

**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET RIJEKA**

**Tiziana Salamun**

**ULOGA INTELEKTUALNOG KAPITALA U RAZVOJU  
POMORSKOPUTNIČKIH LUKA**

**DIPLOMSKI RAD**

Rijeka, 2013.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET RIJEKA**

**ULOGA INTELEKTUALNOG KAPITALA U RAZVOJU  
POMORSKOPUTNIČKIH LUKA**

**DIPLOMSKI RAD**

Predmet: Pomorsko putnički promet  
Mentor: Doc.dr.sc. Alen Jugović  
Studentica: Tiziana Salamun  
JMBAG: 2423010461  
Studij: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

Rijeka, rujan, 2013.

# SADRŽAJ

1	UVOD .....	1
1.1	Predmet i cilj rada .....	1
1.2	Izvori podataka i metode prikupljanja .....	2
1.3	Sadržaj i struktura rada .....	3
2	POJAM, ZNAČAJKE I RAZVOJ INTELEKTUALNOG KAPITALA .....	5
2.1	Pojam i značajke intelektualnog kapitala.....	14
2.1.1	Ljudski kapital .....	15
2.1.2	Strukturalni (organizacijski) kapital .....	18
2.1.3	Relacijski (potrošački) kapital .....	19
2.2	Upravljanje ljudskim resursima .....	24
3	OSNOVNI ČIMBENIK MOTIVACIJE LJUDSKIH RESURSA.....	30
4	ULOGA INTELEKTUALNOG KAPITALA U DRUŠTVENO – EKONOMSKOM RAZVOJU POMORSKOPUTNIČKIH LUKA .....	34
4.1	Efikasnost intelektualnog kapitala .....	34
4.2	Intelektualni kapital u funkciji unapređenja pomorstva i prometa .....	36
5	ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA U SUVREMENOM POSLOVANJU .....	38
6	INTELEKTUALNI KAPITAL KAO FAKTOR RAZVOJA POMORSKOPUTNIČKIH LUKA .....	42
6.1	Oblici organizacijskog upravljanja lukama .....	42
6.2	Analiza intelektualnog kapitala lučkih uprava u Republici Hrvatskoj .....	46
6.2.1	Analiza stupnja obrazovanja Ravnatelja državnih lučkih uprava po spolu i stručnoj spremi .....	47
6.2.2	Poslovni odnos sa ženama i muškarcima .....	50

6.2.3	Analiza direktora upravnih vijeća državnih lučkih uprava po spolu i stručnoj spremi .....	52
6.2.4	Analiza Ravnatelja lučkih uprava po stručnoj spremi .....	55
6.2.5	Analiza Ravnatelja lučkih uprava po dobnoj skupini .....	56
7	ZAKLJUČAK .....	58
	LITERATURA .....	60
	Popis tablica.....	63
	Popis shema .....	63
	Popis grafikona.....	64

# 1 UVOD

Bitan dio svakog kolektiva su ljudski resursi. Ljudski resursi, njihova znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije su ključni faktori uspješnog poslovanja i djelovanja svakog poduzeća, organizacije ili institucije. Cilj ovog rada je prikazati temeljne odrednice i karakteristike intelektualnog kapitala, njegove sastavne dijelove, načine upravljanja ljudskim resursima sa stajališta menadžmenta, značaj intelektualnog kapitala u suvremenom poslovnom okruženju kao i istraživanje provedeno nad ljudskim resursima u lučkim uprava. Na temelju elaboracije navedene tematike dokazat će se da je intelektualni kapital najbitniji kapital kojim određeni kolektiv raspolaže, a da menadžment ljudskih resursa čini neizostavni dio ukupne egzistencije i daljnjeg djelovanja i funkcioniranja modernih poslovnih i organizacijskih kolektiva.

