



Sveučilište u Zagrebu
EKONOMSKI FAKULTET
Zagreb - Hrvatska

Trg J. F. Kennedyja 6
10000 Zagreb, Hrvatska
Telefon +385(0)1 238 3333
<http://www.efzg.hr/wps>
wps@efzg.hr

SERIJA ČLANAKA U NASTAJANJU

Članak broj 10-06

Josip Pintarić

Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala



SVEUČILIŠTE U
ZAGREBU



Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala

Josip Pintarić
pintaric.josip@gmail.com

Sve izneseno u ovom članku u nastajanju stav je autora i ne odražava nužno službena stajališta Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Članak nije podvrgnut uobičajenoj recenziji.

Članak je izrađen na temelju diplomskog rada pod nazivom «Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala» izrađenim pod mentorstvom prof. dr. sc. Nine Pološki Vokić.

Copyright 2010 by Josip Pintarić

Sva prava pridržana.

Dijelove teksta dopušteno je citirati uz obavezno navođenje izvora.

Sažetak

Sve veća turbulentnost i neizvjesnost u okolini poduzeća, u prvi plan stavlja analize poznatih i relativno izvjesnih entiteta poduzeća. Dva takva entiteta su strategija poduzeća i menadžment ljudskih potencijala. Strategija poduzeća kao osnovni smjer poslovanja poduzeća i menadžmentu ljudskih potencijala kao sustavan koncept koji brine o razvoju jednog od najvažnijih resursa svakog poduzeća. Pojedinačna analiza i analiza interakcija između dva navedena entiteta ima teorijsku i aplikativnu vrijednost. U teorijskom smislu ona povećava mogućnost uspjeha provedene strategije. U aplikativnom smislu ona prokazuje metode, politike i tehnike menadžmenta ljudskih potencijala koje je svrsishodno koristiti kod pojedinih strategija.

Ključne riječi

razvojne strategije poduzeća, strategije u kriznim uvjetima, menadžment ljudskih potencijala, odnos strategija poduzeća i menadžmenta ljudskih potencijala

JEL klasifikacija

M12, M5

1. UVOD

Posebnosti kod pojedinih aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala za pojedine korporativne strategije trebao bi biti tek jedan od djelića mozaika shvaćanja cjelokupnog poslovanja. Poslovanje kao skup interakcija možemo pojmiti jedino proučavajući i analizirajući odabrane elemente. Što više analiza i proučavanja različitih elemenata i njihovih interakcija provedemo više ćemo shvaćati kompleksnost ukupnog poslovanja. Većim shvaćanjem umanjivat ćemo mogućnost pogreške. Ovaj rad baziran je na proučavanju i analiziranju interakcija i posebnosti koje se događaju između menadžmenta ljudskih potencijala i strategije poduzeća. Strategija poduzeća je osnovni pravac ili nit vodilja svakog poduzeća dok s druge strane ljudski potencijali predstavljaju osnovu za provođenje strategije i upravljaju resursom neophodnim za svako poduzeće.

Cilj rada je odrediti posebne funkcije menadžmenta ljudskih potencijala za pojedine strategije poduzeća. Analizom pojedinih funkcija menadžmenta ljudskih potencijala cilj je utvrditi najprikladnije metode, postupke i tehnike menadžmenta ljudskih potencijala za svaku strategiju. Na taj je način, s druge strane, moguće utvrditi je li neke metode, postupke ili tehnike menadžmenta ljudskih potencijala moguće u potpunosti eliminirati kao opcije kod nekih strategija. Takve spoznaje povećale bi ukupnost znanja o međusobnom djelovanju dva navedena entiteta poslovanja.

Rad je zamišljen na način da se analiziraju funkcije menadžmenta ljudskih potencijala (planiranje, analiza posla, pribavljanje, selekcija, praćenje radne uspješnosti, motivacija za rad, materijalno i nematerijalno nagrađivanje, obrazovanje i razvoje te upravljanje karijerom) kod pojedinih strategija (status quo, koncentracija, ekspanzija, diverzifikacija, okomita integracija, konsolidacija i obnavljanje te napuštanje djelatnosti). Praktična provjera teorijski izvedenih zaključaka provedena je kao studija slučaja na primjeru izabranog poduzeća.

2. KORPORATIVNE STRATEGIJE PODUZEĆA I OBILJEŽJA MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

2.1. Obilježja menadžmenta ljudskih potencijala za strategiju status quo

Strategija status quo „nije usmjerena na velike promjene nego na održavanje dosadašnjih ambicija“ (Tipurić, 2005., str. 109.). „To je strategija usmjerena na održavanje postojećeg stanja ili vrlo postupnog, sporog ali metodičnog i kontroliranog rasta“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 247). Radi se o strategiji kod koje je poduzeće ili zadovoljno sadašnjim stanjem i nastavlja poslovati bez promjena ili ne želi poduzeti ozbiljnije korake kako bi promijenilo trenutno stanje.

Pregled obilježja MLJP-a za strategiju status quo započinjemo s funkcijom planiranja. S obzirom da strategiju status quo karakterizira poslovanje u stabilnoj okolini s relativno malim promjenama, planiranje će biti dugoročno. Pod tim pojmom podrazumijeva se vremenski horizont do tri godine (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 193.). Isto tako, za poduzeće od presudne važnosti neće biti fleksibilnost u planiranju. Potrebna je stabilnost i dugoročnost u planiranju ljudskih potencijala.

Analiza posla je funkcija MLJP-a koja ne korelira izravno sa strategijom poduzeća već je općenita funkcija na koju se nadovezuju druge funkcije MLJP-a. Možemo zaključiti kako je to funkcija koju svako poduzeće mora obaviti, makar i u nekom najskromnijem obliku, da bi moglo poslovati. Tako će bolje obavljena analiza posla olakšati proces selekcije i nagrađivanja.

Pribavljanje i selekcija kod strategije status quo od velikog su značaja jer „mogu voditi stabiliziranju statusa quo organizacije ili pridonositi inovacijama, socijalnim promjenama i razvoju“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 289.). To znači da pribavljanje i selekcija u slučaju strategije status quo postaju instrumenti pomoću kojih poduzeće održava svoj položaj na tržištu. Poduzeće se može koristiti unutarnjim izvorima pribavljanja jer tako pribavljeni kandidati poznaju situaciju na tržištu i u organizaciji. Na umu treba imati

kako strategija status quo predviđa tehnološki i procesni razvoj, pa kod pribavljanja kandidata o tome treba voditi računa. Za uvođenje novih ili poboljšanje starih tehnologija i procesa moguće je da će biti potrebni novi ljudi izvan organizacije. Zbog toga MLJP treba razmišljati i o vanjskim izvorima pribavljanja i o činjenici da ljudima koji imaju potrebna znanja možda prvi izbor nisu poduzeća koja provode strategiju status quo.

Kod selekcije zaposlenika koristan instrument je portfolio ljudskih potencijala¹. Utvrdimo li kakvo je trenutno stanje i kakvo bi stanje trebalo biti dobit ćemo sliku onoga na što u procesu selekcije treba obratiti pažnju. S jedne je strane nezahvalno koristiti se ovim prikazom jer ne možemo reći da bilo koja strategija ili poduzeće treba „problematične djelatnike“. Ipak, s obzirom na strategiju status quo, MLJP bi u procesu selekcije trebao obratiti pažnju na kandidate koji pokazuju potencijal da postanu „konji za vuču“. To su zaposlenici s visokom radnom uspješnošću i niskim razvojnim potencijalom. Strategija status quo predviđa niski razvojni potencijal na razini organizacije. Idealni kandidati dobro poznaju organizaciju i/ili stanje na tržištu. Sposobni su održati trenutnu razinu uspješnosti bez većih promjena i ulaganja, što svakako zahtijeva razinu sposobnosti i umješnosti u poslovanju. Kod procesa selekcije većina poduzeća najvjerojatnije će koristiti konvencionalne metode. Upotrebu nekonvencionalnih metoda prije će odrediti pojedina djelatnost ili zahtjev posla nego strategija poduzeća.

Uz pomoć praćenja radne uspješnosti saznajemo koliko su zaposlenici svojim radom doprinijeli ostvarenju ciljeva. Strategija status quo predviđa održavanje uspješnosti iz proteklih godina. Prema tome, kriterij radne uspješnosti je postići najmanje uspješnost iz prošlih razdoblja. Metoda koju MLJP može koristiti je ljestvica procjene. „Ljestvica procjene spada u kategoriju metoda koje ocjenu individualne uspješnosti temelje na usporedbi s nekim prethodno uspostavljenim radnim standardima, odnosno kriterijem radne uspješnosti“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 521.).

Strategija status quo sama po sebi neće osobito motivacijski djelovati na ambiciozne zaposlenike željne brzog uspjeha i eksponencijalnog razvoja karijere. To naravno ne znači da ako se poduzeće ne razvija i raste da i karijere stagniraju. Kriterij uspješnosti je održavanje postojećeg uspješnog stanja u poduzeću. Tako će ova strategija najviše motivirati u smislu sigurnosti posla, poštovanja, statusa uvažavanja i sl.

Materijalno i nematerijalno nagrađivanje za strategiju status quo iziskuje od MLJP-a „vještine upravljanja nagrađivanjem“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 629.). Obilježja sustava nagrađivanja u poduzećima koja provode strategiju status quo bit će prosječne novčane naknade s prosječnom stimulacijom temeljenom na individualnoj odjelnoj ili organizacijskoj uspješnosti te standardne beneficije (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 629.). Strategija status quo stimulira ostvarivanje barem istih rezultata uspješnosti iz prošlih godina. Plaća kao osnovni materijalni motivator trebala bi biti prosječna ili iznadprosječna.

Obrazovanje unutar strategije status quo neće biti od presudnog značaja. Obrazovanje je ulaganje, a strategija status quo ne predviđa ulaganja. Jedini razlog ulaganja u obrazovanje su promjene u tehnologiji. Okolina nije turbulentna, kompleksna, tj. gotovo da je izvjesna. Funkciji obrazovanja zaposlenika, u strategiji status quo, neće biti pridodana veća pažnja osim ako je obrazovanje zaposlenika ključni čimbenik za održavanje trenutnog stanja poduzeća.

Uz strategiju status quo zaposlenici imaju najviše šanse da razvoj njihove karijere poprimi obilježja opcije „klub“². To znači kako je pribavljanje većinom unutarnje te da je tijek razvoja i promocije više orijentiran na grupni doprinos. Zaposlenici će držati do senioriteta, stvarat će se velika povezanost između poduzeća i pojedinca s izraženim osjećajem privrženosti i odanosti. U poduzeću će prevladavati ravnopravan tretmana članova.

¹ Koncept „Portfolio ljudskih potencijala“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 650.) koji na osnovi radne uspješnosti i radnog potencijala svrstava zaposlenike u četiri skupine. Te su četiri skupine Konji za vuču, Zvijezde, Klade i Problematični djelatnici.

