativna i nije statistički značajna. Na temelju ovog rezultata zaključuje se da razvijenost kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale iz skupine temeljnih pokretača nije povezana s njihovom dobi čime je potvrđena druga hipoteza.

Analiza povezanosti razine kompetencija i razine obrazovanja stručnjaka za ljudske potencijale te deskriptivna analiza prosječne razvijenosti kompetencija ovisno o razini obrazovanja prikazana je u tablici 3.

Iz prikazane deskriptivne analize vidljivo je da je razvijenost kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale najviša kod stručnjaka za ljudske potencijale visoke stručne spreme i stručnjaka s poslijediplomskom razinom obrazovanja. Inferencijalna statistička analiza je pokazala statistički značajnu povezanost između razine obrazovanja i razvijenosti kompetencije „strateški pozicioner“ ($H = 8,830$; $p = 0,032$), njene podkompetencije „razumijevanje internih

Tablica 3. Analiza povezanosti razine kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale i njihove razine obrazovanja

	SSS ¹ (n = 6)		VŠS ² (n = 8)		VSS ³ (n = 116)		PDS ⁴ (n = 26)		Kruskal-Wallis Test	
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	Test	Sig.
Vjerodostojni aktivist	3,757	0,800	3,229	1,303	4,137	0,874	3,962	0,723	7,469	0,058
Sposobnost utjecaja na druge	3,642	0,939	3,251	1,423	4,062	0,977	3,853	0,842	5,716	0,126
Dobivanje povjerenja na temelju rezultata	3,958	0,781	3,188	1,148	4,267	0,803	4,154	0,664	11,177	0,011*
Strateški pozicioner	3,667	0,594	3,330	0,591	3,985	0,742	4,014	0,654	8,830	0,032*
Interpretacija poslovnog okruženja	3,962	0,473	3,643	0,482	4,126	0,708	4,074	0,747	6,470	0,091
Razumijevanje očekivanja dionika	3,633	0,924	3,25	0,699	3,955	0,832	4,008	0,701	6,896	0,075
Razumijevanje internih poslovnih operacija	2,943	0,905	2,626	0,982	3,655	1,010	3,860	0,693	10,818	0,013*
Navigator paradoksa	3,382	0,616	3,145	1,011	3,698	0,885	3,785	0,719	3,605	0,307
Temeljne kompetencije	3,638	0,567	3,260	0,856	3,974	0,745	3,949	0,595	8,128	0,043*

Napomena: ¹SSS – Srednja stručna sprema; ²VŠS – Viša stručna sprema, stručni pristupnik ili sveučilišni prvostupnik; ³VSS – Visoka stručna sprema, stručni specijalist ili magistar struke; ⁴PDS – Magistar znanosti ili sveučilišni specijalist

poslovnih operacija“ (H = 10,818; p = 0,013) te podkompetencije iz skupine „vjerodostojan aktivist“ pod nazivom „dobivanje povjerenja na temelju rezultata“ (H = 11,117; p = 0,011). Kada se promatra povezanost razvijenosti kompetencija iz skupine temeljnih pokretača i razine obrazovanja zaposlenika, vidljivo je da postoji statistički značajna povezanost (H = 8,128; p = 0,043) što znači da se može prihvatiti treća hipoteza da razvijenost kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale mjerena prosječnom razinom kompetencija iz skupine temeljnih pokretača ovisi o razini njihovog obrazovanja. U tablici 4. nalazi se analiza povezanosti razine kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale i njihove struke.

Deskriptivna analiza ukazuje da stručnjaci za ljudske potencijale koji su psiholozi imaju u prosjeku najviše razvijene kompetencije. Međutim, inferencijalna analiza povezanosti razine kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale

i struke nije pokazala statistički značajne razlike niti za jednu od analiziranih kompetencija i podkompetencija pa tako ni za razvijenost kompetencija iz skupine temeljnih pokretača (H = 1,602; p = 0,659). To ukazuje da se ne može utvrditi razlika u razvijenosti kompetencija ovisno o struci stručnjaka za ljudske potencijale čime se četvrta hipoteza ne može prihvatiti.