## 1.1 PREDMET I CILJ RADA

Intelektualni kapital, odnosno ljudski resursi postaju najbitnija nematerijalna imovina poduzeća o kojoj ovisi uspjeh i konkurentnost poduzeća. Iz tog razloga se nalaze na poziciji ili kao najveći pokretači poduzeća ili kao najveća kočnica napredovanju poduzeća. Prilikom planiranja ostvarivanja planova poduzeća, potrebno je složiti i efikasne timove ili odrediti pojedince koji će te timove voditi, a pritom biti dovoljno vješti i kreativni kako bi ostvarili pozitivne rezultate i kao pojedinci i kao timovi. Bez kvalitetnog kadra nije moguće očekivati fleksibilno i uspješno poslovanje jer se poduzeće prezentira kroz svoje zaposlenike i putem njih ostvaruje kontakte potrebne za daljnje poslovanje. Svaki perspektivan menadžer intelektualnog kapitala je uočio koliko zapravo sam ovisi o svojim zaposlenicima i iz tog razloga nastoji oformiti čim bolju grupu ljudskih resursa.

Svatko ima svoju politiku poslovanja. Netko organizira odjele u kojima je svatko zadužen za određeni dio posla i ne uključuje se u zadatke svojih kolega dok drugi nastoje organizirati svoje zaposlenike da si međusobno pomažu i uskaču ukoliko se pokaže takva potreba. S obzirom na današnje uvjete tržišta, ovaj potonji oblik poslovanja se može smatrati efikasnijim pošto na taj način se gradi međusobno poštovanje i prijateljstvo među zaposlenicima uslijed čega oni efikasnije obavljaju posao pošto među kolegama ne vide konkurencije već potporu i moguće prijatelje.

Suvremeni menadžeri možda čak posvećuju više pažnje uklapanju novog zaposlenika u poduzeće nego njegovoj stručnosti i znanju. Zadatke i posao je lakše naučiti novog zaposlenika nego naučiti ga da se uklopi među ostale zaposlenike. Bitno je da sam menadžer svoje zaposlenike ne doživljava kao opasnost i konkurenciju te umjesto da koči njihov razvoj, on ih uči boljem poslovanju. Menadžer će kroz transparentnost poslovanja među svojim zaposlenicima stvoriti osjećaj povjerenja. Na taj način će zaposlenici nastojati potvrditi njegovu vjeru u njih. Iz tog razloga je predmet ovog diplomskog rada intelektualni kapital, s ciljem da se dokaže ovisnost poduzeća o kvalitetni ljudskim resursima u svrhu kontinuiranog ostvarivanja profita.

## **1.2 IZVORI PODATAKA I METODE PRIKUPLJANJA**

Za potrebe diplomskog rada je bilo potrebno istražiti ravnatelje lučkih uprava državnog, županijskog i gradskog značaja kako bi se otkrila njihova stručna sprema, spol i godine. Određivanje spola, naravno, nije predstavljalo problem no otkrivanje titule koju posjeduje pojedini ravnatelj je predstavljalo problem. Otkrivanje tog podatka je bio dugotrajan proces i to pretežno kod onih ravnatelja koji nemaju adekvatnu stručnu spremu za posao kojim se bave te se može zaključiti da je upravo to razlog iz kojeg nisu htjeli da njihova titula bude vidljiva. Većina ravnatelja koji imaju završenu stručnu spremu vezanu uz posao koji obavljaju su objavili svoju titulu. Dobnu skupinu ravnatelja bilo je problematično otkriti te nisu svi ravnatelji uključeni u grafički prikaz.

U korištenu literaturu se ubrajaju mnogi članci o intelektualnom kapitalu među kojima se kao najznačajniji autori nalaze Sundać Dragomir i Kolaković Marko. Sundać i Kolaković su izdali veliki broj radova u kojima istražuju i pojašnjavaju intelektualni kapital i njegove sastavne dijelove kao i načine njihovim upravljanjem. Među korištene radove se mogu nabrojati autori Zelenika, Sindik, Karaman-Aksentijević, Kuka, Kesić, Jugović, Leburić i drugi. Za pisanje diplomskog rada su takođe korištene i internet stranice no u malom broju.

U svrhu obrade tematike diplomskog rada korištene su u odgovarajućoj kombinaciji mnoge znanstvene metode kao što su metoda analize i sinteze, grafička metoda, metoda indukcije i dedukcije, metoda dokazivanja, komparativna i deskriptivna metoda, kompilacijska metoda, metoda generalizacije i kombinacije, metoda apstrakcije, metoda klasifikacije, kao i metoda uzoraka.