² Koncept: „Tipologija sustava razvoja karijere“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 838) koji na temelju tijeka ponude ili pribavljanja i tijeka razvoja ili promocije razlikuje četiri osnovna tipa razvoja karijere zaposlenika unutar poduzeća. To su tipovi: Tvrdava, Bejzbolski tim, Klub i Akademija.

2.2. Razvojne strategije i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala

Rast i razvoj trebao bi biti prirodan odabir svakog poduzeća. Zbog učestalih promjena na tržištima i u okolini poduzeća razvoj se nameće kao logična reakcija. U razvojne strategije ubrajaju se strategija koncentracije, ekspanzije, diverzifikacije i okomite integracije.

2.2.1. Obilježja menadžmenta ljudskih potencijala za strategiju koncentracije

Strategija koncentracije ili tržišne penetracije je razvojna strategija kod koje poduzeće pokušava na postojećim tržištima i sa postojećim proizvodima poslovati bolje i ostvariti još bolje poslovne rezultate (povećati tržišni udio). Kod ove strategije „svi raspoloživi izvori kanalizirani su u jedan ozbiljan pokušaj“ (Kourdi, 2007., str. 143.). Ostvarivanje boljih poslovnih rezultata kroz strategiju koncentracije moguće je zbog dvije pojave ili procesa, a to su krivulja iskustva i ekonomija veličine. Krivulja iskustva je zapravo generalizacija koncepta krivulje učenja. Koncept krivulje učenja definira se kao „svako udvostručenje kumulativne proizvodnje u nekoj tvornici (postrojenju, pogonu) u kojoj se proizvodi homogeni proizvod, zbog djelotvornijeg izvršenja radnih operacija, a što rezultira sniženjem prosječnih ukupnih troškova za određeni postotak, opće poznat kao postotak usavršavanja“ (Santini, 2004., str. 4.). Ekonomija veličine (razmjera) „odražava reakciju ukupnog proizvoda kada se svi inputi proporcionalno povećavaju“ (Samuelson i Nordhaus, 1992., str. 110.).

Planiranje ljudskih potencijala kod strategije koncentracija bit će srednjoročno. Iako poduzeće ostaje na istom tržištu (koje mu je poznato i čije prilike poznaje) te nastavlja poslovati s temeljno istim proizvodima, strategija koncentracije podrazumijeva rast i razvoj poduzeća. Zbog toga je potreban kraći i fleksibilniji vremenski horizont planiranja. Ovisno o industrijskoj grani u kojoj poduzeće posluje, razlikovat će se turbulentnost okoline, no najčešće će strategiju koncentracije odabirati poduzeća koja posluju u stabilnim okolinama. Metode koje će se koristiti za planiranje ljudskih potencijala mogu biti metode koje koriste podatke iz prethodnih poslovnih godina s obzirom da poduzeće ostaje u istoj djelatnosti. Moguće metode stoga su normativna metoda i analiza trenda.

Analiza posla kod strategije koncentracije može biti snažan instrument ostvarivanja strategije. Kod strategije koncentracije poduzeće želi „to što radi raditi još i bolje“, pa stoga revizija poslovnih pozicija može donijeti značajne promjene. Metoda koja je pri tome najkorisnija je metoda kritičnih slučajeva s obzirom da je „usmjerena na identificiranje kritičnih aktivnosti i oblike ponašanja koji pridonose uspješnom ili neuspješnom obavljanju posla“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 266.).

Kod pribavljanja ljudskih potencijala za strategiju koncentracije javlja se dvojba kod razmišljanja o unutarnjim i vanjskim izvorima pribavljanja. Pitanje je koristiti li unutarnje izvore i obrazovnim programima i motivacijskim tehnikama tražiti od zaposlenih da rade bolje, ili krenuti od pretpostavke kako smo s postojećim radnim potencijalom dosegli vrhunac i okrenuti se novim potencijalnim zaposlenicima, tj. vanjskim izvorima pribavljanja. Kombinacija je možda najbolje rješenje. S obzirom da je pribavljanje dugoročan proces, iskustva iz prošlih godina mogu dati odgovor na to pitanje. Strategija koncentracije podrazumijeva pokušaj povećanja tržišnog udjela na temelju stvaranja održivih konkurencijskih prednosti. Visokoobrazovana radna snaga u svakom je slučaju održiva konkurentna prednost. Tako se kod pribavljanja mogu koristiti vanjski izvori, osobito obrazovne institucije.

Selekcija kao funkcija MLJP-a doći će do izražaja odluči li se poduzeće na pribavljanje iz vanjskih izvora. Trebat će odabrati ljude koji će bolje raditi ono što su do sada radili postojeći zaposlenici. Sposobnosti koje će biti osobito važne ukoliko poduzeće želi poticati nekorisnike da postanu korisnici ili ohrabriti korisnike da proizvode koriste češće ili u većim količinama bit će „verbalne sposobnosti i verbalna fluentnost ili rječitost“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 336.). Naglasak će biti na kandidatima koji pokazuju znakove „socijalne ili emocionalne inteligencije“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 338.). Ukoliko poduzeće pokušava povećati tržišni udio iznalaženjem novih primjena postojećih proizvoda za postojeće korisnike, u procesu selekcije treba obratiti pozornost na kandidate koji pokazuju kreativnost.

Praćenje radne uspješnosti kao i sve druge funkcije MLJP-a kod strategije koncentracije treba biti pod utjecajem i s ciljem zauzimanja većeg tržišnog udjela. Uspješni su oni zaposlenici koji rade s ciljem poticanja nekorisnika da postanu korisnici, ohrabrivanja korisnika da kupuju češće ili u većim količinama i slično. S obzirom da poduzeće ostaje u istoj djelatnosti i s temeljno istim proizvodima, izgledno je da će i radna mjesta i zadaci koji će se trebati obavljati biti isti ili slični. Poduzeće će već imati kriterije radne uspješnosti iz prošlih poslovnih godina te će za praćenje radne uspješnosti moći koristiti metode uspoređivanja.

Motivacija je kod strategije koncentracije aktivnost MLJP-a kojoj treba posvetiti osobitu pozornost. Koncentracija ne podrazumijeva razvoj poduzeća proizvodno i tržišno pa strategija nije motivirajuća sama po sebi. Ljude treba motivirati da ono što rade, rade bolje. Već je prije naglašeno kako se bolji tržišni udio može ostvariti korištenjem ekonomije veličine i krivulje iskustva, prema tome ukoliko poduzeće želi iskoristiti krivulju iskustva potrebno da zaposleni ostanu što duže unutar organizacije. Veća je vjerojatnost da će se zaposlenici dulje zadržati u poduzeću ukoliko su motivirani i zadovoljni radnim mjestom.

Materijalno i nematerijalno nagrađivanje treba ići u smjeru visokih novčanih naknada s prosječnim stimulacijama za individualnu uspješnost. Beneficije za zaposlene trebale bi biti skromne ili standardne. Kod ove je strategije moguće koristiti i neki od grupnih sustava stimulacije. Uz standardne beneficije MLJP može koristiti i neke dodatne, poput plaćenih dopusta ili bonusa i poklona za blagdane. Posebno bi se trebalo stimulirati zaposlene koji dovode nove kupce ili preuzimaju dio tržišta od suparnika. Nadalje, strategija koncentracije je strategija koja je pogodna za „različite pristupe obogaćivanja posla“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 670.). S obzirom da su poslovni procesi poznati i uhodani, moguća je strategija nematerijalnog motiviranja rotacija posla.

Obrazovanje i razvoj zaposlenika uvelike utječe na konkurentnost poduzeća a time i na cjelokupno poslovanje. Nedovoljno ulaganje u obrazovanje jedan je od glavnih razloga gubljenja udjela na tržištima. Kod razvojnih strategija, obrazovanje je nužnost.

Kod strategije koncentracije, kao što je već navedeno, naglasak je na povećanju tržišnog udjela, smanjenju operativnih troškova te kreiranju ili održavanju niša (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 730.). Prema tome MLJP će imati važnu ulogu praćenja aktualnosti vještina i znanja zaposlenih. Tehnike i aktivnosti MLJP-a koje se predlažu za poduzeća koja provode strategiju koncentracije su izgradnja tima, unakrsni trening, specijalizirani programi, trening interpersonalnih vještina i trening na poslu (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 730.).

Strategija koncentracije pogodna je za razvoj karijere već samim time što spada u razvojne strategije. Srž strategije je da od pojedinca pa i od grupe traži da ono što radi, radi još i bolje. Pretpostavka je da je to bilo moguće jer pojedinci moraju „rasti“, napredovati i razvijati se. Razvoj karijere u poduzeću koje provodi strategiju koncentracije imat će obilježja „akademije“ (vidi fusnotu 2 str. 4). Obilježja takvog tipa razvoja karijere su „stabilnost radnog mjesta i niska fluktuacija, duboka lojalnost kod zaposlenih, stvaranje talenata, a ključna funkcija je obrazovanje“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 839.). Zbog toga bi pri razvoju karijere MLJP trebao posebnu pozornost obratiti na permanentno obrazovanje zaposlenika i stvaranje što jače veze i poistovjećivanja između zaposlenika i organizacije.

2.2.2. Obilježja menadžmenta ljudskih potencijala za strategiju ekspanzije

Ekspanzija znači širenje. Ova strateška opcija podrazumijeva širenje tj. rast poduzeća. „Poduzeće produbljuje proizvodne linije i širi nastup na druga zemljopisna tržišta želeći upotrebom akumuliranog iskustva i stručnosti u poznatoj djelatnosti stvoriti sinergijske učinke“ (Tipurić, 2005., str. 113.).

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

novih proizvoda, potrebno je što manje stvari prepustiti slučaju. Metode koje MLJP može koristiti za predviđanje potreba mogu biti kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih metoda s naglaskom na kvalitativne. Kvalitativne metode „primjerene su za turbulentne i neizvjesne uvjete te mogu razmatrati bez ograničenja ono što se očekuje u budućnosti“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 197.). Kvalitativne metode bit će korištene i zbog nepostojanja prijašnjih podataka za nove proizvode i nova tržišta. Kako bi se izbjegla subjektivnost kod korištenja kvalitativnih metoda, kao osnova za procjenu mogu se uzeti podaci sličnih proizvoda ili tržišta dobiveni nekom od kvantitativnih metoda. To znači da MLJP može koristiti npr. metodu nominalne grupe ili metodu scenarija.

Ekspanzija (proizvodna i tržišna) podrazumijevat će otvaranje novih radnih mjesta ili barem preraspodjelu i reanalizu postojećih. Kao polazište za analizu posla može se koristiti metoda upitnika, za poslove koji su slični dosadašnjim, dok će se kod poslova i radnih mjesta koja će po prvi puta biti otvorena morati koristiti metode procjene.