5. RASPRAVA

5.1. Teorijske implikacije

Iz nalaza istraživanja proizlaze tri važne teorijske implikacije. Prvenstveno, analiza povezanosti demografskih obilježja stručnjaka za ljudske potencijale i razvijenosti njihovih kompetencija pokazala je da spol procjenjivanih stručnjaka nije povezan s razvijenosti njihovih kompetencija (H1). Taj nalaz je u skladu je s prethodnim

Tablica 4. Analiza povezanosti razine kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale i njihove struke

	Ekonomist (n = 69)		Psiholog (n = 59)		Pravnik (n = 8)		Drugo (n = 18)		Kruskal-Wallis Test	
	Test	Sig.	Test	Sig.	Test	Sig.	Test	Sig.	Test	Sig.
Vjerodostojan aktivist	3,998	0,944	4,121	0,832	3,896	1,088	4,006	0,930	0,820	0,845
Sposobnost utjecaja na druge	3,918	1,050	4,041	0,950	3,876	1,161	3,929	0,971	0,545	0,909
Dobivanje povjerenja na temelju rezultata	4,138	0,878	4,258	0,747	3,938	1,007	4,139	0,940	1,236	0,744
Strateški pozicioner	3,829	0,798	4,070	0,624	4,054	0,692	3,912	0,715	2,774	0,428
Interpretacija poslovnog okruženja	3,975	0,760	4,212	0,623	4,266	0,620	4,031	0,628	3,915	0,271
Razumijevanje očekivanja dionika	3,823	0,916	4,034	0,702	3,900	0,814	3,867	0,801	1,375	0,711
Razumijevanje internih poslovnih operacija	3,449	1,026	3,752	0,903	3,751	0,972	3,667	1,108	2,863	0,413
Navigatorski paradoksa	3,578	0,940	3,777	0,786	3,535	0,892	3,674	0,871	1,014	0,798
Temeljne kompetencije	3,831	0,798	4,026	0,653	3,896	0,809	3,892	0,756	1,602	0,659

istraživanjima provedenim na stručnjacima i menadžerima drugih struka (npr. Amegayibor, 2021; Ryan, Tavitiyaman i Weerakit, 2009; Tiraiyari i Uli, 2011). Područje upravljanja ljudskim potencijalima je specifično zbog visoke koncentracije osoba ženskog spola te se često stereotipno smatra „ženskim“ zbog naglašavanja važnosti brige o zaposlenicima i upravljanja odnosima (Reichel i sur., 2020). Nalaz da nema razlike u razvijenosti kompetencija procjenjivanih suradnika ovisno o spolu je važan jer se suvremeno upravljanje ljudskim potencijalima treba nastaviti boriti protiv „feminizacije“ ove funkcije menadžmenta. Za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima podjednako su važne vještine i vrijednosti koje se smatraju „muškima“ i „ženskima“ (Ainsworth i Pekarek, 2022) jer suvremene kompetencije uključuju brigu za odnose (kompetencija „vjerodostojni aktivist“), brigu za poslovni rezultat (kompetencija „strateški pozicioner“) i uspješno upravljanje svim izazovima koje ova interakcija donosi (kompetencija „navigator paradoksa“).

Nadalje, rezultat koji ukazuje na to da je dob procjenjivanih stručnjaka negativno korelirana s razvijenošću kompetencije „vjerodostojan aktivist“ i njene dvije podkompetencije ukazuje da, prema procjenama ispitanika, razvijenost spomenutih kompetencija njihovih kolega s godinama opada. Razlog ovakvog rezultata potencijalno leži u činjenici da su stručnjaci za ljudske potencijale starije životne dobi proizašli iz tzv. kadrovskih odjela u kojima su u manjoj mjeri provodili aktivnosti koje obuhvaća kompetencija „vjerodostojan aktivist“. Ipak, statistički značajna korelacija između drugih kompetencija te ukupne razvijenosti kompetencija iz skupine temeljnih pokretača i dobi ispitanika nije utvrđena (H2). Ovaj nalaz je važan jer dosadašnja istraživanja ukazuju da heterogenost u dobi može pozitivno utjecati na organizacijsku uspješnost kroz prijenos znanja između starijih i mlađih zaposlenika (Fasbender i Gerpott, 2022). S druge strane, organizacijska klima koja potiče diskriminaciju ovisno o dobi, može negativno utjecati na organizacijsku uspješnost (Florah, 2019). Stručnjaci za ljudske potencijale su svoje-

vrсни „ambasadori“ organizacijske klime i kulture te je iznimno važno da je prisutna što manja razina stereotipa o povezanosti razine kompetencija zaposlenika i njihove dobi. Iako su neka od prethodnih istraživanja ukazala na to da kompetencije pojedinih stručnjaka mogu opadati s dobi (npr. Amegayibor, 2021; Gujral i Saxena, 2020), treba imati na umu da posao stručnjaka za ljudske potencijale zahtjeva visoku razinu suradnje s drugim odjelima i inovativno ponašanje što može doprinijeti smanjivanju negativnih posljedica povezanih s povećanjem životne dobi (Guillén i Kunze, 2019), ali i dodatnom razvoju ili barem zadržavanjem postojeće razine kompetencija.

