



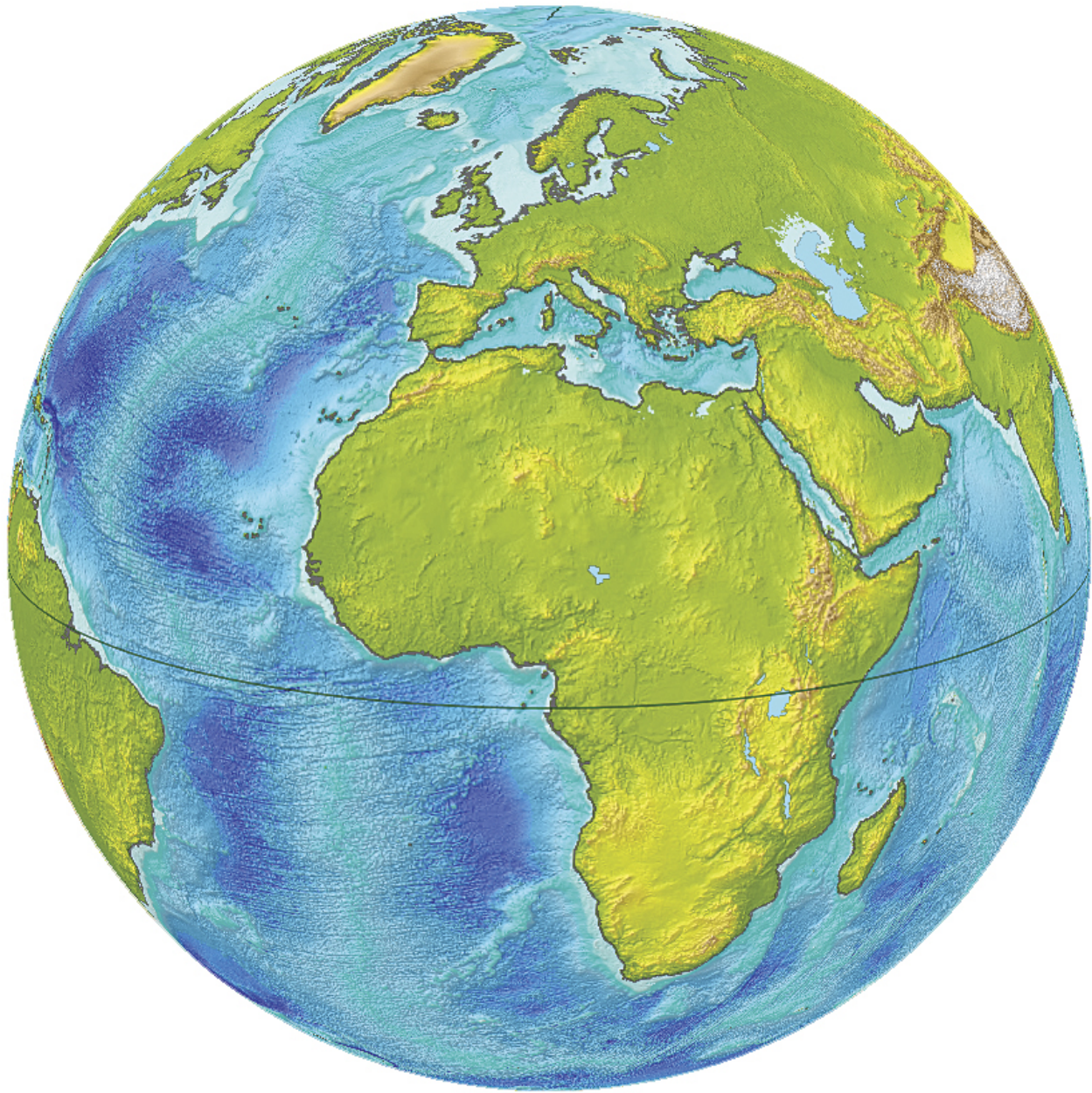
# Upravljanje ljudskim resursima

Prof.dr.sc. Nihada Mujić Mehičić

Doc.dr.sc. Martina Mikrut

# priča prva





**1675. engleski kralj Charles II podigao je  
Kraljevski opservatorij na Greenwichu.**

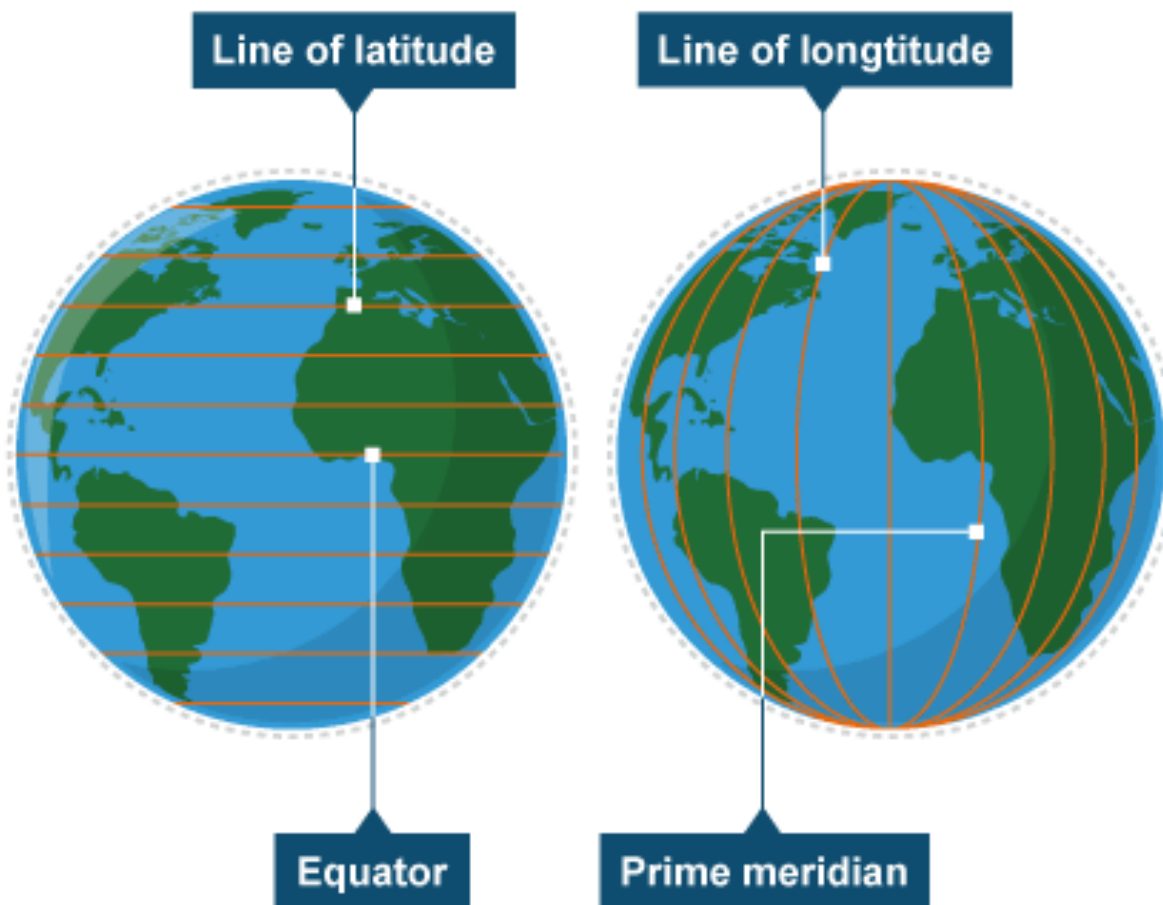
**Zadatak!**

**Pronaći metodu točnog mjerenja zemljopisne  
dužine kako bi mornari mogli ploviti morima-**