### 1.3 SADRŽAJ I STRUKTURA RADA

Diplomski rad pod naslovom „Uloga intelektualnog kapitala u razvoju pomorskoputničkih luka“ se sastoji od sedam međusobno povezanih poglavlja.

Prvo poglavlje „Uvod“ uvodi u problematiku diplomskog rada. Objašnjava koji su razlozi pisanja i s kojim ciljem. Također se navode načini prikupljanja podataka i metode koje su korištene prilikom elaboracije rada. Nakon toga slijedi struktura rada koja sadrži objašnjenje pojedinog poglavlja.

U drugom poglavlju „Razvitak, koncept i menadžment intelektualnog kapitala“ se razrađuju teorijske odrednice intelektualnog kapitala. Navedene su definicije o intelektualnom kapitalu od brojnih autora kao i način na koji pojedini autor doživljava intelektualni kapital. Razrađuje se povijesni razvitak intelektualnog kapitala gdje se navodi kako je nastao dvadesetih godina prošlog stoljeća zbog pojave nove ekonomije. Nabrojani su mnogi autori koji su zaslužni za njegovo definiranje i razvoj te su također navedena djela koja su pridonijela njegovom pojašnjavanju.

Osim mnogobrojnih autora koji su približili intelektualni kapital poduzećima, pojašnjene su i tri različite škole koje su zaslužne za razvoj teorije intelektualnog razvoja. Kao pomoć za orijentiranje je dodana tablica koja prati kronološki slijed autora i njihovih djela kao i godine izdavanja ključnih za razvoj teorije intelektualnog razvoja.

U istom poglavlju se također nalazi razrađena struktura intelektualnog kapitala koji se dijeli na ljudski, strukturalni i relacijski te je svaki od navedenih dijelova detaljnije objašnjen. Sljedeće potpoglavlje obrađuje upravljanje ljudskim resursima pa se tako navodi njegova definicija, svrha i krajnji ciljevi. Također se govori o važnosti kvalitetnog menadžera kako bi se postiglo pravilno motiviranje i usmjeravanje zaposlenika.

Treće poglavlje „Motivacija ljudskih resursa“ ukazuje na pokretačke sile u pojedincu, na određene potrebe koje je važno ispuniti kako bi se moglo očekivati pozitivne rezultate od zaposlenika. Navedene su osnovne skupine motivacije i načini motiviranja jer je za ostvarivanje uspjeha poduzeća potrebno imati kvalitetne zaposlenike, a pravilno motivirani zaposlenici će ostvarivati bolje rezultate od onih nepravilno motiviranih. Također su detaljno objašnjeni načini motivacija i razjašnjeni su njihovi utjecaji na zaposlenike.

Poglavlje četiri „Uloga intelektualnog kapitala u društveno-ekonomskom razvoju“ daje uvid u načine mjerenja ljudskog kapitala unutar poduzeća. Pošto su poduzeća počela mjeriti vrijednost ljudskih resursa kako bi bolje ocijenili svoju vrijednost, pronađeni su

načini mjerenja uspješnosti zaposlenika. U ovom poglavlju je objašnjena metoda VAIC (engl. Value Added Intellectual Capital), odnosno metoda za mjerenje efikasnosti intelektualnog kapitala koja se temelji na praćenju uspješnosti dva ključna resursa poslovanja intelektualnog i financijskog kapitala. Također je obrađena funkcija intelektualnog kapitala u razvoju prometa i pomorstva gdje intelektualni kapital ima svrhu stvaranja dodatne vrijednosti prilikom proizvodnje prometne usluge.

U petom poglavlju naziva „Značaj ljudskih resursa u suvremenom poslovanju“ su obrađene promjene koje su se dogodile u poslovnim procesima. Među njih spada BPR (engl. Business Process Reengineering), odnosno reinženjering poslovnih procesa kojem prva faza započinje 1990.-tih godina. Cilj strategije razvoja ljudskih potencijala je maksimalan razvoj i korištenje ljudskih sposobnosti radi povećanja poslovne uspješnosti. Isto tako su navedene i objašnjene promjene koje se događaju prilikom redizajna poslovnog procesa neke tvrtke.