Treća važna implikacija istraživanja je da rezultati ukazuju da postoji povezanost između razvijenosti kompetencija i razine obrazovanja procjenjivanih stručnjaka za ljudske potencijale (H3) te da ne postoji povezanost između razvijenosti kompetencija i struke procijenjenih stručnjaka za ljudske potencijale (H4). Povezanost između razvijenosti kompetencija i razine obrazovanja procjenjivanih stručnjaka je u skladu s jednom od temeljnih ideja kompetencijskog pristupa, a to je da se kompetencije mogu razvijati (Chung i Wu, 2011; Spencer i Spencer, 1993). Formalno i sustavno obučavanje i razvoj u području upravljanja ljudskim potencijalima je iznimno važno te se već duže razdoblje radi na poticanju razvoja struke te profesionalizaciji područja (Brewster i sur., 2000; SHRM, 2016; Ulrich, 1997). Pri tome je temeljni korak određivanje nužnih kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale, ali i razine i vrste obrazovanja. U posljednje vrijeme sve se veći naglasak stavlja na visoko-obrazovne programe u upravljanju ljudskim potencijalima, a stručnjaci za ljudske potencijale shvaćaju važnost formalnog obrazovanja čemu u prilog govore i rezultati ovog istraživanja iz kojih je vidljivo da značajan broj stručnjaka za ljudske potencijale u Republici Hrvatskoj ima poslijediplomsku razinu obrazovanja (njih 16,6 %) što je u skladu s nalazima sličnih istraživanja u Europi i svijetu (npr. Selmer i Chiu, 2004).

Drugi aspekt obrazovanja stručnjaka za ljudske potencijale je njihova struka za koju rezultati istraživanja ukazuju da nije povezana s razvijenošću kompetencija procjenjivanih stručnjaka za ljudske potencijale. Navedeno se može obra-

zložiti time što je područje upravljanja ljudskim potencijalima iznimno interdisciplinarno (Jacob 2015; Jacobs, 1990, Khapova i Arthur, 2011) te je, za uspješnost u ovom području, neophodno barem načelno poznavati druge struke. Izostanak statistički značajne povezanosti između struke i razvijenosti kompetencija, potvrđuje nalaze prethodnih istraživanja da se razvoj kompetencija ne može ograničiti sagledavanjem iz perspektive najuže formalne struke (Ellström, 1998). Upravo zbog toga, postoji tendencija kreiranja interdisciplinarnih obrazovnih programa koji povezuju različite struke kako bi se proširio uvid i potaknuo razvoj u različitim smjerovima što je neophodno za razvoj područja. Cilj takvih programa je ne samo pripremiti stručnjake za ljudske potencijale za rad kroz stjecanje tradicionalnih znanja o različitim funkcijama upravljanja ljudskim potencijalima, nego i razviti kompetencije koje će im omogućiti opstanak u današnjem dinamičnom i kompleksnom okruženju (Ramlall i Sheppeck, 2007), ali i superiornu izvedbu.

Nalazi ovog istraživanja posebno su važni za znanstvenike i praktičare u području upravljanja ljudskim potencijalima u Republici Hrvatskoj. S obzirom da se funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u Republici Hrvatskoj značajno razvila u proteklih 20 godina, (Pološki Vokić, 2016) sve se više treba razmatrati poticanje profesionalizacije ovog područja. Za znanstvenu i stručnu zajednicu u Republici Hrvatskoj je posebno važno imati na umu rezultate istraživanja koji ukazuju da je razina obrazovanja važan demografski čimbenik za razvijenost kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale. S druge strane, nalaz koji ukazuje da struka ispitanika nije povezana s razvijenosti kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale može ukazivati na to da su osobe sa različitim vrstama obrazovanja jednako uspješne. Ipak, navedeno može ukazivati i na potrebu razvoja formalnih obrazovnih programa specijaliziranih za upravljanje ljudskim potencijalima jer bi se potencijalno bi se mogla vidjeti razlika u razvijenosti kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale koji su završili formalno obrazovanje u području u usporedbi sa stručnjacima drugih, srodnih struka.