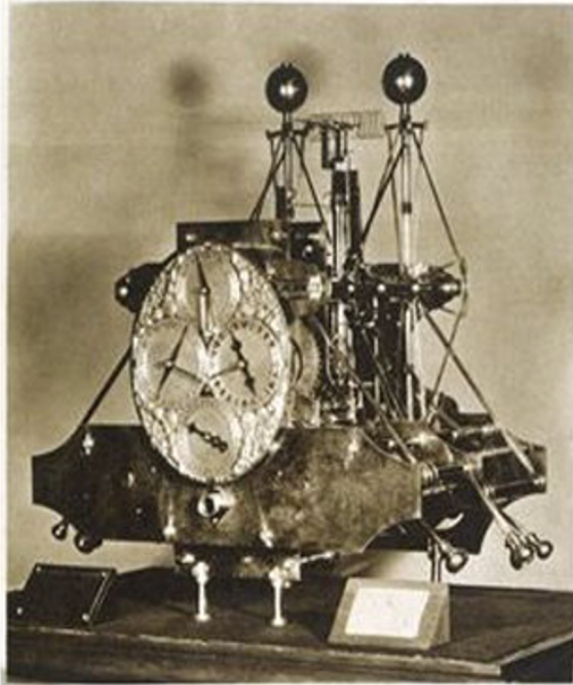
**Zašto?**

**Geografska širina (latituda) omogućuje samo regionalni promet.**

**Geografska dužina (longituda) + geografska širina (latituda) omogućuje  
precizno putovanje dalekim morima**



**1735. John Harisson** osmislio je mornarski sat – preteču kronometra (što mu je priznato tek nakon 30 godina) i time rješio zagonetku longitide