Šesto poglavlje pod naslovom „Intelektualni kapital kao faktor razvoja pomorskoputničkih luka,“ sadrži sedam potpoglavlja, a započinje se s navođenjem oblika organizacijskog upravljanja lukama, kako hrvatskih tako i svjetskih. Organizacijski oblici upravljanja u svjetskim lukama su detaljnije razrađeni i navedene su luke koje pripadaju određenom ustroju. Poglavlje šest je ujedno i ključni dio diplomskog rada jer su u njemu razrađeni rezultati istraživanja pa tako sadrži potpoglavlja u kojima se obrađuju rezultati istraživanja. Tako su ravnatelji prema lučkim upravama, ravnatelji lučkih uprava su analizirani po spolu i stručnoj spremi. Provedena je anketa koja govori kako većina ljudi nije voljna raditi sa ženama u poduzeća i navedeni su neki od razloga takvog razmišljanja. Osim ravnatelja lučkih uprava državnog značaja, analizirani su i direktori upravnih vijeća državnih lučkih uprava po spolu i stručnoj spremi. Rezultati su slični kao i kod rezultata ravnatelja lučkih uprava, većinom su muškarci na vodećim pozicijama. Što se tiče stručne spreme, u oba slučaja je najmanje osoba sa stručnom spremom iz područja kojim se bave – pomorstvom. Nadalje, analizirani su ravnatelji svih lučkih uprava po stručnoj spremi. Diplomirani ekonomisti se nalaze u lučkim upravama u najvećem broju. Kod analiziranja lučkih uprava po dobnoj skupini, rezultati ne iznenađuju, uz godine dolazi i iskustvo pa je sukladno tome najviše ravnatelja iznad 40 godina starosti.

U sedmom poglavlju, Zaključku, prikazani su zaključci o pojedinim poglavljima i o cijelom radu te su elaborirani zaključci koji dokazuju postavljeni predmet i cilj istraživanja.



## 2 POJAM, ZNAČAJKE I RAZVOJ INTELEKTUALNOG KAPITALA

Intelektualni kapital se pojavljuje kao nova kategorija unutar poduzeća koja ubraja presudne čimbenike za poduzeće, a koje nije moguće izraziti uobičajenim financijskim pokazateljima. Zahvaljujući intelektualnom kapitalu, poduzeće dobiva dodatnu vrijednost čime si povećava profitabilnost i konkurentnost.

S obzirom da se zbog svoje naravi teško mjeri i knjigovodstveno prati, intelektualni kapital ne dobiva dovoljno pažnje i promatra se kao trošak poduzeća, a ne kao investicija i razvojni potencijal.

Koncept intelektualnog kapitala obuhvaća stvaralačku primjenu znanja u proizvodnji i bilo kojoj drugoj kreativnoj djelatnosti, sposobnost da se nevidljiva imovina poput znanja pretvara u proizvode i usluge koji donose vrijednost. Zbog toga se o intelektualnom kapitalu zna govoriti kao o nematerijalnoj imovini poduzeća, utječe na profit no ne može se izmjeriti. Shema 1 prikazuje odnos materijalne i nematerijalne imovine poduzeća u osamdesetim i devedesetim godinama prošloga stoljeća.

**Shema 1: Odnos materijalne i nematerijalne imovine poduzeća**

The diagram consists of a 2x2 grid of light blue squares. To the left of the grid are two blue ovals. The top oval is labeled 'MATERIJALNA IMOVINA' and the bottom oval is labeled 'NEMATERIJALNA IMOVINA'. The grid cells contain the following values: top-left is 70, top-right is 30, bottom-left is 30, and bottom-right is 70. Below the grid are two labels: 'Početak osamdesetih godina 20.stoljeća' under the left column and 'Sredina devedesetih godina 20.stoljeća' under the right column.

MATERIJALNA IMOVINA	70	30
NEMATERIJALNA IMOVINA	30	70
	Početak osamdesetih godina 20.stoljeća	Sredina devedesetih godina 20.stoljeća

Izvor: Kugler S.: Kvaliteta i intelektualni kapital organizacije, Cro Cert, Centar za certificiranje sustava upravljanja, Zagreb, 2005. g., str. 2

Stručnjaci koji se bave intelektualnim kapitalom ga definiraju kao nešto što se ne može materijalno odrediti, ali vas može učiniti bogatim i donijeti vam konkurentsku prednost. Samim time se može zaključiti da intelektualni kapital još nema potpunu, točnu i jedinstvenu definiciju, ali ima definiranu strukturu.