5.2. Implikacije za organizacije

Istraživanje povezanosti demografskih obilježja stručnjaka za ljudske potencijale i razvijenosti njihovih kompetencija ima važne implikacije za organizacije i sam odjel za ljudske potencijale s obzirom da je učestalo da je kompetencijski pristup integriran s različitim funkcijama upravljanja ljudskim potencijalima (Loew, 2016). Naime, kompetencijski pristup se u brojnim organizacijama koristi u različitim funkcijama upravljanja ljudskim potencijalima kao što su privlačenje i odabir zaposlenika, praćenje radne uspješnosti i njihov razvoj. Nalazi istraživanja da spol i struka procjenjivanih stručnjaka za ljudske potencijale nisu povezani s razinom kompetencija pridonose uklanjanju tipičnih stereotipa i poticanju heterogene strukture u odjelima za ljudske potencijale. S druge strane, nalaz koji ukazuje da je dob povezana s razinom kompetencije „vjerođostojan aktivist“ ukazuje na potrebu rada na obučavanju zaposlenika, posebno u ovom dijelu. Heterogenost i uklanjanje stereotipa mogu smanjiti odstupanje između osobnih i organizacijskih vrijednosti što dovodi do povećanja ukupne organizacijske odanosti (Crleni, Labaš i Malbašić, 2017). Također, treba imati na umu da se pojedinci mogu razlikovati ovisno o svojim potrebama vezanim uz razvoj kompetencija (Wickramasinghe i De Zoyza, 2008) te da bi kompetencijske modele trebalo prilagoditi razlikama u dobi zaposlenika (Baran i Kłos, 2014). Nadalje, nalaz koji ukazuje da je razina obrazovanja procjenjivanih stručnjaka za ljudske potencijale povezana s razvijenošću njihovih kompetencija je vrlo indikativna za organizacije i ukazuje važnost ulaganja u razvoj zaposlenika koji rade u odjelima za ljudske potencijale jer kompetencije svih zaposlenika pa tako i stručnjaka za ljudske potencijale posreduju pri odnosu između praksi upravljanja ljudskim potencijalima i uspješnosti organizacije (Kaur i Kaur, 2021).

5.3. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja

Istraživanje povezanosti kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale s njihovim demografskim obilježjima ima važne teorijske implikacije i implikacije za organizacije, ali i određena ograničenja. Samo istraživanje je presječno te ga obi-

lježava prigodni uzorak. Iako je broj ispitanika značajan, posebice ako ga se promatra s veličinom uzorka u Europi u Ulrichovom globalnom istraživanju kompetencija, ipak bi bilo zanimljivo vidjeti rezultate pri većem uzorku stručnjaka za ljudske potencijale čime bi se povećao broj suradnika određenih demografskim obilježjima (npr. broj ispitanika muškog spola, srednje i više stručne spreme te pravne i drugih struka). Prilikom procjene stručnjaka za ljudske potencijale, ispitanici su mogli ocijeniti veći broj svojih suradnika, a prilikom odabira bliskih suradnika potencijalno su mogli odlučiti ocijeniti onog najuspješnijeg ili najmanje uspješnog. Stoga bi bilo zanimljivo postaviti konkretnije uvjete za odabir suradnika čije se kompetencije procjenjuju. U budućim istraživanjima bi bilo korisno uključiti i procjenu radne uspješnosti suradnika kako bi se mogla provesti dodatna analiza i povezati razinu razvijenosti kompetencija s radnom uspješnošću stručnjaka za ljudske potencijale. Putem istraživanja ispitana je razvijenost kompetencija iz skupine temeljnih pokretača, odnosno razvijenost kompetencija koje najviše doprinose radnoj uspješnosti stručnjaka za ljudske potencijale. Svakako bi bilo zanimljivo ispitati i razvijenost ostalih kompetencija za koje je globalno istraživanje pokazalo da su povezana s radnom uspješnošću te analizirati njihovu povezanost s demografskim obilježjima procjenjivanih stručnjaka. Posebno zanimljivo bi bilo promotriti kakav je zajednički utjecaj demografskih obilježja na razinu kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale u skladu s teorijom interseksionalnosti (Gunderson, 2022; Hancock, 2007; Rodriguez, Holvino, Fletcher i Nkomo, 2016).

6. ZAKLJUČAK

Na temelju teorijskog pregleda i prethodno provedenih istraživanja, empirijsko istraživanje provedeno je s ciljem istraživanja povezanosti razine kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale i njihovih demografskih obilježja. Istraživanje je provedeno po uzoru na sedam ciklusa longitudinalnog istraživanja kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale koje Dave Ulrich s različitim suradnicima provodi od 1987. godine. Rezultati istraživanja povezanosti razine kompetencija 157 stručnjaka za ljudske potencijale i njihovih demografskih obilježja su

pokazali da kompetencije procjenjivanih stručnjaka ne ovise o spolu, dobi i struci ispitanika. Također, istraživanje je pokazalo da je za razvijenos kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale važna razina njihovog obrazovanja. Zaključno, na temelju dobivenih rezultata možemo reći da je potrebno ulagati u obrazovanje stručnjaka za ljudske potencijale jer se na taj način razvijaju njihove kompetencije što može doprinijeti poboljšanju razine kvalitete aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, a posljedično i organizacijskoj uspješnosti.