**Prva verzija**



THE MACHINE WHICH ULTIMATELY BROUGHT JOHN HARRISON THE REWARD OF £30,000 FOR A PRACTICAL METHOD OF FINDING LONGITUDE: HIS NO. 4 TIMEKEEPER, TESTED SUCCESSFULLY IN TWO VOYAGES TO THE WEST INDIES, IN 1761 AND 1764.

**Zadnja verzija**

# Pitanja:

1. Što je danas **latituda** u korporacijskom životu?
1. Što je danas **longituda** u korporacijskom životu?

**U korporacijskom životu **latituda** je  
financijski kapital, a **longituda** je  
intelektualni kapital, potrebna kako  
bismo mogli sačiniti zemljopisnu  
kartu nepoznatih voda budućnosti!**

*(zadatak za znanstveno znatiželjne: osmisliti  
rješenje za mjerenje intelektualnog kapitala)*

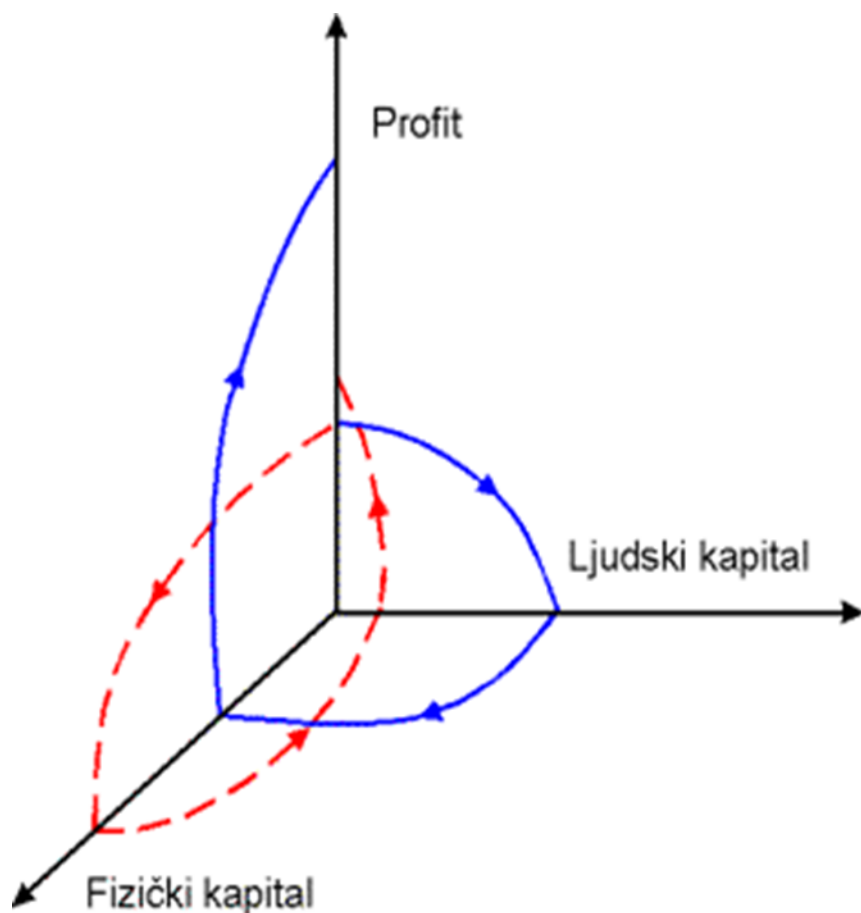


**1991. na naslovnici časopisa Fortune pojavio se  
mozak!**

**Značenje: početak kraja konvencionalne  
ekonomije i prijelaz u ekonomiju znanja –  
ekonomiju neopipljivih vrijednosti**



# Konkurentnska prednost seli:



Od fizičkog k neopipljivom!

Od vidljivog k nevidljivom!