Pribavljanje ljudskih potencijala kod strategije ekspanzije ovisit će o specifičnom tipu ekspanzije. Kod proizvodne ekspanzije, npr. proširenje asortimana, u obzir će dolaziti unutarnji izvori pribavljanja, dok će se kod tržišne ekspanzije npr. internacionalne, većinski koristiti vanjski izvori pribavljanja. Pribavljanje iz vanjskih izvora kod strategije tržišne ekspanzije osobit je izazov jer u obzir treba uzeti posebnosti novog tržišta na koje se poduzeće širi. Kod strategije ekspanzije poduzeće će najviše tražiti zaposlenike profila „zvijezda“ (vidi fusnotu 1 str. 3). Strategija ekspanzije je pogodna i za razvoj zaposlenika u „zvijezde“. Problem je što poduzeće u kratkom roku treba ljude takvog profila. Stoga će trebati razviti posebne programe privlačenja, prvenstveno zbog visoke cijene dolaska takvih zaposlenika. No, njihov ostanak unutar poduzeća iziskuje velika ulaganja potrebna kako bi oni i dalje ostali „zvijezde“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 148.).

Selekcija kod strategije ekspanzije ovisit će o tipu strategije, i o nekim prethodno obavljenim aktivnostima MLJP-a poput analize posla. Seleksijski proces bit će pod utjecajem točno specificiranih poslova i svakodnevnih zadataka koje će obavljati kandidati. Laički rečeno, ukoliko poduzeće provodi proizvodnu ekspanziju, po prvi puta upoznaje kupce s novim proizvodima, trebat će socijalno i emocionalno inteligentne zaposlenike. Seleksijski proces će nadalje biti pod utjecajem djelatnosti kojom se bavi poduzeće, osobinama tržišta, stadija u životnom ciklusu poduzeća i sl. Generalno govoreći, strategija ekspanzije podrazumijeva proizvodno i tržišno širenje s ciljem ostvarivanja još boljih poslovnih rezultata. Proizvodno i tržišno širenje podrazumijevat će nova radna mjesta koja seleksijskim procesom treba adekvatno popuniti kako bi se ostvarili novi poslovni ciljevi.

Praćenje radne uspješnosti kod tržišne ekspanzije posebno je važno jer postoji mogućnost da će zaposlenici i fizički biti udaljeni od matičnog poduzeća. To će svakako utjecati na (ne)rad zaposlenika. Proizvodna ekspanzija znači novi proizvod na tržištu i potrebu da se prati kako zaposlenici ispunjavaju svoje radne zadaće vezano uz novi proizvod. Kod popune ili proširenja proizvodne linije mogu se koristiti metode uspoređivanja, kao i kod širenja na nova tržišta, zato jer procjenjivači već imaju neke kriterije za radnu uspješnost iz prošlih godina ili radna mjesta vezana uz uvođenje novih proizvoda slična prijašnjima pa je moguća usporedba. Kod uvođenja novih proizvoda na tržište praćenje radne uspješnosti bit će kompliciranije jer ne postoje standardi radne uspješnosti s obzirom da se radi o potpuno novom proizvodu. Procjenjivači radne uspješnosti u takvim situacijama mogu koristiti standarde uspješnosti za slične proizvode te ih modificirati s obzirom na posebnosti novog proizvoda. Tako modificirani standardi mogu poslužiti kao osnova za metodu ljestvica procjene.

U motivacijskom smislu strategija ekspanzije je već sama po sebi „plodno tlo“. Za razliku od strategija status quo i koncentracije, ekspanzija nudi nove izazove, nova tržišta i nove proizvode, što otvara nova radna mjesta i prilike za razvoj karijere. Već kod selekcije treba odabirati kandidate koji vole izazove, promjene i prilike. To će kasnije olakšati motivaciju. Za takve zaposlenike strategija ekspanzije bit će motivator sama po sebi.

Materijalno i nematerijalno nagrađivanje kod strategije ekspanzije treba ići u smjeru „stimuliranja poduzetništva“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 629.), stvaranja klime intrapoduzetništva i pokušaja zadržavanja najkvalitetnijih ljudi unutar poduzeća. Preporuča se sustav visokih novčanih naknada s iznadprosječnim stimulacijama za individualnu uspješnost te skromne beneficije (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 629.). Materijalnim nagradama treba stimulirati vrhunske rezultate, dok je plaću smisleno vezati uz radnu uspješnost, zbog čega je vrlo važan prije naveden proces praćenja radne uspješnosti. Od grupnih sustava stimulacije najpogodniji je sustav sudjelovanja zaposlenih u dobitku. Naime, kod provođenja strategije ekspanzije, poduzeća često mijenjaju ili prilagođavaju i organizacijsku strukturu. To najčešće znači osnivanje novih divizija s obzirom na nove proizvode ili nova geografska područja. Na taj način zaposlenici pojedine divizije, ukoliko je ona dobro poslovala, mogu biti dodatno stimulirani neovisno od ostalih organizacijskih jedinica u poduzeću.

Ekspanzija neminovno znači otvaranje novih radnih mjesta ili preraspodjelu postojećih. To će također značiti potrebu za novim znanjima i vještinama zaposlenika. U tom slučaju odjel MLJP-a može pribaviti nove ljude izvan poduzeća ili dodatno obrazovati postojeće zaposlenike. MLJP kod obrazovanja i razvoja treba računati na posebnosti koje nose nova tržišta i potencijalni novi zaposlenici. Poduzeće može koristiti programe i načine obrazovanja u skladu s tipom ekspanzije koju provodi. Ukoliko se radi o širenjima na tržišta koja imaju neke sličnosti s postojećim tržištima ili o novim proizvodima koji imaju neke sličnosti s dosadašnjim, poduzeće može koristiti metode obrazovanja na poslu. Primjer toga mogu biti individualne instrukcije starijih zaposlenika ili rotacije posla koje su moguće jedino ukoliko se radi o sličnim tržištima ili proizvodima. Ukoliko poduzeće provodi ekspanziju šireći se na potpuno nova tržišta i s potpuno novim proizvodima, prikladnije su metode obrazovanja izvan posla, poput predavanja, konferencija i rasprava, seminara i sl.

Upravljanje karijerom kod strategije ekspanzije značajno je za poduzeće i za pojedince. Pojedinci, često puta „zvijezde“ (vidi fusnotu 1 str. 3.) moraju biti sigurni kako poduzeće ima organiziranu funkciju MLJP-a koja brine o tom segmentu i planira ulagati u razvoj karijere zaposlenika. Poduzeće će paralelno s vlastitim tržišnim ili proizvodnim razvojem tražiti i od zaposlenika da se razvijaju i napreduju. Strategija ekspanzije zbog toga nudi možda i najveće mogućnosti relativno brzog napredovanja i razvoja karijere. Za zaposlene u poduzećima koja provode strategiju ekspanzije, razvoj karijere će biti tipa „akademija“ ili „bejbolski tim“ (vidi fusnotu 2 str. 4.). Naglasak će biti na individualnom doprinosu. Poduzeće će, ukoliko ima vremena, razvijati vlastite talente i „zvijezde“, no ukoliko nema vremena pribavljat će ih.

2.2.3. Obilježja menadžmenta ljudskih potencijala za strategiju diverzifikacije

„Diverzifikacija je oblik razvojne strategije putem ulaska poduzeća u djelatnost proizvodnje proizvoda ili usluga različitih od njegova temeljnog asortimana“ (Tipurić, 2005., str. 116.). To znači da primjenom ovakve strategije poduzeće ulazi u potpuno nove djelatnosti, a time i u nove lance stvaranja vrijednosti. Razlikujemo koncentriranu i konglomeratsku diverzifikaciju

Planiranje ljudskih potencijala kod strategije diverzifikacije ovisit će o načinu na koji će poduzeće provesti strategiju diverzifikacije. Ukoliko se radi o internom rastu, tj. poduzeće samostalno ulazi u nove djelatnosti, planiranje bi trebalo biti kratkoročno. Ukoliko poduzeće odluči spojiti ili akvirirati drugo poduzeće planiranje ljudskih potencijala treba biti izrazito kratkoročno jer je realno za očekivati kako će i novo poduzeće imati svoj MLJP i svoje ljudske potencijale pa će nastavak planiranja ovisiti o novom poduzeću. Kod ovakvog strateškog odabira od dijela MLJP-a očekivat će se savršeno poznavanje stanja u vlastitom poduzeću te pripremljenost na rad s MLJP-om drugog poduzeća. Poduzeća kod planiranja ljudskih potencijala za strategiju diverzifikacije mogu koristiti kvalitativne i kvantitativne metode. Ukoliko se radi o koncentriranoj diverzifikaciji te novo poslovanje ima neke veze sa starim, MLJP može koristiti kvantitativne metode koje se „najčešće temelje na sadašnjoj ili prošloj povezanosti čimbenika poslovanja i razine zaposlenosti“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 196.). Konglomeratska diverzifikacija će zahtijevati korištenje procjena i prosudba stručnjaka i menadžera u predviđanju potreba ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 197.), tj. korištenje kvalitativnih metoda. Razlika postoji i s obzirom na

način provedbe strategije. Samostalni ulazak u nove djelatnosti značit će korištenje kvalitativnih metoda dok kod spajanja i akvizicija u obzir dolazi i korištenje kvantitativnih metoda.

Analiza posla također će ovisiti o načinu provođenja strategije diverzifikacije. U slučaju spajanja i akvizicija poduzeće bi trebalo provesti reanalizu postojećih poslova. U slučaju internog rasta, analiza posla bit će predfunkcija za kasnije pribavljanje iz vanjskih izvora. Za MLJP predstavljat će veliki izazov jer se radi o analizi poslova koji su temeljno drugačiji od dosadašnjih.

Pribavljanje kod strategije diverzifikacije značit će pribavljanje iz vanjskih izvora. Kod koncentrirane diverzifikacije moguće je u nekoj manjoj mjeri koristiti unutarnje izvore, dok se kod konglomeratske većinom radi o vanjskim izvorima. S obzirom da diverzifikacija predstavlja ulazak poduzeća u nove djelatnosti i nove lance stvaranja vrijednosti, trebat će i nove zaposlenike s temeljno različitim znanjima, sposobnostima i poljima interesa. Zbog toga se primarno treba oslanjati na vanjske izvore pribavljanja. Ukoliko poduzeće u novim sferama poslovanja želi postići uspjeh, neće imati vremena stvarati talente već će ih morati u kratkom roku pribaviti. U slučaju spajanja i akvizicija korisno je znati kako će se u kratkom roku značajno povećati *pool* kandidata za unutarnje pribavljanje.