Literatura

- Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K. i Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20(10), 842-852. <https://doi.org/10.1108/02621710110410842>
- Ainsworth, S. i Pekarek, A. (2022). Gender in Human Resources: Hiding in plain sight. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 890-905. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12437>
- Amegayibor, G. K. (2021). The effect of demographic factors on employees' performance: A case of an owner-manager manufacturing firm. *Annals of Human Resource Management Research*, 1(2), 127-143. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v1i2.853>
- Baran, M. i Kłos, M. (2014). Competency models and the generational diversity of a company workforce. *Economics i Sociology*, 7(2), 209-217. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-2/17>
- Barclay, J. H. i Harland, L. K. (1995). Peer Performance Appraisals. *Group & Organization Management*, 20(1), 39-60. <https://doi.org/10.1177/1059601195201004>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Brewster, C., Fardale, E. i Van Ommeren, J. (2000). HR Competencies and Professional Standards. *Report to the World Federation of Personnel Management Associations*, Cranfield: Cranfield University.
- Caldwell, R. (2008), HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 275-294. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00071.x>
- Claus, L. (2019). HR disruption – Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Cope, D. (2022). HR Teams Are Stretched Thin, *HR Magazine*, Dostupno na <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/spring2022/pages/hr-teams-are-stretched-thin.aspx>
- Crlni, E., Labaš, Š. i Malbašić, I. (2017). Utjecaj usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na organizacijsku odanost. *Ekonomski pregled*, 67(1), 61-80. Dostupno na <http://www.hde.hr/sadrzaj.aspx?Podrucje=1408>
- Croft, L. i Seemiller, C. (2017). Developing Leadership Competencies. *New Directions for Student Leadership*, 156, 7-18. <https://doi.org/10.1002/yd.20267>
- Chung, R. G. i Wu, C. Y. (2011). The Identification of Personnel Director's Competency Profile Through the Use of the Job Competence Assessment Method. *African Journal of Business Management*, 5(2), 405-415.
- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205-215. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2015.01.006>
- CRANET Hrvatska (2021). *Stanje upravljanja ljudskim potencijalima u Hrvatskoj 2021. godine: CRANET izvještaj Hrvatska 2021*. Dostupno na: <https://bpb-us-e1.wpmucdn.com/sites.psu.edu/dist/5/136945/files/2023/04/Cranet-Report-Croatia-2021.pdf>
- Dainty, P. (2011). The strategic HR role: Do Australian HR professionals have the required skills? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(1), 55-70. <https://doi.org/10.1177/1038411110394379>
- Ellström P. E. (1998). The many meanings of occupational competence and qualification. U W. J. Nijhof i J. N. Streumer (Ur.), *Key Qualifications in Work and Education* (str. 39-50). Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-011-5204-4_3
- Fasbender, U. i Gerpott, F. H. (2022). Knowledge Transfer Between Younger and Older Employees: A Temporal Social Comparison Model. *Work, Aging and Retirement*, 8(2),

- 146-162. <https://doi.org/10.1093/workar/waab017>
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. i Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415. <https://doi.org/10.1177/014920639902500306>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). London: Sage
- Florah, O. M. (2019). Age And Effective Human Resource Management. *European Scientific Journal*, 15(34), 125-141. <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n34p125>
- Garfalo, B. T. i L'Huillier, B. (2016). Competency based education (CBE): Baby steps for the United States. *Academy of Business Research Journal*, 1, 100-116. Dostupno na <https://www.proquest.com/scholarly-journals/competency-based-education-cbe-baby-steps-united/docview/1863564076/se-2>
- Gray, L. i McGregor, J. (2003). Human Resource Development and Older Workers: Stereotypes in New Zealand. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(3), 338-353. <https://doi.org/10.1177/1038411103041003006>
- Guillén, L. i Kunze, F. (2019). When age does not harm innovative behavior and perceptions of competence: Testing interdepartmental collaboration as a social buffer. *Human Resource Management*, 58(3), 301-316. <https://doi.org/10.1002/hrm.21953>
- Gujral, H. K. i Saxena, M. S. (2020). Managerial Competencies and Demographic Characteristics: A Study on Middle-level Disaster Management professionals of Delhi. *European Journal of Molecular i Clinical Medicine*, 7(11), 2427-2446. Dostupno na https://www.ejmc.com/article_5839.html
- Gunderson, M. (2022). Intersectionality in HR Research: Challenges and Opportunities. *International Journal of Manpower*, 44(7), 1273-1287. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2022-0187>
- Hancock, A. M. (2007). Intersectionality as a Normative and Empirical Paradigm. *Politics & Gender*, 3(2), 248-254. <https://doi.org/10.1017/S1743923X07000062>
- Harris, H., Rogers, R. i Singletary, J. (2016). Competency-Based Education and Shared Academic Freedom for Transformational Education. *European Journal of Educational Sciences*, 3(3), 1-15. <https://doi.org/10.19044/ejes.v3no3a1>
- Hodge, V. J. i Austin, J. (2004). A Survey of Outlier Detection Methodologies. *Artificial Intelligence Review*, 22(2), 85-126. <https://doi.org/10.1023/B:AIRE.0000045502.10941.a9>
- HR.com. (2018). *The State of HR Skills and Education 2018*. Dostupno na https://www.hrci.org/docs/default-source/toolkits/the-state-of-hr-skills-and-education-2018_researchreport_bamboohr_hrdotcom_final2_may2018.pdf
- Human Resources Professionals Association [HRPA] (2014). *Human Resources Professional Competency Framework*. Dostupno na <https://hrpa.s3.amazonaws.com/uploads/2020/10/Professional-Competency-Framework.pdf>
- Ingham, J. i Ulrich, D. (2016). Building better HR departments. *Strategic HR Review*, 15(3), 129-136. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0025>
- Jacob, J. W. (2015). Interdisciplinary trends in higher education. *Palgrave Communications*, 1(1), 1-5. <https://doi.org/10.1057/palcomms.2015.1>
- Jacobs, R. L. (1990). Human resource development as an interdisciplinary body of knowledge. *Human Resource Development Quarterly*, 1(1), 65-71. doi:10.1002/hrdq.3920010108
- Kaur, S. i Kaur, G. (2021). Human resource practices, employee competencies and firm performance: a 2-1-2 multilevel mediational analysis. *Personnel Review*, <https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0609>
- Khapova, S. N. i Arthur, M. B. (2011). Interdisciplinary approaches to contemporary career studies. *Human Relations*, 64(1), 3-17. <https://doi.org/10.1177/0018726710384294>
- Kurz, R. i Bartram, D. (2002). Competency and Individual Performance: Modelling the World of Work. U I. T. Robertson, M. Callinan i D. Bratram (Ur.), *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology* (str. 227-255). New York: Wiley.
- Lawson, T. E. i Limbrick, V. (1996). Critical Competencies and Developmental Experiences for Top HR Executives. *Human Resource Management*, 35(1), 67-85. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199621\)35:1<67::AID-HR-M5>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1<67::AID-HR-M5>3.0.CO;2-V)