**Sve je manje fizičkog kapitala a u idejama se ne oskudjeva**

...ali u tradicionalnom računovodstvenom sustavu dobro opisujemo fizički kapital, **skoro nikako intelektualni kapital** (otac tradicionalnog dvojnog knjigovodstva Fra Luca Pacioli 1447-1514)

# Tržišna vrijednost tvrtke

## Opipljiva imovina

Financijska vrijednost

## Neopipljiva imovina

### Ljudski kapital

Konativni  
Motivacijski  
Kognitivni  
Komunikacijski  
Socijalni

+

### Strukturni kapital

Organizacijski  
Inovacijski  
Procesni  
Kultura i rukovođenje  
Potrošački  
Odnosi i veze s  
potrošačima  
Identitet tvrtke,  
brend  
Relacijski kapital

**INTELEKTUALNI KAPITAL**

=

**LJUDSKI KAPITAL**

+

**STRUKTURNI KAPITAL**

## **LJUDSKI KAPITAL**

Suma emocija, motivacije, znanja, komunikacijskih i socijalnih sposobnosti, sposobnosti stvaranja budućnosti. To je individualna vrijednost koja se ne može posjedovati (koja svakog popodneva samostalno napušta tvrtku i ide kući)  
Kompetencije, odnosi, vrijednosti

## **STRUKTURNI KAPITAL**

Ono što u tvrtki ostane kada zaposlenici odu kućama i njega se može posjedovati. Radnici znanja (odvjetnici, liječnici, profesori, računovođe..) oslanjaju se na strukturni kapital (knjige, dvd, cd...). Može se koristiti 24 sata dnevno. U okviru njega posebno se mjesto daje organizacijskom kapitalu

## **ORGANIZACIJSKI KAPITAL**

Organizacijska struktura, rutine, poslovni procesi, baze podataka, intelektualno vlasništvo, patenti, licence...

Radnicima znanja omogućuje usavršavanje njihovih talenata. Ono što tvrtke međusobno razlikuje je mogućnost stvaranja održive vrijednosti. Ono što ostaje iza nas je struktura, snimljeno, naučeno i eksplicitno znanje  
Organizacijski kapital čine: inovacijski, procesni kapital, kultura, rukovođenje

**INOVACIJSKI KAPITAL** Sposobnost kontinuiranog redefiniranja ponude (proizvoda ili usluga) anticipirajući zahtjeve tržišta, sposobnost transformiranja novih ideja, proizvoda i/ili usluga

**PROCESNI KAPITAL** Poslovni procesi i tehnike koji povećavaju učinkovitost poslovanja

**KULTURA I RUKOVOĐENJE** Kao zbroj pojedinačnih mišljenja, zajedničkih vrijednosti, stavova, normi, običaja...  
Potiče se kultura učenja, rada, inovativnosti, dobrih komunikacija i socijalnog ponašanja

**POTROŠAČKI KAPITAL** Obuhvaća odnose i veze is potrošačima (tj. kupcima, ali i dobavljačima, distributerima...) Također obuhvaća imidž, brend...obuhvaća i relacijski kapital – sposobnost pojedinca da u planirane poslove uključi što više sudionika iz lanca vrijednosti

**Perspektiva o prošlosti** – Ne možemo znati kamo idemo, ako ne znamo gdje smo bili!

**Perspektiva sadašnjosti** – Gdje se nalazimo kako ne bi propustili razvojne šanse i inovacije.

**Perspektiva budućnosti** – Budućnost moramo promatrati kao imovinu kako je ne bi brzo degradirali u dugove ili cijenu propuštenih prilika!

# Budućnost nije futuristička slika već perspektiva!

O perspektivi:

- **Impresionisti** – treba se odmaknuti da bi prepoznali veći uzorak
- **Teorija kaosa** – treba se odmaknuti kako bi se iz maloga moglo sagledati veliko



**Razvoj intelektualnog kapitala kroz 4 faze**



**1. faza:** predočenje neopipljivoga – stvoreni su prototipovi računovodstvenih dodataka npr. Skandijski računovodstveni sustav, „Delfin”, sustav rejtinga intelektualnog kapitala tvrtke Intellectual Capital Sweden, čime ljudski kapital dobiva nove perspektive u izvještavanju (prestaje biti skriven kao u klasičnim financijskim izvješćima)

**2. faza:** „injektiranje ljudskog kapitala” = dodavanje vrijednosti = menadžment znanja. To je potraga za talentima koje želimo dodati tvrtki

**3. faza:** preobrazba ljudskog kapitala u strukturni kapital – to je ***pakiranje znanja u umnažujuće recepte koje treba dijeliti globalno i brzo kako bi donijeli što veću zaradu***

**4. faza**: vanjska injekcija strukturnog kapitala – koja onda utječe na uvećanje intelektualnog kapitala.

Kombinacija različitih vrsta strukturnog kapitala omogućuje stvaranje novih prilika. Granična cijena ovih kombinacija najčešće je blizu 0, a potencijal zarade je izrazito velik!