Na osnovi Stewartovih postavki i brojni su drugi autori u proteklome desetljeću iznijeli neke definicije intelektualnog kapitala kao što su<sup>1</sup>:

- „Klein i Prusak, 1994.g.: Intelektualni je kapital zbroj kolektivnog znanja, iskustva, stručnosti, sposobnosti, i vještina poduzeća o tome kako ostvariti veće rezultate, pružiti bolje usluge ili stvoriti druge neopipljive vrijednosti za poduzeća“
- „Bontis, 1996.g.: Intelektualni kapital jesu znanja koja postoje unutar poduzeća i kojima se može koristiti za kreiranje konkurentskih prednosti – drugim riječima, to je suma svega što svi zaposleni znaju i što izoštava konkurentske prednosti poduzeća“
- „Brooking, 1996.g.: Intelektualni kapital obuhvaća sposobnosti poduzeća; njegove neopipljive resurse sposobnosti, znanja, stručnosti i potencijal njegovih zaposlenika i dioničara u poduzeću“
- „Saint-Onge, 1996.g.: Intelektualni su kapital neopipljivi materijal i odnosi koji su bili ili mogu biti formalizirani, obuhvaćeni i usmjereni prema proizvodnji imovine veće vrijednosti „
- „Edvinsson i Malone, 1997.g.: Intelektualni je kapital znanje koje može biti pretvoreno u profit“
- „Sveiby, 1997.g.: Intelektualni kapital jest razlika između knjigovodstvene vrijednosti i tržišne vrijednosti poduzeća (osvrst na računovodstveno praćenje intelektualnog kapitala<sup>2</sup>“

Autori u definicijama pokušavaju naglasiti jasnu distinkciju između znanja i intelektualnog kapitala. U biti i intelektualni kapital predstavlja znanje kao dinamičan ljudski proces, ali tek kada su znanje i inteligencija primijenjeni i transformirani u nešto vrijedno za poduzeće i njegove potrošače, znanje postaje vrijedna imovina, tj. intelektualni kapital poduzeća. U suprotnome, to znanje ostaje tek neiskorišteni intelektualni potencijal.

---

<sup>1</sup> [http://www.fer.unizg.hr/\\_download/repository/UVOD\\_U\\_UPRAVLJANJE\\_ZNANJEM9.pdf](http://www.fer.unizg.hr/_download/repository/UVOD_U_UPRAVLJANJE_ZNANJEM9.pdf) (10.09.2013), str. 11/12

<sup>2</sup> Poseban element proučavanja u teoriji intelektualnog kapitala predstavlja danas praćenje i mjerenje intelektualnog kapitala. Razvijeni su različiti modeli praćenja neopipljive imovine i brojne druge metrike i pokazatelji

Jednu od prvih analiza i podjela intelektualnog kapitala napravio je Karla Erik Sveiby u svojoj knjizi pod naslovom "The Invisible Balance Sheet", iz godine 1989. Sveiby je objasnio da bilanca poduzeća sadrži i tri nevidljiva elementa intelektualnog kapitala ili nematerijalne imovine (naziva koji je on tada koristio), a uključuje<sup>3</sup>:

1. Unutarnju strukturu – uključujući sve sustave, baze podataka, procese i rutine koje podržavaju poslovne operacije i zaposlenike
2. Vanjsku strukturu – koja uključuje sve vanjske odnose i mreže koje podržavaju poslovne operacije
3. Sposobnosti - koje uključuju individualno iskustvo, znanje, sposobnosti, stručnosti i ideje.

Danas najpoznatiju podjelu intelektualnog kapitala razvio je Leif Edvinsson koji promatra intelektualni kapital kao zbroj ljudskog, strukturalnog i potrošačkog kapitala, interakcija kojih stvara vrijednost za poduzeće.