- Lo, K., Macky, K. i Pio, E. (2015) The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308-2328, <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1021827>
- Loew, L. (2016). Competency management: challenges and benefits. *Training magazine*. Dostupno na <https://trainingmag.com/competency-management-challenges-and-benefits>
- Losey, M. R. (1999). Mastering the competencies of HR management. *Human Resource Management*, 38(2), 99-102. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199922\)38:2<99::AID-HRM3>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199922)38:2<99::AID-HRM3>3.0.CO;2-T)
- Lounsbury, J. W., Steel, R. P., Gibson, L. W. i Drost, A. W. (2008). Personality traits and career satisfaction of human resource professionals. *Human Resource Development International*, 11(4), 351-366. <https://doi.org/10.1080/13678860802261215>
- McCartney, S., Murphy, C. i McCarthy, J. (2021), 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts, *Personnel Review*, 50(6), 1495-1513. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670>
- McEvoy G., Hayton, J. C., Warnick, A. P., Mumford, T. V., Hanks, S. H i Blahna, M. J. (2005). A Competency-Based Model for Developing Human Resource Professionals. *Journal of Management Education*, 29(3), 383-402. <https://doi.org/10.1177/1052562904267538>
- McEvoy, G. M. i Cascio, W. F. (1989). Cumulative Evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 11-17. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.11>
- Monks, K. (2016). Roles in Personnel Management from Welfarism to Modernism: Fast Track or Back Track? *DCU Business School Research Paper Series*. Dostupno na <https://core.ac.uk/download/pdf/11308652.pdf>
- Nankervis, A. R. i Cameron, R. (2023). Capabilities and competencies for digitised human resource management: perspectives from Australian HR professionals. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), 232-251. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12354>
- Newton, B. (2006). Training an age-diverse workforce. *Industrial and Commercial Training*, 38(2), 93-97. <https://doi.org/10.1108/00197850610653162>
- Pološki Vokić, N. (2016). Fifteen Years of Strategic HRM Philosophy in Croatian Companies – has HR Department Evolved Into a Strategic Partner? *Strategic Management*, 21(2), 37-44. Dostupno na <https://www.smjournal.rs/index.php/home/article/view/100>
- Pološki Vokić, N., Obadić, A. i Sinčić Ćorić, D. (2019). *Gender Equality in the Workplace: Macro and Micro Perspectives on the Status of Highly Educated Women*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Pološki Vokić N. i Rimac, M. (2012). Managerial competencies for sustainable future – perceptions of graduate students, *Proceedings of the 6th International Conference s „An Enterprise Odyssey: Corporate governance and public policy – path to sustainable future”* (str. 712-733). Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb.
- Posthuma, R. A. i Champion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>
- Ramlall, S. J. i Sheppeck, M. (2007). Educating highly competent and principled HR professionals in the 21st century. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 7(3-4), 215-226. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2007.017130>
- Reichel, A., Scheibmayr, I. i Brandl, J. (2020). The HR lady is on board: Untangling the link between HRM's feminine image and HRM's board representation. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 586-603. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12263>
- Rodriguez, J. K., Holvino, E., Fletcher, J. K. i Nkomo, S. M. (2016). The Theory and Praxis of Intersectionality in Work and Organisations: Where Do We Go From Here?. *Gender, Work & Organization*, 23: 201-222. <https://doi.org/10.1111/gwao.12131>.
- Ryan, B., Tavitiyaman, P. i Weerakit, N. (2009). The Impact Of Gender, Age and Education Related To Leadership Competencies Needed For Success As A Hotel General Manager. *International CHRIE Conference*. Dostupno na <https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1175&context=refereed>
- Schoonover, S. C. (2003). *Human Resource Competencies for the New Century*. Falmouth: Schoonover Associates. Dostupno na <http://>