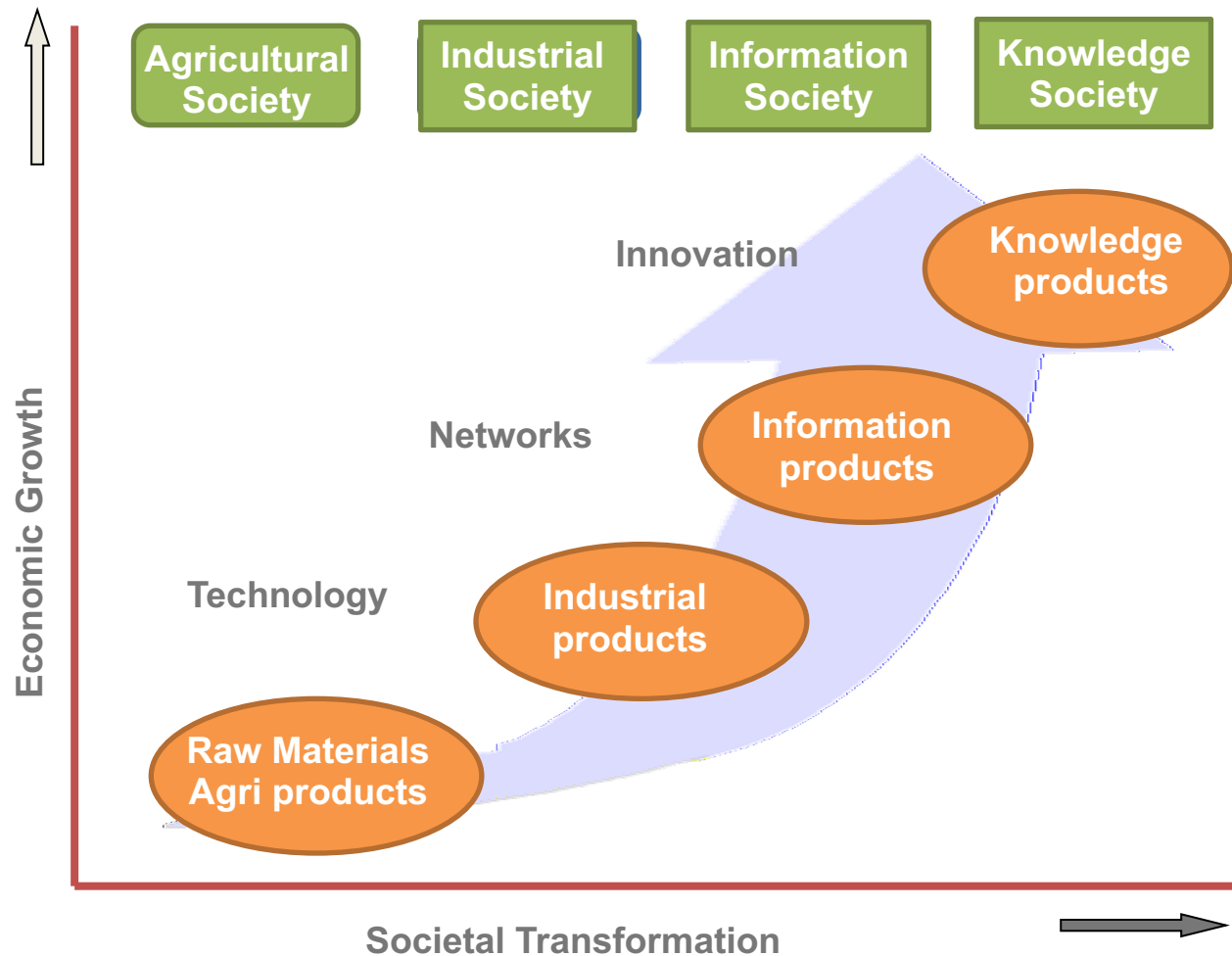
# priča druga



# BIOKIBERNETSKI MODEL

	Poljoprovredno društvo	Industrijsko društvo	Informacijsko društvo	Društvo znanja
<b>Ciljevi</b>	živežne namirnice	proizvodi	usluge	Usluge visoke vrijednosti
<b>Kritični čimbenik</b>	zemljište	kapital	znanje (know-how)	Ljudski faktor
<b>Vlastodržac</b>	kralj	vlasnik kapitala/ menadžer	nositelj znanja	Čovjek/timovi
<b>Način poslovođenja</b>	„korbač“	„lisnica“	sudjelovanje „svih“	sudjelovanje „svih“
<b>Ustrojstvo</b>	monarhija	hijerahija	mrežne strukture	Fleksibilne organizacije