U počecima ekonomije sve se svodilo na proizvodnju što veće količine proizvoda, o potrošnji energije se razmišljalo racionalno, a i lokacijska udaljenost je igrala veliku ulogu. Uspjeh je značio posjedovati puno imovine i imati puno zaposlenika u tvornicama. Poduzeća su se oslanjala na materijalnu imovinu i proizvodnju robe koju je moguće napraviti pomoću ljudskih ruku (koristeći fizički materijal poput drva ili čelika) i to što jeftinije i brže moguće<sup>4</sup>.

Dolaskom nove ekonomije poduzeća prestaju orijentirati svoje poslovanje na materijalnu imovinu poput nekretnina i tvornica i okreću se nematerijalnoj imovini koja se zasniva na znanju i informacijama. Znanjem se stvara vrijednost, a širi se cijelim svijetom putem Interneta čime se znanje povećava, proširuje i produbljuje. Znanje posjeduju ljudi, a ljudi predstavljaju ljudski resurs. Ljudski resursi su dio intelektualne imovine, neopipljive imovine koja razvija nove ideje, kreira, stvara inovacije i vrijednost. Razvojem ljudskog kapitala fizička lokacija prestaje biti važna jer poduzeća mogu poslovati globalno, sa bilo kim, iz bilo koje zemlje na svijetu.

Ovakav način poslovanja potiče poduzeća da vrednuju ne ono što posjeduju već ono što zna i može učiniti. Pojavila se potreba za kreiranjem, inovacijom, integriranjem, zaštitom i iskorištavanjem neopipljive imovine, odnosno intelektualnog kapitala.

---

<sup>3</sup>Ibidem, str. 11/12

<sup>4</sup> Kolaković M.: Teorija intelektualnog kapitala, Ekonomski pregled, 54 (11-12) 925-944 (2003), str. 926

Intelektualni kapital, kao koncept, je nastao u devedesetim godinama prošlog stoljeća iako je o njemu bilo govora i prije. Makar je bilo značajnih djela o intelektualnom kapitalu ranije, revoluciju je započeo Stewart Thomas, urednik časopisa Fortune, nakon objave članka naslova „Brainpower – How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset“, odnosno „Znanje Mozgova – Kako Intelektualni Kapital Postaje Najvrijednija Imovina Amerike“. Kao prvi članak o intelektualnom kapitalu u stručnoj literaturi, naveo je ekonomiste na istraživanje tog koncepta.

Teorija intelektualnog kapitala se zasniva na upravljanju znanjem, a prvi koji je znanstveno pokušao uspostaviti znanje, iskustvo i vještine zaposlenih u neke okvire bio je Frederick Taylor sa djelom „The Principles of Scientific Management“ iz 1911. godine. Slijedi ga Joseph Schumpeter koji je 1934. godine objavio djelo „The Theory of Economic Development“ u kojem tvrdi kako je za proizvodnju novih proizvoda potrebna „rekombinacija“ znanja. Zatim je Herbert Simon, 1945. godine, izdao djelo naslova „Administrative Behavior“ pa je 1967. godine izašlo djelo Michaela Polanyi pod naslovom „The Tacit Dimension“ u kojem govori da se uspjeh poduzeća može očekivati samo ako se stvori interakcija između eksplicitnog i implicitnog znanja. Eksplicitno znanje predstavlja znanje koje može biti zaštićeno patentom ili trgovinskom tajnom, a ima oblik komercijalnih proizvoda ili se nalazi u strojevima i procedurama koja poduzeća koriste. Uključuje nacрте, dizajn ili tehničke specifikacije. Implicitno, odnosno tiho znanje se izvodi iz industrijskog know-how-a te predstavlja nevidljivu imovinu poduzeća. Vidljivo je međusobnim odnosima zaposlenih na njihovom radnom mjestu i unutar radne grupe, kao i u kulturi i rutinama koje je poduzeće razvilo.

Potrebno je spomenuti i jednog od najpoznatijih ekonomista iz pedesetih godina dvadesetog stoljeća – Roberta Solowa. Stvorio je poznati Model neoklasične teorije rasta koji se sastoji od sklopa matematičkih formula kako bi se determinirale najučinkovitije kombinacije tradicionalnih čimbenika proizvodnje: zemlje, rada i kapitala kojima se uz pomoć tehnologije omogućuje ekonomski rast. Solow je kao jednu od osnovnih pretpostavki dao ideju kako rast počinje usporavati i prekida se onda kada se kombinacija spomenutih čimbenika proizvodnje približi svojoj najučinkovitijoj kombinaciji. Predviđao je da će sve zemlje jednom dosegnuti točku konvergencije tako što će u industrijaliziranim zemljama rast opadati, a u manje razvijenim zemljama će doći do ekonomskog napretka. U realnosti do toga nije došlo te suvremeni teoretičari navode kako postoji očit nedostatak varijabli u Solowljevima formulama.