Kod procesa selekcije važnu će ulogu imati specifičnost djelatnosti u koju se poduzeće planira diverzificirati. Karakteristike na koje će se posebno morati obratiti pozornost kod procesa selekcije ovisit će o specifičnostima i zahtjevima novih djelatnosti. Zbog toga će neprocjenjivu ulogu kod selekcije imati analiza posla. Kvalitetno obavljena analiza posla smanjit će mogućnost da se selektiraju neadekvatni kadrovi. S obzirom da će se raditi o vanjskim izvorima pribavljanja, dostupne informacije o kandidatima bit će one iz životopisa i preporuka. Kod selekcije mogu se koristiti metoda intervjua u kombinaciji s testovima sposobnosti.

Praćenje radne uspješnosti kod strategije diverzifikacije predstavlja izazov za odjel MLJP-a. Strategija diverzifikacije, tj. ulazak u nove djelatnosti predstavljaju problem jer nemamo nikakvih podataka za usporedbu iz prijašnjih poslovnih godina. Teško je uspostaviti standard uspješnosti. Poduzeće može na temelju procjena, za to ovlaštenih stručnjaka, uspostaviti takve standarde. Vrlo je važno pratiti radnu uspješnost radi donošenja ispravnih odluka o nagrađivanju, ali i zbog provjere opravdanosti diverzificiranja poduzeća u novu djelatnost. To znači da poduzeće prije procesa diverzifikacije treba utvrditi standarde uspješnosti i ključne ciljeve koje želi postići. Nakon toga, ovisno o tome o kojem se tipu strategije diverzifikacije radi, može primijeniti neku od metoda ocjenjivanja uspješnosti. Ukoliko se radi o koncentriranoj diverzifikaciji može se koristiti metoda uspoređivanja zato jer poduzeće za povezane djelatnosti već ima neke standarde uspješnosti pa je uspoređivanje moguće. Nadalje, ukoliko se radi o konglomeratskoj diverzifikaciji najvjerojatnije će se koristiti ljestvice procjene. Prikladnije je korištenje ljestvica procjene s obzirom da se neki poslovi obavljaju po prvi puta pa je uspoređivanje nemoguće.

Sama strategija diverzifikacije je visikomotivirajuća za pojedince koji žele nove izazove, promjene i dinamična radna mjesta. Ulazak u nove poslove zahtijevat će visikomotivirane zaposlenike. Strategija motiviranja ovisit će o obilježjima poduzeća i pojedinaca. Ukoliko se radi o uglednom poduzeću velike tržišne moći, zaposlenici će biti motivirani pripadnošću poduzeću, dobrim uvjetima rada, ugledom itd. Ukoliko to nije slučaj, poduzeće će morati koristiti neke druge instrumente motivacije, primjerice „radna mjesta, plaće, mogućnost individualnog razvoja i napredovanja i sl.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 602.). Korištenjem takvih metoda motivacije poduzeće povećava šanse da će zaposlenici motivirano i savjesno obavljati svoje dužnosti. Ulazak u nove djelatnosti predstavlja velik rizik za svako poduzeće a nemotivirani zaposlenici povećavaju rizik neuspjeha.

Nagrađivanje kod strategije diverzifikacije zahtjevna je funkcija za MLJP jer su poduzeća koja provode ovakvu strategiju najčešće velika i sastoje se od mnogih strateških poslovnih jedinica. Često puta nije moguće primijeniti jedinstven ili univerzalan sustav nagrađivanja na cijelo poduzeće. MLJP kod strategije diverzifikacije treba pokazati veliku umješnost kod nagrađivanja. Potrebno je privući „zvijezde“ s tržišta rada što znači da je potrebno razviti sustav individualnog nagrađivanja s visokim izravnim materijalnim kompenzacijama i privlačnim beneficijama. Da bi uopće odredili što to znači visoke izravne kompenzacije i

privlačne beneficije, MLJP će morati analizirati stanje na tržištu rada. Nadalje, takve ljude treba i zadržati unutar poduzeća pa je sustav nagrađivanja potrebno kontinuirano reanalizirati i poboljšavati. Sve to za poduzeće predstavlja velike troškove, pa je potrebno razviti sustav koji će pratiti opravdanost takvih investicija u ljudske potencijale. Strategija diverzifikacije podrazumijeva stvaranje novih strateških poslovnih jedinica unutar poduzeća. Potrebno je razviti sustave grupnog nagrađivanja. Pokaže li se, primjerice, da neka od strateških poslovnih jedinica ima potencijal rasti i razvijati se, za tu stratešku poslovnu jedinicu potrebno je razviti i dodatni stimulativni sustav nagrađivanja. S obzirom da strategija diverzifikacije iziskuje velika financijska izdvajanja i poduzeće se kod provedbe takve strategije često zadužuje, očekuju se brzi povrati u obliku profita. Najprikladniji oblik grupnog sustava stimulacije je sudjelovanje zaposlenih u vlasništvu. Na taj se način zaposlenici neizravno vežu za poduzeća. Participacija zaposlenih u postavljanju ciljeva (upravljanje pomoću ciljeva, MBO) nameće se kao logična tehnika nematerijalnog motiviranja.

Obrazovanje i razvoj je funkcija kod koje će ključni problemi biti „integracija, redundancija i restrukturiranje“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 730.). Ukoliko se radi o spajanju ili akviziciji mogući je problem integracija s novim poslovnim subjektom u obliku opasnosti od ponavljanja ili redundancije. Predloženo rješenje takvih problema je „određivanje sposobnosti zaposlenih u preuzetim tvrtkama, integracija sustava i treninga, metoda i procedura spojenih tvrtki“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 730.). Ukoliko poduzeće samostalno ulazi u novu djelatnost (internim rastom) kontinuirano praćenje trendova u obrazovanju za djelatnost u koju ulazi bit će od iznimne važnosti. S obzirom da poduzeće ulazi u nove djelatnosti, metode koje može koristiti su predavanja, konferencije, rasprave i sl.

Strategija diverzifikacije razvojna je strategija i predstavlja savršen temelj za razvoj karijere u pravom smislu tog pojma. Poduzeće se širi na nova tržišta, kupuje nove proizvode, ulazi u nove djelatnosti i lance stvaranja vrijednosti. Sve su to procesi koji su ujedno i prilike za profesionalni razvoj i napredovanje. Proces upravljanja karijerom u poduzećima koja provode strategiju diverzifikacije imat će obilježja „bejzbolskog tima“ (vidi fusnotu 2 str. 4.). To znači da će pribavljanje biti većinski iz vanjskih izvora. Poduzeće će pokušati privući najbolje zaposlenike prije nego ih stvoriti unutar vlastitih redova. Isto tako, razvoj karijere kod strategije diverzifikacije obilježit će snažna identifikacija pojedinca i profesije, što znači da će karijera biti od velikog značaja za pojedinca.

2.2.4. Obilježja menadžmenta ljudskih potencijala za strategiju okomite integracije

Okomita integracija je razvojna strategija kod koje poduzeće pokušava povećati kontrolu nad vlastitim proizvodnim procesima na način da uzlazno ili silazno integrira djelatnosti u lancu vrijednosti. Razlikujemo silaznu i uzlaznu okomitu integraciju. Uzlazna okomita integracija predstavlja ulazak u djelatnosti naših dobavljača. „Poveznice između lanca vrijednosti dobavljača i lanca vrijednosti tvrtke omogućuju da tvrtka poboljša svoju konkurentsku prednost“ (Porter, 2008., str. 64.). Silazna okomita integracija predstavlja pokušaj ulaska poduzeća u djelatnosti vlastitih kupaca.

Planiranje ljudskih potencijala ovisit će o industriji i djelatnosti kojom se poduzeće koje provodi integraciju bavi. Čimbenik s najviše utjecaja svakako je turbulentnost industrije i promjene u okolini. No, proces vertikalne integracije ima osnovni cilj povećanja kontrole, a samim time i smanjivanje neizvjesnosti. Prema tome, planiranje ljudskih potencijala može biti dugoročnije. Ovisno o načinu na koji će se strategija provoditi razlikovat će se i planiranje. U slučaju spajanja i akvizicija poduzeće će kupnjom dobiti već postojeće kadrove za obavljanje posla. U slučaju internog rasta i samostalnog ulaska u poslovanje poduzeće će morati pribaviti kandidate. Najčešće iz vanjskih izvora. S obzirom da se ne radi o osnovnom poslovanju poduzeća, poduzeće može koristiti neku od kvalitativnih metoda.

Analiza posla bit će kao i kod ostalih strategija bitan proces MLJP-a o čijem će provođenju ovisiti nekoliko narednih funkcija. Kod strategije integracije poduzeće ulazi u nove djelatnosti, ali s poznatim proizvodima i uslugama. Poduzeće, ovisno o tipu provedbe strategije, može provest reanalizu postojećih poslova ili može nekom od metoda izraditi vlastite analize poslova ukoliko je riječ o internom rastu.

Pribavljanje ljudskih potencijala kod strategije okomite integracije može biti iz unutarnjih i vanjskih izvora. Ukoliko je to izbor poduzeća, posebno kod internog rasta, poduzeće može za nove djelatnosti kandidate pribaviti iz vanjskih izvora. Isto tako poduzeće kroz proces obrazovanja može postojeće zaposlenike, pogotovo one koji su i do sada imali doticaja s novim djelatnostima (npr. ljudi u nabavi ukoliko je riječ o uzlaznoj integraciji) preraspodijeliti na nova radna mjesta. Na taj će način koristiti unutarnje izvore pribavljanja. Mogu se koristiti standardne metode za pribavljanje kandidata iz unutarnjih izvora kao što su oglašavanja, preporuke neposrednih menadžera te informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 298.).

Kod selektiranja kandidata koji se pribavljaju iz vanjskih izvora prednost bi trebali imati kandidati koji pokazuju znakove „tehničke i praktične inteligencije“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 337.) ukoliko se radi o uzlaznoj integraciji. Takvi kandidati trebali bi imati sljedeće vrline: točnost, pouzdanost, analitičnost i sl. Ukoliko se radi o silaznoj okomitoj integraciji, kod selekcijskog procesa pažnju treba obratiti na kandidate koji će pokazati znakove socijalne ili emocionalne inteligencije, tj. „razumijevanje simboličnih odnosa i kreativno rješavanje problema“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 338.). Seleksijski proces kod unutarnjeg pribavljanja će više biti provjera novostečenih znanja i sposobnosti za svako pojedino radno mjesto.

Generalne ciljeve koji se žele postići strategijom integracije potrebno prevesti u ciljeve za koje će izravno biti odgovorni pojedinci te pratiti u kojoj mjeri uspijevaju ostvariti te ciljeve. Npr. strategijom uzlazne integracije poduzeće želi smanjiti ili izbjeći ovisnost o jednom dobavljaču ključnih inputa, tj. želi konstantnu raspoloživost takvog inputa kao generalni cilj. Potrebno je razviti sustav koji pokazuje koliko su ljudi uspješni u obavljanju niza operacija koje u konačnici dovode do konstantne raspoloživosti inputa, te na temelju toga ocjenjivati radnu uspješnost.