# Od crnog do sivog blaga



# priča treća



# OKRUŽENJE

**KOMPLEKSNO**

DINAMIČAN  
SUSTAV  
OTVOREN

**NEIZVJESNO**

Sustav je u funkciji zadovoljenja potreba okruženja. Iz interakcije sustava i okruženja stvaraju se **NERAVNOTEŽE**



# NERAVNOTEŽA

IZ SUSTAVA



IZ OKRUŽENJA

dio neravnoteže koji prolazi nezapaženo  
dio koji se "dočekuje" primjenom uhodanih tehnika  
(procedure)

dio koji iziskuje bitne promjene

**TOČKE BIFURKACIJE**

# Ponašanje sustava u točkama bifurkacije - točkama donošenja bitnih odluka zavisi o orijentaciji sustava:

## 1. SUSTAV ORJENTIRAN NA GOLI OPSTANAK

Ima visoki stupanj prilagodbe okruženju - FLUIDNA ORGANIZACIJA

Ima nizak stupanj prilagodbe okruženju - RIGIDNA ORGANIZACIJA

## 2. RAZVOJNO ORJENTIRAN SUSTAV

Otvorena za pozitivno a zatvorena za negativno - FLEKSIBILNA ORGANIZACIJA

Neki oblici fleksibilne organizacije:

Projektna

Matrična

Mrežna

Virtualna

Samoorganizacija

Sve se temelje na jakim, a labavo vezanim zaposlenicima

Još malo  
o ljudskom kapitalu...



Kao sinergijski efekt  
dimenzija:

KONATIVNE

MOTIVACIJSKE

KOGNITIVNE

KOMUNIKACIJSKE

Nastalo proučavanjem teorija  
ličnosti:

Freudove psihodinamičke

Murrayeve motivacijske

Eriksonove psihosocijalne

Allportove personalne

Maslowljeve humanističke

Reichove orgastičke

te

Kellyjevog kognitivnog, Skinnerovog,  
Eysenckovog i Cattellovog djelatnog  
aspekta ponašanja

**Ljudski potencijal – iste dimenzije kada postoje samo  
po mogućnosti, ali se manifestiraju tek onda kada  
nastupe posebni uvjeti.**

# Konativna (emocionalna) dimenzija

- Emocije **kao pokušaj organizma da postigne kontrolu** nad okolinom
- Koje su to emocije koje mogu apsorbirati, obraditi i iskoristiti rastuću kompleksnost i neizvjesnost okoline?
- Kako emocije pridonose grupnoj dinamici?
- Emocionalni potencijal poduzetnika i managera?