- www.franquality.com.br/portugues /docs/HR%20Competencies%20for%20the%20New%20Century-Schoonover.pdf
- Selmer, J. i Chiu, R. (2004). Required human resources competencies in the future: A framework for developing HR executives in Hong Kong. *Journal of World Business*, 39(4), 324-336. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2004.08.001>
- Society for Human Resource Management [SHRM] (2016). *The SHRM Competency Model*. Dostupno na <https://www.shrm.org/learningandcareer/career/pages/shrm-competency-model.aspx>
- Spencer, L. M. i Spencer S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
- Tiraieyari, N. i Uli, J. (2011). Moderating effects of employee gender and organizational tenure in competency-performance relationships. *African Journal of Business Management*, 5(33), 12898-12903. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2399>
- Thite, M. (2022). Digital human resource development: where are we? Where should we go and how do we go there? *Human Resource Development International*, 25(1), 87-103. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1842982>
- Troth, A. C. i Guest, D. E. (2020). The case for psychology in human resource management research. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 34-48. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12237>
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S. i Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340-360. <https://doi.org/10.1177/2041386612454043>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press
- Ulrich, D., Brockbank, W., Ulrich, M. i Kryscynski, D. (2015). Toward a Synthesis of HR Competency Models: The Common HR "Food Groups". *People and Strategy*, 38(4), 56-65. Dostupno na <https://scholarsarchive.byu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3013&context=facpub>
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M. i Brockbank, W. (2017). *Victory Through Organization: Why the War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do About It*. New York: McGraw-Hill.
- Ulrich, D., Ulrich, M., Burns E. W. i Wright P. (2021). *New HRCS 8 Competency Model Focuses on Simplifying Complexity*. Dostupno na: <https://df42wlfgr5mw.cloudfront.net/Articles/New+HRCS+8+Competency+Model+Focuses+on+Simplifying+Complexity.pdf>
- Ulrich, D., Younger, J. O. N., Brockbank, W. i Ulrich, M. (2011). Competencies for HR Professionals Working Outside-In. *The RBL White Paper Series*, 22(1), 1-7. Dostupno na <https://rbl-net.s3.amazonaws.com/hrcs/2012/Competencies%20for%20HR%20Professionals%20Working%20Outside-In.pdf>
- Ulrich, M., Kryscynski, D., Ulrich, D., Brockbank, W. i Slade J. (2016). *2016 HR Competency Model*. Dostupno na http://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf
- Valle, M. i Bozeman, D. P. (2002). Interrater agreement on employees' job performance: Review and directions. *Psychological reports*, 90(3), 975-985. <https://doi.org/10.2466/PRO.90.3.975-985>
- Vosburgh, R. (2015). What Can HR Associations Do to Advance the Profession? *People and Strategy*, 38(4), 26-32. Dostupno na <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA552253051&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=19464606&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7Ee3c91c81>
- Waldman, D. A. i Avolio, B. J. (1986). A Meta-Analysis of Age Differences in Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 33-38. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.33>
- Wickramasinghe, V. i De Zoyza, N. (2008). Gender, age and marital status as predictors of managerial competency needs: Empirical evidence from a Sri Lankan telecommunication service provider. *Gender in Management*, 23(5), 337-354. <https://doi.org/10.1108/17542410810887365>

PRILOG

Opisi kompetencija sedmog ciklusa istraživanja kompetencija stručnjaka za ljudske potencijale Ulricha i suradnika