Nove djelatnosti ipak nisu osnovna djelatnost i ovakav način gledanja ne djeluje motivacijski na zaposlenike. Zato treba stvarati klimu jedinstva poduzeća te sinergijskog efekta između okomito pripojenih djelatnosti i osnovne djelatnosti. Na taj će način zaposlenici poistovjećivanjem s poduzećem u cjelini biti više motivirani za rad. Nadalje, strategija okomite integracije već sama po sebi motivacijski može biti vrlo povoljna za zaposlenike koji su radili na poslovima bliskim onima koje poduzeće sada integrira. Za njih će strategija integracije biti prilika za osobni i profesionalni razvoj.

Poduzeće prije provođenja strategije integracije treba napraviti iscrpnu analizu troškova provedbe takve strategije. Materijalno nagrađivanje zaposlenika u svakom će slučaju biti jedna od većih stavki u takvoj analizi. Preporučaju se prosječne novčane naknade sa stimulacijom temeljenoj na odjelnoj uspješnosti. Beneficije su standardne, što znači da bi npr. kod silazne integracije zaposlenima u integriranim djelatnostima naših kupaca plaće trebale biti prosječne. Na razini cijelog odjela dodatno bi se mogle nagraditi situacije u kojima bi upravljanje zalihama donijelo značajnije uštede za poduzeće. Strategija integracije pogodna je za participaciju zaposlenih u ostvarivanju organizacijskih ciljeva kao instrumentu nematerijalnog motiviranja. Zaposleni u integriranim djelatnostima trebali bi biti svjesni svrhe takve integracije, a s obzirom da dobro poznaju posao koji rade, njihova participacija može biti značajna. To će češće biti slučaj kod spajanja i akvizicija.

Obrazovne potrebe ponovno će ovisiti o načinu na koji će se provesti integracija. Ukoliko poduzeće planira spojiti ili akvirirati drugo poduzeće dobit će kadrove spremne za nastavak poslovanja. Dodatno obrazovanje bit će potrebno za neke nove tehnologije ili procese kojima poduzeće želi dodatno povećati koristi od integracije. Ukoliko poduzeće provodi integraciju internim rastom obrazovne potrebe će biti izraženije. U svakom slučaju treba imati na umu kako je strategija okomite integracije razvojna strategija. Svaki razvoj podrazumijeva ulaganje u obrazovanje i suvremenost istog.

Integriranje djelatnosti predstavlja dobru priliku za razvoj karijere djelatnika koji su i prije imali neke veze s tim djelatnostima. Isto tako to može biti prilika za potpuno nove zaposlenike iz vanjskih izvora pribavljanja. Generalno gledano, integracija je proces kojim poduzeće želi još više rasti i napredovati pa je analogno tome pogodna za razvoj karijere. Poduzeće u ovom slučaju ima vremena stvarati talente, tj.

„zvijezde“ (vidi fusnotu 1 str. 3.). Razvoj karijere unutar strategije okomite integracije imat će obilježja „kluba“ (vidi fusnotu 2 str. 4.). Razvija se unutarnje tržište rada, ali se promovira više na temelju grupnih čimbenika nego individualnog doprinosa (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 839.).

2.3. Strategije u kriznim uvjetima i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala

„Križa (grč. krisis) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu“ (Osmanagić Bedenik, 2003., str. 13.). Tintor (2009., str. 144.). križu definira kao suprotstavljena djelovanja organa poduzeća; disproporcije u razmjerima stvari odnosno resursa s jedne te učinaka ili uloge poduzeća s druge strane, odnosno kao strukturalne i/ili funkcionalne nesklade potencijala uspjeha.

Možemo zaključiti kako je križa posebno i neželjeno stanje u poduzeću. Za vrijeme kriznog stanja u poduzeću moguće je primijeniti dva osnovna strateška usmjerenja. To su strategija konsolidacije i obnavljanja i strategija napuštanja djelatnosti.

2.3.1. Obilježja menadžmenta ljudskih potencijala za strategiju konsolidacije i obnavljanja

„Svrha strategije konsolidacije i obnavljanja je preživljavanje poduzeća u ključnim djelatnostima putem podizanja njegove konkurentske sposobnosti kada trenutni položaj poduzeća nije stabilan“ (Tipurić, 2005., str. 121.). To znači da poduzeće treba napraviti neke promjene u poslovanju poduzeća kako bi poduzeće prevladalo križu. Neke od opcija koje poduzeće ima na raspolaganju su strateški zaokret, probir i fokusiranje te kontrakcija.

Planiranje ljudskih potencijala kod strategije konsolidacije i obnavljanja treba biti kratkoročno jer dugoročno možda neće biti ni poduzeća. MLJP treba u takvoj situaciji napraviti analizu ljudskih potencijala i ovisno o tipu strategije planirati daljnje korake. U slučaju strateškog zaokreta to može značiti pribavljanje novih ljudi ili razmještanje starih unutar poduzeća, dok u slučaju probira i fokusiranja te kontrakcije više treba razmišljati o programima za smanjenje broja ljudi unutar poduzeća.

Analiza posla, tj. reanaliza postojećih poslova bitna je funkcija za kasnije aktivnosti poput provođenja strategije za rješavanje viška zaposlenih. Isto tako, ovisno o tipu strategije konsolidacije, doći će do potpunog nestanka ili spajanja nekih radnih mjesta. MLJP može koristiti metode procjene za novonastala radna mjesta. Analiza postojećih radnih mjesta može donijeti značajne uštede i smanjivanje troškova poslovanja te prokazati dijelove poduzeća na kojima će se najlakše i najbezbolnije provesti strategije za smanjenje broja zaposlenih.

Pribavljanje kod strategije konsolidacije i obnavljanja, ukoliko će postojati, bit će iz unutarnjih izvora. Moguće je i pribavljanje iz vanjskih izvora ukoliko se radi o specifičnim stručnjacima specijaliziranim upravo za provođenje strategije konsolidacije. MLJP mora uzeti u obzir i činjenicu da poduzeće više nije toliko atraktivno na tržištu rada. Umjesto pribavljanja (ukoliko nije riječ o strateškom zaokretu) MLJP će više pažnje morati usmjeriti na programe za smanjenje broja ljudi. Neke od mogućih opcija su dijeljenje radnog mjesta, skraćivanje radnog vremena, snižavanje ili zamrzavanje plaća, stimuliranje dragovoljnog odlaska itd. (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 235.-236.).

MLJP će općenito kod strategija u kriznim uvjetima imati vrlo velik značaj. Smanjenje broja radnih mjesta odnosno otpuštanje radnika nikada nije ugodan ni poželjan zadatak te su umješnost i profesionalnost MLJP-a u ovakvim situacijama od presudnog značaja.

Selekcija kao funkcija MLJP-a kod strategije konsolidacije i obnavljanja bit će osobito bitna kod strateškog zaokreta. To je situacija kod koje se mijenja „garnitura menadžmenta“, tj. onih koji bi trebali donositi bolje strateške odluke. Kod ostala dva tipa selekcija će više biti usmjerena na odabir onih koji će trebati otići iz

poduzeća. Za to je potrebno napraviti portfolio ljudskih potencijala. Prema tom portfolio od najmanjeg će značaja biti djelatnici koji spadaju u kategorije „problematični djelatnici“ i „klade“ (vidi fusnotu str. 9.).

Praćenje radne uspješnosti, tj. loše provođenje ove funkcije može biti jedan od razloga kriznog stanja u poduzeću. Zbog toga je kod strategije konsolidacije i obnavljanja bitno da MLJP uloži velike napore u provođenje ove funkcije. Kod sva tri tipa strategije konsolidacije potrebno je uvesti pokazatelje koji će u relativno kratkom roku pokazati individualnu i odjelnu radnu uspješnost. Treba imati na umu kako je radna uspješnost jedan od mogućih razloga lošeg stanja poduzeća. Ipak, ciljevi koje je potrebno postići ne treba nerealno dizati i iscrpljivati ljude jer bi se na taj način mogao postići kontraefekt.

Konsolidacija i obnavljanje kao strategija nije visokomotivirajuća sama po sebi ukoliko zaposlenici imaju visoke ciljeve i očekivanja u karijeri. No, može biti izazov za pojedince. Popraviti neku poslovnu situaciju ili od nečega što je bilo loše napraviti nešto dobro, može biti izazovnije nego od dobrog napraviti još bolje. Ukoliko poduzeće provodi ovakvu strategiju vjerojatno će zaposlenicima moći pružiti zadovoljenje tek egzistencijalnih potreba. Motivacijski može djelovati tek činjenica da je poduzeće priznalo da je u krizi i da se po tom pitanju poduzimaju ozbiljne akcije. Motivirani zaposlenici su u takvim uvjetima možda i najpotrebniji, a teško da će ih sama situacija u kojoj se nalaze motivirati. Stvaranje povoljne klime poslovanja s naglaskom na identificiranje pravih uzroka krize i odlučnost da se stvari promjene uz pomoć zaposlenih može biti pravi put za motiviranje zaposlenih.

Materijalna i nematerijalna nagrađivanja kod strategije konsolidacije i obnavljanja karakterizirat će skromna i ispodprosječna primanja i osnovne beneficije (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 629.). To je strategija u kriznim uvjetima pa je smanjivanje troškova (u svim segmentima) svakako prioritet. Strategija konsolidacije i obnavljanja podrazumijevat će provođenje aktivnosti za smanjenje broja zaposlenih, a neke od njih znače smanjivanje plaća i ukidanje nekih beneficija. Od grupnih sustava nagrađivanja poduzeće može koristiti neki od tipova sudjelovanja zaposlenih u dobitku, koji su nastali upravo u kriznim ekonomskim vremenima i pokazali se uspješnim ekonomskim instrumentima ne samo podizanja motivacije nego i rješenja ekonomskih problema poduzeća (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 651.).

Obrazovanje je ulaganje. U normalnim uvjetima (stanje bez krize) „organizacije redovito ulažu između 3-5% svoga prihoda na obrazovanje svojih zaposlenih“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 718.). Poduzeća koja provode strategiju konsolidacije i obnavljanja često puta si ne mogu priuštiti takva izdvajanja. U slučaju strateškog zaokreta moguće je da je nedovoljno obrazovanje razlog krize poduzeća. U takvom slučaju ulaganje u obrazovanje potpuno je opravdano. Općenito kod strategija u kriznim uvjetima u prvom su planu „upravljanje stresom, pomoć u izmještanju i obrazovanje zaposlenih za nove poslove“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 731.).

Razvoj karijere kod strategije konsolidacije i obnavljanja imat će obilježja „tvrđave“ (vidi fusnotu str. 4.). Tvrđave su poduzeća zaokupljena preživljavanjem kod kojih je primarni naglasak na štednji i ograničavanju (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 839.). Više će se cijeniti grupno ili odjelno nagrađivanje nego individualni doprinos. Odlasci iz poduzeća ne moraju nužno biti zbog lošeg obavljanja posla već zbog loših strategijskih odluka menadžmenta.