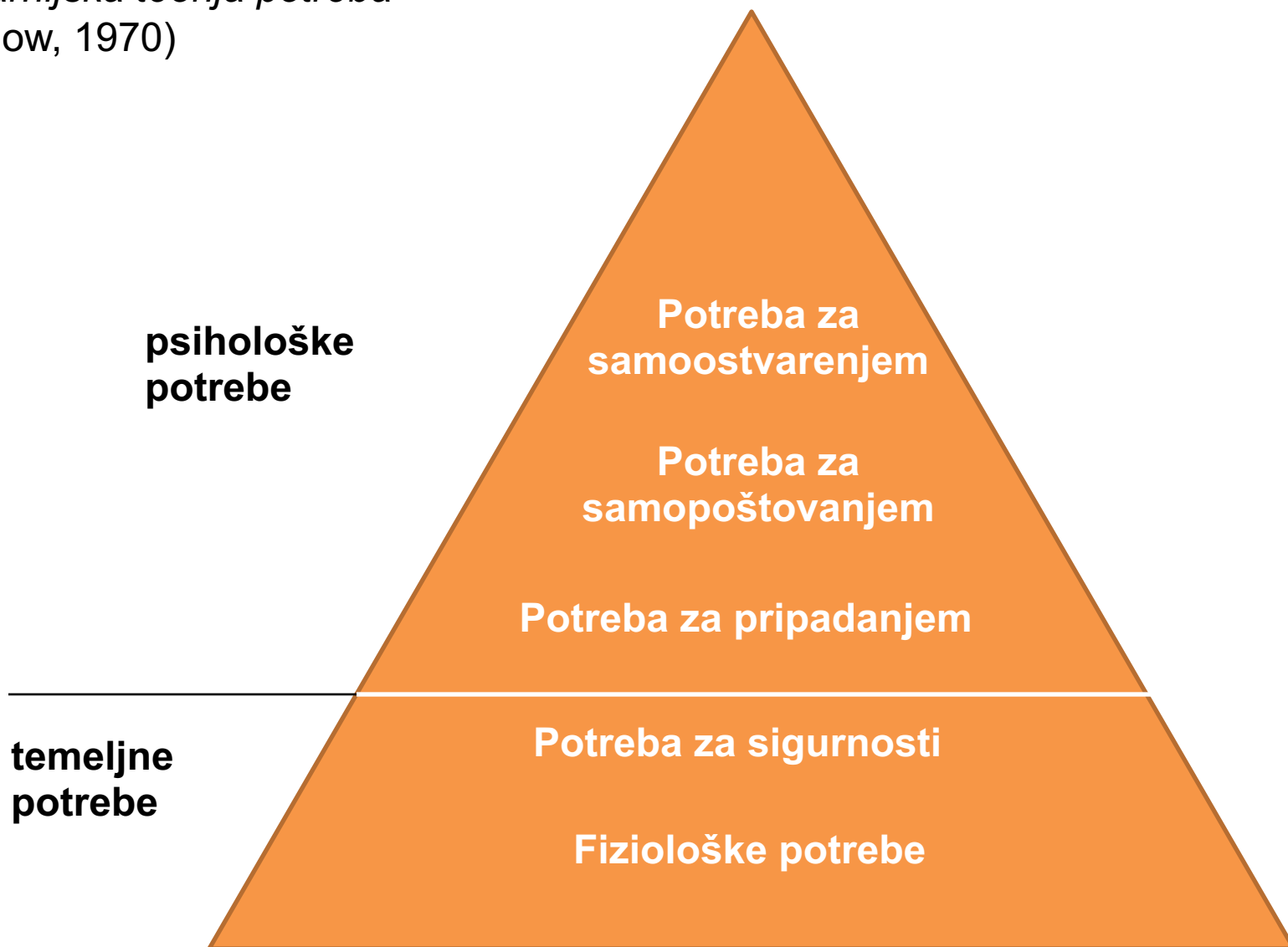
*Primjer: Plutchik, R.: Opća teorija emocija korištena kao alat u pronalaženju ljudskih pretpostavki fleksibilne organizacije*

# Motivacijska dimenzija

- Motivacija (*lat. movere, pomicati se, kretati se, aktivirati*) je potreba ili želja udružena s namjerom postizanja određenog cilja.
- Motivirano ponašanje
  - **Pokretanje na stvaranje**
  - **Usmjerenost k cilju**
  - **Ustrajnost u stvaranju**
- Motivacija s obzirom na cilj
  - Motivacija pomanjkanja (opstanak i sigurnost)
  - **Motivacija izrastanja (privlačnost pozitivnog cilja)**
- Motivi mogu biti
  - Vanjski ili društveni (ekstrinzični)
  - **Unutarnji ili osobni (intrinzični)**

## **PODSJETNIK:**

*Hijerarhijska teorija potreba*  
(Maslow, 1970)



# Napraviti samoprocjenu motivacije

Vrsta motiva	Udio u %
Osobni razvoj	
Egzistencijalni razlozi	
Materijalna/financijska dobit	
Samopotvrđivanje u radu	
Potrebe posla	
Priznanje svoga okruženja	
Ne znam	
Ostalo	
<b>Ukupno</b>	<b>100%</b>

Vašu ukupnu motivaciju  
(100%) podijelite između  
3 Vama dominantna  
motiva



# Kognitivna dimenzija

(naglasak na kreativno mišljenje i proces stjecanja znanja)

## SVOJSTVA KREATIVNOG ŽIVOTA

- Susret s problemima
- Usmjerenost na asimilaciju novosti i promjena
- Otkrivanje i njegovanje vlastitih talenata

# Oblici kreativnosti i kreativci:

- OTKRIVATELJI – Newton, Cook
- IZUMITELJI- Edison, Tesla
- KREATORI- Dior, Armani
- OSNIVAČI- Freud
- TEORETIČARI- Darwin
- ORGANIZATORI- Ford
- PIONIRI- Westinghaus