Kompetencija	Opis	Kategorija
Strateški pozicioner (<i>engl. Strategic Positioner</i>)	Sposobnost postavljanja smjera poslovanja s ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti. Osoba koja ima razvijenu ovu kompetenciju razumije eksterno i interno okruženje poslovno okruženje te promjene u društvu, tehnologiji, ekonomiji, politici i demografskim trendovima uspješno integrira s unutarnjim obilježjima organizacije. Razumije očekivanja dionika i sudjeluje u kreiranju budućnosti organizacije.	Temeljni pokretači
Vjerodostojan aktivist (<i>engl. Credible Activist</i>)	Sposobnost izgradnje odnosa povjerenja uz proaktivan stav. Osoba koja ima razvijenu ovu kompetenciju je izvrstan komunikator koji složene koncepte može prenijeti na jednostavan i koristan način. Uspješno izražava činjenice, upravlja diskusijom i omogućava dogovor, a u interakcijama izražava podjednako samopouzdanje i skromnost.	
Navigatorski paradoksa (<i>engl. Paradox Navigator</i>)	Sposobnost upravljanja napetostima kako bi se postigao željeni rezultat. Osoba s razvijenom kompetencijom navigator paradoksa uspješno upravlja krajnostima poput potrebe za promjenom i potrebe za stabilnošću, potrebe za prikupljanjem informacija i donošenjem pravovremenih odluka, pojedinačnih potreba zaposlenika i kolektivnih organizacijskih ciljeva, fokusa na zaposlenike i fokusa na klijente i investitore te potrebe za organizacijskom kontrolom i osnaživanjem zaposlenika.	
Prvak promjena i kulture (<i>engl. Culture and Change Champion</i>)	Sposobnost da se inicijative za promjenom prevedu u promjene kulture. Osoba koja ima razvijenu ovu kompetenciju prenosi kulturu iz vanjskog okruženja u organizaciju, provjerava je li željena organizacijska kultura prisutna i među menadžerima, prenosi obilježja organizacijske marke u interne akcije te redovito promiče željenu organizacijsku kulturu.	Strateški aktivatori
Kustos ljudskog kapitala (<i>engl. Human Capital Curator</i>)	Sposobnost upravljanja talentima, razvijanja ljudi i menadžera, usmjeravanja radne uspješnosti i izgradnje tehničkih talenata kroz donošenje odluka utemeljenim na činjenicama. Osoba koja ima razvijenu ovu kompetenciju pomaže zaposlenicima da ostvare svoje ciljeve, omogućava jednake prilike, upravlja radnom uspješnošću te dizajnira integrirana rješenja.	
Stjuard sustava nagrađivanja (<i>engl. Total Rewards Steward</i>)	Sposobnost upravljanja s dobrobiti zaposlenika putem financijskih i nefinancijskih nagrada kroz formiranje temeljnih principa plaćanja i nagrađivanja. Osoba koja ima razvijenu ovu kompetenciju jasno komunicira informacije o kompenzacijama, ali i pomaže zaposlenicima da nađu smisao i svrhu svog rada.	
Integrator tehnologije i medija (<i>engl. Technology and Media Integrator</i>)	Sposobnost korištenja tehnologije i društvenih mreža u svrhu postizanja visoke učinkovitosti. Osoba koja ima razvijenu ovu kompetenciju prepoznaje i uči ključne vještine iz područja tehnologije, društvenih medija, razumijevanja publike i kreiranja osobne marke.	Osnovni aktivatori
Dizajner i tumač analitike (<i>engl. Analytics Designer and Interpreter</i>)	Sposobnost korištenja analitike pri donošenju odluka. Osoba koja ima razvijenu ovu kompetenciju uspješno koristi nadzorne ploče, ima znanja iz područja podatkovnih znanosti, matrica, metrike, predviđanja, modeliranja i dr.	
Menadžer usklađenosti (<i>engl. Compliance Manager</i>)	Sposobnost upravljanja procesima praćenja usklađenosti i slijeđenja regulatornih zahtjeva. Osoba koja ima razvijenu ovu kompetenciju potiče kolaboraciju s regulatorima i interesnim skupinama, predlaže inovacije u regulativi uz transparentnost i odgovornost te je usmjerena na ono što se može promijeniti.	

Izvor: Ulrich i sur. (2017)

**The relationship between the level of competencies and demographic characteristics
of human resource professionals**

Abstract

The paper presents the results of a primary cross-sectional study on the competencies of human resource professionals in the Republic of Croatia and analyses the level of development of their competencies based on demographic characteristics. The competencies of human resource professionals were assessed by their colleagues, with a final sample consisting of 157 evaluated professionals. The study aimed to determine whether the competencies of human resource professionals in Croatia are associated with their demographic characteristics, specifically gender, age, education level, and profession. The research results indicated that the development of competencies among evaluated human resource professionals is not related to their gender, age, or profession, but it does relate to the level of their education.

Keywords: competencies, human resource professionals, demographic characteristics, competencies of human resource professionals, Croatia