2.3.2. Obilježja menadžmenta ljudskih potencijala za strategiju napuštanja djelatnosti

Strategija napuštanja djelatnosti je, kao što i samo ime govori, situacija kod koje poduzeće izlazi iz djelatnosti u kojoj je poslovalo. Razlozi tome mogu biti neprevladana krizna situacija i loše poslovanje ili financijski motivi vlasnika poduzeća. Tri su osnovna tipa strategije napuštanja djelatnosti. To su ubiranje plodova, prodaja poduzeća ili dijela poduzeća i likvidacija. Obilježja MLJP-a za strategiju napuštanja djelatnosti odnosit će se na tipove strategija: ubiranje plodova, prodaja poduzeća ili dijela poduzeća (ne postoji održiva konkurentna prednost) te gašenje ili likvidacija.

Planiranje ljudskih potencijala kod strategije napuštanja djelatnosti podrazumijevat će izradu planova o zbrinjavanju zaposlenika zbog skorog gašenja poduzeća. MLJP mora, koliko je u njegovoj moći, kroz programe prekvalifikacije i razmještanja unutar poduzeća, reducirati broj ljudi koji će se ponovno naći na tržištu rada. Ukoliko poduzeće provodi strategiju ubiranja plodova, MLJP na neki način o tome treba obavijestiti zaposlenike. Na taj način zaposlenici imaju vremena razmisliti o nastavku karijere.

Pribavljanje kao funkcija MLJP-a za strategiju napuštanja djelatnosti neće biti potrebna jer poduzeće ide prema likvidaciji. To će značiti upravo suprotno – otpuštanje djelatnika. Selekcija i selekcijski proces ići će u smjeru odabira zaposlenika koji će napustiti poduzeće. Analizom treba utvrditi koje zaposlenike i kojim redoslijedom otpuštati (npr. zaposlenike koje imaju vlastiti biznis otpustiti prve).

Materijalno nagrađivanje ovisit će o tipu napuštanja djelatnosti. Ukoliko je riječ o strategiji ubiranja plodova, materijalne naknade do kraja radnog vijeka mogu biti prosječne i redovite, dok kod gašenja poduzeća materijalno nagrađivanje, tj. njegov izostanak, često bude prvi znak stvarnog stanja u poduzeću.

Obrazovanje i razvoj u poduzeću koje ide prema likvidaciji više ne znači ništa. Kod strategije ubiranja plodova to je trošak koji će se svakako ukinuti. Najviše što MLJP može učiniti za razvoj karijere kod strategije napuštanja djelatnosti je na vrijeme upozoriti svoje zaposlene.

3. PREGLED STRATEGIJA I KLJUČNIH OBILJEŽJA MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA ZA POJEDINE STRATEGIJE

Tablice koje slijede sustavan su pregled svih strategija i pridruženih im obilježja menadžmenta ljudskih potencija. Pojedine strategije prikazane su u stupcima, dok redovi prikazuju funkcije ili aktivnosti MLJP-a. Tako tablica 1. prikazuje obilježja MLJP-a za strategiju status quo, strategiju koncentracije i strategiju ekspanzije. Tablica 2. prikazuje obilježja MLJP-a za strategiju diverzifikacije i strategiju okomite integracije, dok tablica 3. prikazuje obilježja MLJP-a za strategiju konsolidacije i obnavljanja i strategiju napuštanja djelatnosti.

Tablica 1. Obilježja menadžmenta ljudskih potencijala za strategiju status quo, strategiju koncentracije i strategiju ekspanzije

AKTIVNOSTI MLJP-a	STATUS QUO	RAZVOJNE STRATEGIJE	
		KONCENTRACIJA	EKSPANZIJA
Planiranje ljudskih potencijala	-dugoročno planiranje -potrebna je stabilnost i dugoročnost kod planiranja MLJP-a	-srednjoročno planiranje -kraći rok planiranja radi održavanja fleksibilnosti i osjetljivosti na promjene -normativna metoda i analiza trenda	-kratkoročno planiranje -potrebno je zadržati fleksibilnost i osjetljivost na promjene -korištenje kvalitativnih metoda
Analiza posla	-potrebna za kasnije obavljanje nekih funkcija (selekcija, nagrađivanje)	-reanaliza radnih mjesta -metoda kritičnih slučajeva	-otvaranje novih radnih mjesta -metoda upitnika za nove poslove slične dosadašnjim -metoda procjene za potpuno nova radna mjesta
Pribavljanje ljudskih potencijala	-unutarnji izvori pribavljanja (poznavanje stanja u poduzeću je prednost) -vanjski izvori (kod uvođenja novih tehnologija) -!!!problem privlačenja (nije razvojna strategija)	-kombinacija unutarnjih i vanjskih izvora pribavljanja -!!! vanjski izvori: obrazovne institucije (npr. stipendiranje studenata viših godina)	-pribavljanje ovisno o tipu ekspanzije -proizvodna ekspanzija: unutarnji i vanjski izvori -tržišna ekspanzija (npr. internacionalna): vanjski -!!! poduzeće u kratkom roku treba „zvijezde“

Selekcija ljudskih potencijala	-poduzeću najviše trebaju „konji za vuču“ -konvencionalne metode selekcije -standardni izvori podataka o kandidatima	-proces selekcije osobito zahtjevan kod pribavljanja iz vanjskih izvora -tražene osobine: verbalne sposobnosti i fluentnost, socijalna i emocionalna inteligencija, kreativnost	-proizvodna ekspanzija: naglasak na socijalnoj i emocionalnoj inteligenciji zbog npr. upoznavanja potrošača s novim proizvodima -seleksijski proces pod utjecajem djelatnosti poduzeća
Praćenje radne uspješnosti	-kriterij uspješnosti je održavanje uspješnosti iz prošlih godina -metoda ljestvice procjene	-kriterij uspješnosti: povećanje tržišnog udjela -metode uspoređivanja	-!!! mogućnost da su zaposlenici i fizički udaljeni od matičnog poduzeća -popuna i proširenje proizvodne linije, širenje na nova tržišta: metode uspoređivanja -uvođenje novog proizvoda: ljestvica procjene
Motivacija za rad	-strategija sama po sebi nije visokomotivirajuća za zaposlenike željne brzog razvoja karijere -strategija pruža sigurnost posla, poštovanje, status, uvažavanje	-strategija je sama po sebi umjereno motivirajuća -potrebni visokomotivirani zaposlenici -strategija pogodna za umjerenu brzinu napredovanja i samoaktualizacija	-strategija je sama po sebi visokomotivirajuća i pogodna za razvoj karijere -ambiciozni zaposlenici bit će motivirani radom u poduzeću koje provodi ovakvu strategiju
Materijalno nagrađivanje i nematerijalno motiviranje	-prosječne novčane naknade -prosječne stimulacije -standardne beneficije -moguće i iznadprosječne plaće	-visoke novčane naknade -prosječne i dodatne stimulacije poput bonusa i poklona za blagdane -strategija pogodna za različite pristupe obogaćivanja posla	-stimuliranje poduzetništva -visoke novčane nagrade -iznadprosječne stimulacije -skromne beneficije -sudjelovanje zaposlenika u dobitku
Obrazovanje i razvoj	-nije od presudnog značaja za strategiju -razlog ulaganja u obrazovanje – promjena tehnologije	-nužna funkcija za svaku razvojnu strategiju -izgradnja tima, unakrsni trening, specijalizirani treninzi	-obrazovanje kao jedna od ključnih funkcija i procesa -među-kulturalni trening -posebnosti novih tržišta
Upravljanje karijerom	-obilježja „kluba“ -senioritet, privrženost, ravnopravan tretman članova	-obilježja „akademije“ -stabilno radno mjesto, niska fluktuacija, lojalnost zaposlenih, stvaranje talenata	-obilježja „akademije“ ili „bejbolskog tima“ -razvijaju i kupuju „zvijezde“ -individualan doprinos, konstantan rast i razvoj od strane zaposlenika

Tablica 2. Obilježja menadžmenta ljudskih potencijala za strategiju diverzifikacije i strategiju okomite integracije

AKTIVNOSTI MLJP-a	RAZVOJNE STRATEGIJE	
	DIVERZIFIKACIJA	OKOMITA INTEGRACIJA
Planiranje ljudskih potencijala	-kratkoročni i izrazito kratkoročno -potrebno je odlično poznavanje trenutnog stanja ljudskih potencijala (spajanja i preuzimanja) -kvalitativne i kvantitativne metode ovisno o tipu i načinu provođenja strategije	-dugoročnije planiranje (ovisno o grani industrije i okolini) -u slučaju samostalnog ulaska u djelatnosti planiranje je kompliciranije
Analiza posla	-velik izazov, radi se o poslovima koji su temeljno drugačiji od dosadašnjih -reanaliza postojećih (spajanja i akvizicije) -interni rast: predfunkcija za pribavljanje iz vanjskih izvora	-ovisno o načinu provođenja integracije -spajanja i preuzimanja: reanaliza postojećih radnih mjesta -interni rast: korištenje neke od metoda analize posla