**KREATIVNOST:** proizvodnja novih ideja

**INOVATIVNOST:** transformacija novih ideja u proizvode i/ili usluge

# Značajke kreativnog mišljenja:

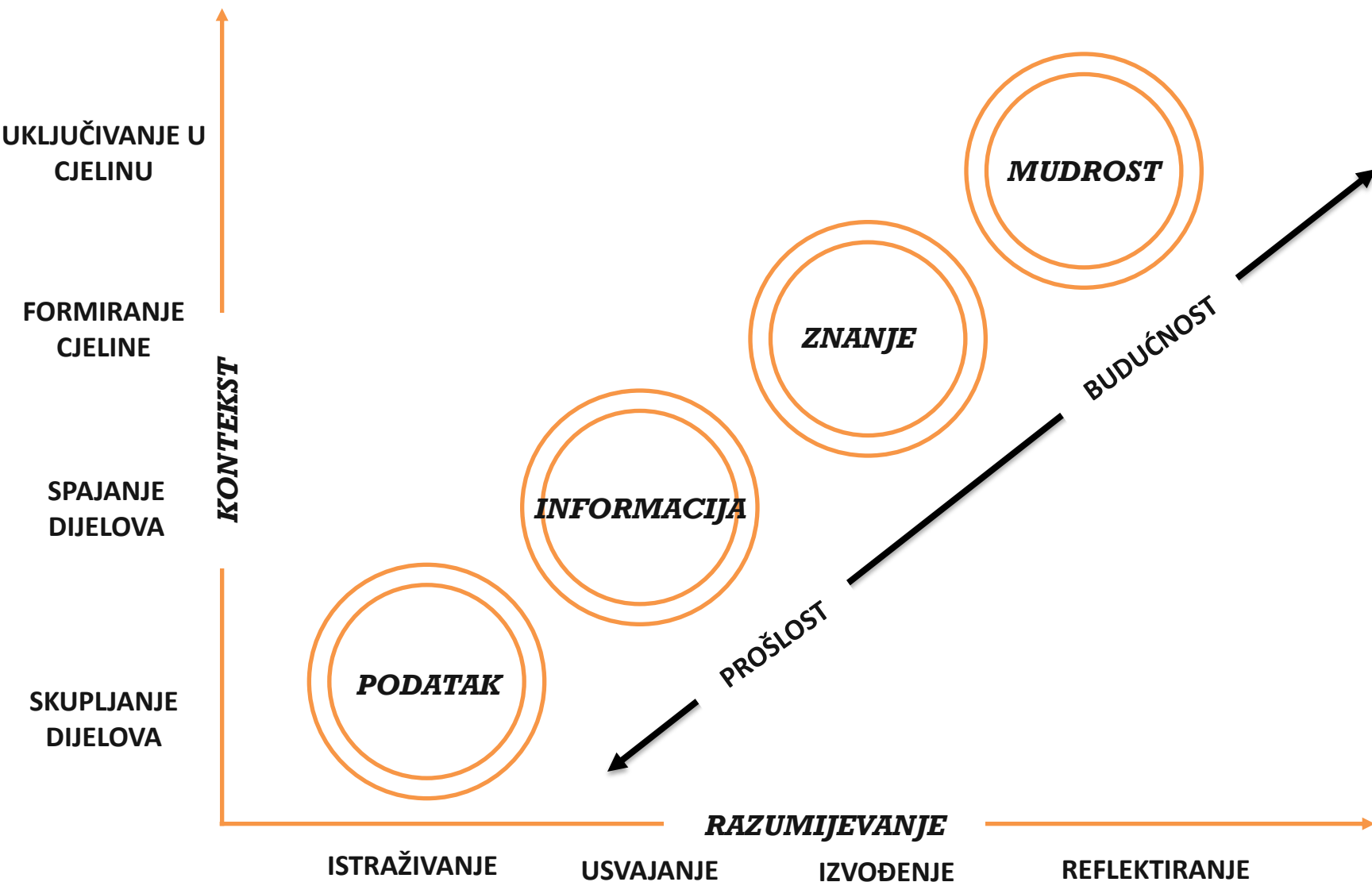
→ *OTVORENOST*

→ *JEDINSTVO DIVERGENTNOG I  
KONVERGENTNOG MIŠLJENJA*

→ *JEDINSTVO VERTIKALNOG I LATERALNOG  
MIŠLJENJA*

## KREATIVNE SPOSOBNOSTI

- ✓ Stvaralačka intuicija
- ✓ Kreativna percepcija
- ✓ Mašta ili fantazija
  - avanturistička (prodor u nepoznato)
  - futuristička (prodor u budućnost)
  - fantastična (prodor u nepostojeće)



**Mišljenje: proces pretvaranja podatka u znanje**

# Komunikacijska dimenzija

- Prijenos informacija
- Relativna deprivacija
- Recipročno ponašanje