Solowljev najpoznatiji kritičar, Paul Romer, krajem osamdesetih godina dvadesetog stoljeća objavljuje serije članaka o svojim otkrićima pa tako, 1986. godine, u članku „Increasing Returns and Long Run Growth“ predstavlja model koji za gospodarski rast zahtjeva akumulaciju znanja na svim razinama. Po njegovoj teoriji svijet je podijeljen na dva dijela: fizičke objekte i ideje. Tako objekti predstavljaju sve što nas okružuje, oskudni su i podložni zakonu opadajućih prihoda. Objekti nisu sposobni voditi ekonomski rast, za razliku od znanja i ideja koji nikada nisu oskudni. Ljudi svojom sposobnošću za slaganje i rekonfiguraciju fizičkih objekata, svaki put na drugi način, utječu na proizvodnost i povećanje profita te na kraju na ekonomski rast.

Romer u svom članku iz 1990. godine pod naslovom „Endogenous Technological Change“ navodi sastavne dijelove svog modela endogenog rasta koji se nalaze u obliku 4 osnovna inputa<sup>5</sup>:

- Ljudski kapital – sadrži aktivnosti poput formalne edukacije i treninga zaposlenih
- Kapital – mjerljiv u jedinicama potrošnih dobara
- Rad – vještine kojima raspolaže zdravo ljudsko tijelo
- Indeks razine tehnologije

Tako je Romer došao do zaključka da ako države žele potaknuti ekonomski rast, moraju kroz ekonomske politike<sup>6</sup>:

- Ohrabriti ulaganje u istraživanje i razvitak novih ideja, a ne u ulaganje i akumulaciju fizičkog kapitala
- Subvencionirati akumulaciju ukupnog ljudskog kapitala na razini države

Romer je pridonio poboljšanom shvaćanju ekonomskog rasta te je obrazložio da se ekonomski rast ne može očekivati poticanjem vladinih mjera već konkurencije među poduzećima. Isto tako navodi da se ne može profitirati od preuzetih inovacija (inovacija koje su nastale izvan poduzeća, odnosno preuzete su od njihovog stvarnog stvaraoca) nego ih je potrebno osmisliti unutar poduzeća gdje su zaštićena od strane konkurenata, gdje ih druga poduzeća ne mogu iskoristiti jer ne predstavljaju javna dobra. Dakle, Romer kao ključ svojeg modela rasta predstavlja adekvatnu zalihu ljudskog kapitala.

---

<sup>5</sup>Ibidem, str. 929

<sup>6</sup> Ibidem, str. 929

Kroz spajanje postojeće analize i teorije ljudskog kapitala s idejama i inovacijama koje taj ljudski kapital mora proizvoditi, Romer se u očima mnogih nalazi na poziciji osnivača novog područja istraživanja – koncepcije intelektualnog kapitala.

Iako se Romera drži osnivačem koncepcije intelektualnog kapitala, potrebno je spomenuti da su i mnogi drugi ekonomisti dali svoj udio u stvaranju koncepta. Sjedinjujući njihova stajališta moguće je definirati tri različita izvora, odnosno tri različite škole, koje su pridonijele razvitku Teorije intelektualnog kapitala.

Tako se na mjestu prvog izvora nalazi takozvana „japanska škola“ pručavanja upravljanja znanjem koju je osnovao Hiroyuki Itamiem. On i njegovi sljedebenici su osamdesetih godina 20. stoljeća proučavali učinak nevidljive imovine na primjeru japanskih korporacija. Zanimanje za nevidljivom i nematerijalnom imovinom se proširilo nakon izdavanja njegove knjige „Mobilizing Invisible Assets“ koja je prevedena na engleski jezik. Svojim razmišljanjima, stavovima i dalekovidnošću je potaknuo brojna daljnja istraživanja u svijetu.