Pribavljanje ljudskih potencijala	<ul style="list-style-type: none"> -većinom vanjski izvori -kod koncentrirane mogući i unutarnji -potreba za zaposlenicima s temeljno drugačijim znanjima i sposobnostima -!!! kod preuzimanja i spajanja dolazi do brzog povećanja „poola“ kandidata 	<ul style="list-style-type: none"> -kombinacija unutarnjih i vanjskih izvora pribavljanja -pribavljanje iz unutarnjih izvora: prekvalifikacije ili programi obrazovanja -standardne metode pribavljanja
Selekcija ljudskih potencijala	<ul style="list-style-type: none"> -velik utjecaj specifičnosti novih djelatnosti -kvalitetno obavljena analiza posla od velikog značaja -standardne metode selekcije i izvori podataka - moguće korištenje nekonvencionalnih metoda selekcije ljudskih potencijala 	<ul style="list-style-type: none"> -kod selekcijskog procesa prednost imaju kandidati koji pokazuju tehničku i praktičnu inteligenciju -vrline poput točnosti, pouzdanosti, analitičnost itd.
Praćenje radne uspješnosti	<ul style="list-style-type: none"> -!!! problem uspostave standarda uspješnosti zbog potpuno novih djelatnosti -procjene ovlaštenih stručnjaka -koncentrirana: metoda uspoređivanja -konglomeratska: metoda ljestvice procjene 	<ul style="list-style-type: none"> -strategija se provodi radi otklanjanja nekog većeg strategijskog problema (npr. ovisnost o jednom dobavljaču) -kriterij uspješnosti je uspješno obavljanje podfunkcija na nižim razinama koje u konačnici dovode do ostvarenja glavnog cilja
Motivacija za rad	<ul style="list-style-type: none"> -strategija visoko motivirajuća za zaposlenike željne izazova i promjena -ukoliko se radi o uglednom poduzeću motivator je i sama pripadnost -ostali motivatori: plaća, mogućnost razvoja i napredovanja itd. 	<ul style="list-style-type: none"> -stvranje klime jedinstvenog, cjelovitog poduzeća -sinergijski učinci između osnovnog poslovanja i okomito integriranih djelatnosti -strategija je sama po sebi visokomotivirajuća za zaposlenike koji su i prije obavljali poslove vezane uz integrirane djelatnosti
Materijalno nagrađivanje i nematerijalno motiviranje	<ul style="list-style-type: none"> -!!! često puta nije moguća primjena jedinstvenog sustava nagrađivanja -individualno nagrađivanje -visoke izravne materijalne kompenzacije -privlačne beneficije -sudjelovanje zaposlenih u vlasništvu 	<ul style="list-style-type: none"> -potrebna je analiza troškova provedbe takve strategije a jedna od većih stavki u takvoj analizi bit će i materijalno nagrađivanje zaposlenih -prosječne novčane naknade -stimulacije temeljene na odjelnoj uspješnosti -dodatno nagrađivanje odjela koji značajno pridonose smanjivanju troškova
Obrazovanje i razvoj	<ul style="list-style-type: none"> -problemi integracije, redundancije i restrukturiranja -ovisno o načinu provedbe diverzifikacije razlikuju se obrazovne potrebe -metode predavanja, konferencije, rasprave itd. 	<ul style="list-style-type: none"> -obrazovne potrebe ovisit će o načinu provedbe strategije -kod spajanja i preuzimanja postoje već „spremni“, educirani i iskusni zaposlenici -interni rast ima veće potrebe za dodatnim obrazovanjem -radi se o razvojnoj strategiji pa će obrazovne potrebe u svakom slučaju biti izražene u nekom obliku (npr. suvremenost znanja i vještina)
Upravljanje karijerom	<ul style="list-style-type: none"> -strategija diverzifikacije predstavlja pravu priliku za napredovanje i razvoj karijere -obilježja „bejzbolskog tima“ -vanjsko pribavljanje, kupovina talenta, visoka identifikacija pojedinaca i profesije 	<ul style="list-style-type: none"> -strategija okomite integracije osobita je prilika za razvoj karijera zaposlenika koji su i ranije imali neke veze s tim djelatnostima -općenito obilježja „kluba“ -imaju vremena stvarati talente, grupni doprinos, unutarnje tržište rada

Tablica 3. Obilježja menadžmenta ljudskih potencijala
za strategiju konsolidacije i obnavljanja i strategiju napuštanja djelatnosti

AKTIVNOSTI MLJP-a	STRATEGIJE U KRIZNIM UVJETIMA	
	KONSOLIDACIJA I OBNAVLJANJE	NAPUŠTANJE DJELATNOSTI
Planiranje ljudskih potencijala	<ul style="list-style-type: none"> -kratkoročno planiranje -analiza postojećih ljudskih potencijala i usporedba s daljnjim planiranim potrebama za aktivnosti -strateški zaokret: moguće potrebe za novim zaposlenicima -probir i fokusiranje te kontrakcija: programi za smanjenje broja ljudi 	<ul style="list-style-type: none"> -izrada planova za zbrinjavanje zaposlenika zbog skorog gašenja poduzeća -programi prekvalifikacija
Analiza posla	<ul style="list-style-type: none"> -reanaliza postojećih radnih mjesta radi lakšeg provođenja kasnijih aktivnosti i programa za rješavanje viška zaposlenih -značajne uštede za poduzeće ukoliko se ova funkcija kvalitetno provede 	<ul style="list-style-type: none"> -poduzeće koje se nađe u situaciji provođenja strategije napuštanja djelatnosti neće provoditi analizu posla -potrebno provođenje ove funkcije radi lakšeg provođenja programa za smanjenje broja zaposlenih
Pribavljanje ljudskih potencijala	<ul style="list-style-type: none"> -ukoliko postoji potreba, pribavljanje iz unutarnjih izvora -poduzeće više nije atraktivno na tržištu rada -pribavljanje iz vanjskih izvora: u slučaju kada se pribavljaju stručnjaci za provođenje strategije konsolidacije -programi za smanjenje broja zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> -otpuštanje djelatnika -programi za smanjenje broja zaposlenih
Selekcija ljudskih potencijala	<ul style="list-style-type: none"> -!!! kod strateškog zaokreta, selekcija nove „garniture“ menadžmenta osobito bitna funkcija -u ostalim slučajevima vjerojatno će značiti selekciju zaposlenika koji će napustiti poduzeće -koristan alat portfolio ljudskih potencijala 	<ul style="list-style-type: none"> -selekcija zaposlenika koji će napustiti poduzeće -analizom utvrditi kojim redoslijedom smanjivati broj ljudi
Praćenje radne uspješnosti	<ul style="list-style-type: none"> -uvođenje pokazatelja koji će u kratkom roku pokazati individualnu i odjelnu radnu uspješnost -!!! mogućnost nerealnog podizanja standarda radne uspješnosti (radna uspješnost možda uopće nije problem u poduzeću) 	<ul style="list-style-type: none"> -nema ga jer ljudi napuštaju organizaciju
Motivacija za rad	<ul style="list-style-type: none"> -strategija sama po sebi i situacija u poduzeću nije motivirajuća -takva situacija može predstavljati izazov za pojedince -priznavanje krize i poduzimanje akcija može djelovati motivacijski 	<ul style="list-style-type: none"> - kod ove strategije motivirati zaposlenike bilo bi pomalo licemjerno i nekorektno
Materijalno nagrađivanje i nematerijalno motiviranje	<ul style="list-style-type: none"> -skromna i ispodprosječna primanja -osnovne beneficije -sudjelovanje zaposlenih u dobitku -participacija zaposlenih u odlučivanju -demokratski stil vođenja 	<ul style="list-style-type: none"> -ovisno o tipu strategije napuštanja djelatnosti -ubiranje plodova: moguće da su plaće prosječne i redovite -gašenje poduzeća: moguć izostanak materijalnog nagrađivanja
Obrazovanje i razvoj	<ul style="list-style-type: none"> -poduzeće si ne može priuštiti izdvajanja za obrazovanje -jedino u slučaju strateškog zaokreta moguće dodatno ulaganje u obrazovanje ukoliko je baš dodatno obrazovanje ono što će donijeti prevagu 	<ul style="list-style-type: none"> -obrazovanje je ulaganje tj. trošak, koji si poduzeće koje se nađe u situaciji da provodi strategiju napuštanja djelatnosti ne može priuštiti
Upravljanje karijerom	<ul style="list-style-type: none"> -strategija sama po sebi prilika je za razvoj karijera manjeg broja ljudi koji se bave sanacijama poduzeća -općenito obilježja „tvrđave“ -poduzeće je zaokupljeno preživljavanjem -grupni doprinos -odlasci iz poduzeća 	<ul style="list-style-type: none"> -ne postoji

4. ANALIZA USKLAĐENOSTI STRATEGIJA PODUZEĆA I MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA NA PRIMJERU IZABRANOG PODUZEĆA






4.1. Metodologija istraživanja

Kod istraživanja je korištena metoda studija slučaja. Studij slučaja (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2010., str. 94.) zamišljen je kao set pitanja postavljenih direktorici odjela razvoja ljudskih potencijala izabranog poduzeća. Ured za razvoj ljudskih potencijala uspostavljen je 2005. godine, no podaci o radu ureda dostupni su tek od 2006. godine. Zbog toga je u studiji slučaja mogao biti obrađen rad odjela menadžmenta ljudskih potencijala za vrijeme provođenja strategija ekspanzije (2008.) i strategija okomite integracije (2007.). Strategija ekspanzije provedena je na način da je izabrano poduzeće preuzelo drugo poduzeće dok je strategija okomite integracije provedena na način da je poduzeće osnovalo poduzeće koje se sastoji od nekoliko podružnica i osnovna mu je djelatnost prodaja proizvoda izabranog poduzeća. Radi se dakle o silaznoj okomitoj integraciji.

4.2. Rezultati istraživanja




U tablici 4. prikazana su teorijska i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala u analiziranom poduzeću za vrijeme strategije okomite integracije.

Tablica 4. Prikaz teorijskih i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala u promatranom poduzeću za vrijeme strategije okomite integracije

AKTIVNOSTI MLJP-a	OKOMITA INTEGRACIJA		OCJENA
	TEORIJSKA OBILJEŽJA MLJP-a	OBILJEŽJA MLJP-a U IZABRANOM PODUZEĆU	
Planiranje ljudskih potencijala	-dugoročnije planiranje (ovisno o grani industrije i okolini) -u slučaju samostalnog ulaska u djelatnosti planiranje je kompliciranije -korištenje kvalitativnih metoda	-donošenje plana za nekoliko godina unaprijed, revizija svake godine -strategija MLJP-a kao potpora glavnoj strategiji -korištene kvalitativne i kvantitativne metode	
Analiza posla	-ovisno o načinu provođenja integracije -spajanja i preuzimanja: reanaliza postojećih radnih mjesta -interni rast: korištenje neke od metoda analize posla	-odjel MLJP-a posjeduje sve opise poslova i specifikacije radnih mjesta -reanaliza analize posla svake 2 god. -metoda procjene zaposlenika s nadređenim menadžerom	
Pribavljanje ljudskih potencijala	-kombinacija unutarnjih i vanjskih izvora pribavljanja -pribavljanje iz unutarnjih izvora: prekvalifikacije ili programi obrazovanja -standardne metode pribavljanja	-većina pribavljanja iz unutarnjih izvora -politika poduzeća: koristiti napredovanja -metoda pribavljanja interno oglašavanje i internet	
Selekcija ljudskih potencijala	-kod selekcijskog procesa prednost imaju kandidati koji pokazuju tehničku i praktičnu inteligenciju -vrline poput točnosti, pouzdanosti, analitičnosti	-standardiziran proces selekcije -strategija poduzeća ne utječe na proces selekcije	
Praćenje radne uspješnosti	-strategija se provodi radi otklanjanja nekog većeg strategijskog problema (npr. ovisnost o jednom dobavljaču) -kriterij uspješnosti je uspješno obavljanje podfunkcija na nižim razinama koje u konačnici dovode do ostvarenja glavnog cilja	-proveden proces praćenja radne uspješnosti -nije specificiran za integrirane djelatnosti -kriterij uspješnosti nije povezan s osnovnim ciljevima koji se žele postići takvom strategijom	

Motivacija za rad	-stvaranje klime jedinstvenog, cjelovitog poduzeća -sinergijski učinci između osnovnog poslovanja i okomito integriranih djelatnosti -strategija je sama po sebi visokomotivirajuća za zaposlenike koji su i prije obavljali poslove vezane uz integrirane djelatnosti	-u poduzeću je stvorena klima jedinstvenog poduzeća -puno se radi na motivaciji zaposlenika -poduzeće je dobitnik nagrade za 3. najboljeg poslodavca po odabiru zaposlenika	
Materijalno nagrađivanje i nematerijalno motiviranje	-potrebna je analiza troškova provedbe takve strategije a jedna od većih stavki u takvoj analizi bit će i materijalno nagrađivanje zaposlenih -prosječne novčane naknade -stimulacije temeljene na odjelnoj uspješnosti -dodatno nagrađivanje odjela koji značajno pridonose smanjivanju troškova	-iznadprosječne novčane naknade i stimulacije temeljene na individualnoj uspješnosti -nema dodatnog nagrađivanja odjela koji su posebno uspješni -poduzeće ima sustav bogatih beneficija i raznih strategija nematerijalnog nagrađivanja: obogaćivanje posla, participacija zaposlenih...	
Obrazovanje i razvoj	-obrazovne potrebe ovisit će o načinu provedbe strategije -kod spajanja i preuzimanja postoje već „spremni“, educirani i iskusni zaposlenici -interni rast ima veće potrebe za dodatnim obrazovanjem -radi se o razvojnoj strategiji pa će obrazovne potrebe u svakom slučaju biti izražene u nekom obliku (npr. suvremenost znanja i vještina)	-osobito bitan proces, kojemu pridaju mnogo pažnje -okomita integracija provedena je kroz interni rast, tako da postoji stalna potreba za obrazovanjem zaposlenika -na početku poslovne godine donosi se plan obrazovanja zaposlenih -korišteni oblici: informatički tečajevi, tečajevi stranih jezika, rasprave i konferencije	

Legenda:









	teorijska i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala u promatranom poduzeću su usklađena
	teorijska i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala u promatranom poduzeću su djelomično usklađena
	teorijska i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala u promatranom poduzeću su nisu usklađena

Kod strategije ekspanzije situacija je ponešto drugačija, ali je to najvećim dijelom zbog činjenice da je ekspanzija provedena akvizicijom, da je akvirirano poduzeće fizički udaljeno i da je odjel MLJP-a akviriranog poduzeća zadržao autonomiju u poslovanju i obavljanju funkcija.




Konkretno nitko od zaposlenika nije napustio poduzeće u vrijeme provođenja strategije ekspanzije pa se pretpostavlja kako su zaposlenici bili motivirani ostati u poduzeću. Planiranje ljudskih potencijala je bilo dugoročnije, ali se svake godine radila revizija takvih planova. Reanaliza posla se na razini cijelog poduzeća provodila svake dvije godine, dok za akvirirano poduzeće ne postoje podaci zbog autonomije odjela MLJP-a. Funkcije pribavljanja te materijalnog i nematerijalnog motiviranja su provedene također na osnovi smjernica na razini cijelog poduzeća. Proces praćenja radne uspješnosti nije proveden za akvirirano poduzeće.

Usporedni prikaz teorijskih obilježja MLJP-a i obilježja MLJP-a u izabranom poduzeću za vrijeme dok je poduzeće primjenjivalo strategiju ekspanzije prikazan je u tablici 5.

Tablica 5. Prikaz teorijskih i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala u promatranom poduzeću za vrijeme strategije ekspanzije

AKTIVNOSTI MLJP-a	STRATEGIJA EKSPANZIJE		OCJENA
	TEORIJSKA OBILJEŽJA MLJP-a	OBILJEŽJA MLJP-a U IZABRANOM PODUZEĆU	
Planiranje ljudskih potencijala	-kratkoročno planiranje -potrebno je zadržati fleksibilnost i osjetljivost na promjene -korištenje kvalitativnih metoda	-planiranje LJP je dugoročnije općenito, ali se svake godine donosi novi plan -kvalitativne i kvantitativne metode	
Analiza posla	-otvaranje novih radnih mjesta -metoda upitnika za nove poslove slične dosadašnjim -metoda procjene za nova radna mjesta	-akvirirano poduzeće ima autonoman MLJP -nisu korištene metode procjene poslova ni metode upitnika	
Pribavljanje ljudskih potencijala	-pribavljanje ovisno o tipu ekspanzije -produktivna ekspanzija: unutarnji i vanjski izvori -tržišna ekspanzija (npr. internacionalna): vanjski -!!! poduzeće u kratkom roku treba „zviježde“	-politika korištenja internog poola pribavljanja na razini cijelog poduzeća pa tako i akviriranog poduzeća -poduzeće je provelo kombiniranu ekspanziju, ali poduzeća još uvijek nisu toliko povezana, tj. svako od poduzeća ima svoj odjel MLJP-a	
Selekcija ljudskih potencijala	-produktivna ekspanzija: naglasak na socijalnoj i emocionalnoj inteligenciji zbog npr. upoznavanja potrošača s novim proizvodima -seleksijski proces pod utjecajem djelatnosti poduzeća	-MLJP akviriranog poduzeća je autonoman u izvođenju svih funkcija pa tako i procesa selekcije, a na razini poduzeća je seleksijski postupak standardiziran i nije osjetljiv na strategiju poduzeća	
Praćenje radne uspješnosti	-!!! mogućnost da su zaposlenici i fizički udaljeni od matičnog poduzeća -popuna i proširenje proizvodne linije, širenje na nova tržišta: metode uspoređivanja -uvođenje novog proizvoda: ljestvica procjene	-zadržana je autonomija u poslovanju akviriranog poduzeća upravo zbog fizičke udaljenosti -za akvirirano poduzeće nije proveden proces praćenja radne uspješnosti	
Motivacija za rad	-strategija je sama po sebi visokomotivirajuća i pogodna za razvoj karijere -ambiciozni zaposlenici bit će motivirani radom u poduzeću koje provodi ovakvu strategiju	- svi zaposlenici akviriranog poduzeća su ostali u poduzeću -pretpostavka je da su zadovoljni novim poslodavcem i visokomotivirani -zaposlenici su motivirani raditi za poduzeće koje provodi str. ekspanzije	
Materijalno nagrađivanje i nematerijalno motiviranje	-stimuliranje poduzetništva -visoke novčane nagrade -iznadprosječne stimulacije -skromne beneficije -sudjelovanje zaposlenika u dobitku	-iznadprosječne plaće na razini cijelog poduzeća pa i akviriranog dijela -iznadprosječne beneficije -ne postoji sustav grupnog nagrađivanja	
Obrazovanje i razvoj	-obrazovanje kao jedna od ključnih funkcija i procesa -među-kulturalni trening -posebnosti novih tržišta	-nije provedena posebna analiza obrazovnih potreba za akvir. poduzeće -obrazovanju se pristupa kao ključnoj funkciji bez obzira na strategiju	

Legenda:

	teorijska i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala u promatranom poduzeću su usklađena
	teorijska i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala u promatranom poduzeću su djelomično usklađena
	teorijska i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala u promatranom poduzeću su nisu usklađena

Iz prikazanih tablica moguće je zaključiti kako je za vrijeme provođenja strategije okomite integracije došlo do većeg stupnja usklađenosti teorijskih i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala u odabranom poduzeću nego za vrijeme provođenja strategije ekspanzije.

5. ZAKLJUČAK

Osnovni cilj i motivacija za izradu ovog rada bilo je detektirati posebnosti procesa, tehnika i politika menadžmenta ljudskih potencijala kod mogućih strategija organizacija. Imajući u vidu takve posebnosti moguće je pravilno primjenjivati metode, tehnike i politike, te je u pojedinim situacijama neke od tehnika ili metoda u potpunosti opravdano eliminirati kao opciju. Pravilnom primjenom i boljim poznavanjem interakcija između strategije poduzeća i menadžmenta ljudskih potencijala veća je mogućnost uspješne provedbe strategije.

Analiza posebnost menadžmenta ljudskih potencijala kod pojedinih strategija pokazala se kao vrlo složeno područje. Tako već kod strategije status quo odjel MLJP-a može naići na probleme kod pribavljanja ljudskih potencijala s obzirom da se ne radi o razvojnoj strategiji, pa poduzeće neće biti prvi izbor najboljih kandidata. Kod razvojnih strategija složenost tehnika i postupaka MLJP-a za pojedine strategije povećava se. Tako je kod strategije koncentracije naglasak na korištenju vanjskih izvora i na promjeni standarda radne uspješnosti s obzirom da poduzeće pokušava poslovati još bolje u postojećoj djelatnosti. Kod ekspanzije poduzeće u kratkom roku treba najbolje kandidate, a posebnost je i mogućnost da će zaposlenici biti i fizički udaljeni od sjedišta poduzeća. Diverzifikacija donosi složeniju uspostavu standarda radne uspješnosti, nemogućnost primjene istog sustava materijalnog motiviranja na cijelo poduzeće, te problem pribavljanja zaposlenika s temeljno novim znanjima i vještinama i sl. Kod okomite integracije posebnu pozornost potrebno je posvetiti klimi unutar poduzeća, radu na cjelovitosti poduzeća itd. Za strategije u kriznim uvjetima pokazalo se kako je u slučaju konsolidacije i obnavljanja ključno provoditi neke tehnike i programe MLJP-a, kao što je npr. motivacija ili analiza posla, dok kod napuštanja djelatnosti poznavanje tehnika i programa MLJP-a nije od velikog značaja.

Kod povezivanja teorijskog i praktičnog djela na primjeru izabranog poduzeća pokazalo se kako je MLJP tog poduzeća više koristio teorijski predložene prakse, politike i programe kod strategije okomite integracije nego kod strategije ekspanzije. Djelomično je to i zato jer je strategija ekspanzije provedena akvizicijom drugog poduzeća koje je fizički udaljeno od matičnog poduzeća, pa je i odjel MLJP-a u tom poduzeću zadržao autonomiju te se u provođenju aktivnosti morao pridržavati tek smjernica na razini cijelog poduzeća.

POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
2. Kourdi, J. (2007.), *Poslovna strategija*, Masmedia, Zagreb
3. Osmanagić-Bedenik, N. (2003.), *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb
4. Porter, M. E. (2008.), *Konkurentna prednost*, Masmedia, Zagreb
5. Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (1992.), *Ekonomija*, 14. izdanje, Mate, Zagreb
6. Santini, I. (2007.), Neke odrednice internog tržišta kapitala, *Ekonomski pregled*, 5(16): 239-253.
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
8. Tintor, J. (2009.), *Poslovna analiza*, Masmedia, Zagreb
9. Tipurić, D. (2005.), Alternativne strategije, u: Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 109-151.
10. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010.), *Priručnik za metodologiju znanstveno istraživačkog rada*, M.E.P., Zagreb