Sljedeći važan predvodnik je japanski znanstvenik Ikujiro Nonaka koji se bavi problematikom upravljanja znanjem od sredine osamdesetih godina 20. stoljeća. Također je suautor Hirotaki Takeuchiju te su 1995. godine objavili poznato djelo „The Knowledge-Creating Company“ gdje objašnjavaju na koji način japanske kompanije inoviraju svoje poslovanje primjenom i raspodjelom eksplicitnog i implicitnog znanja. Isto tako, spomenuta dva autora, naglašavaju da poduzeće nije u mogućnosti kreirati organizacijsko znanje već je kreirano od strane pojedinaca zaposlenih u njemu koji stvaraju nova znanja.

Iz japanske škole upravljanja znanjem se izdvaja još jedan teoretičar – Shigehisa Tsuchiya. Bavi se proučavanjem odnosa individualnog i grupnog, tj. organizacijskog učenja. On smatra kako je potrebno da znanja pojedinaca budu podijeljena informacijskom tehnologijom kako bi postala grupna znanja i time utjecala na uspjeh organizacije.

Kao drugi izvor bitan za pojavu teorije intelektualnog kapitala bitna je pojava ekonomskih teoretičara poput Rubin, Wernerfelt, Rumelt, Penrose i drugih. Spomenuta skupina teoretičara je u pedesetim godinama dvadesetog stoljeća novu teoriju koja ističe presudnu efikasnost resursa. Takva teorija koja se zasniva na resursima ističe kako razlika u poduzećima ovisi o jedinstvenim resursima, sposobnostima i talentima kojima raspolaže. Spomenuti resursi se pojavljuju kao fiksni (makar kratkoročno) uslijed čega poduzeće ima obvezu poslovati onime čime raspolaže – postojećim resursima. S obzirom da se poneki resursi pojavljuju u nematerijalnom obliku, dakle intelektualnom, vještine stjecanja,

upravljanje znanjem i know-how-om te organizacijsko učenje postaju osnovni strateški zadaci.

Bilo bi pogodno u spomenutu grupu dodati i objašnjeni doprinos Paula Romera te radove Richarda Nelsona i Sidney Wintera. Svojim gledanjem na poduzeća kao na skladišta znanja utjecali su na razvitak Evolucionarne teorije ekonomskih promjena. Osobiti značaj pridaju organizacijskoj rutini koja predstavlja generički materijal poduzeća i time omogućava interakciju eksplicitnog i implicitnog znanja.

Vrijedni spomena su i Prahalad i Hamer koji su tvorci strateške Teorije temeljnih kompetencija. Oni temeljnu kompetenciju vide kao bitna područja organizacije koja definiraju zadatak i značaj poduzeća u cjelini. Općenito se može reći da pod temeljnu kompetenciju spadaju<sup>7</sup>:

- Intelektualna imovina
- Intelektualno vlasništvo
- Aspekti know-how-a
- Mrežna distribucija

David Teece objavljuje članak „Profiting from Technological Innovation“ 1986. godine u kojem su objedinjena različita istraživanja i razmišljanja ekonomista o spomenutoj teoriji gdje se poduzeće zasniva na resursima. Razvija novo ekonomsko gledište na tehnološke inovacije kao izvore vrijednosti, definirajući mehanizme i korake prijeko potrebne za komercijalizaciju znanja inovacijama koje svoju vrijednost potvrđuju na tržištu.

Posljednji bitan izvor je proučavanje ljudskog kapitala. U svome članku „Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry“ iz 1996. godine, Scott R. Sweetland navodi kako proučavanje ljudskog kapitala započinje 1776. godine poznatim djelom Adama Smitha i završava u šezdesetim godinama 20.stoljeća, zasnivanjem teoretske i empirijske osnove ovog područja.

Gary Becker zaslužuje najveće zasluge zbog svoje knjige „Human Capital“ iz 1964. godine koja je osnova Teorije ljudskog kapitala. Kroz tu knjigu Becker Teoriju ljudskog kapitala definira kao aktivnosti koje povećavaju poslovne mogućnosti razvijanjem najvrjednijeg resursa – ljudi.

---

<sup>7</sup> Ibidem, str. 931

Osim „japanske škole“ koncepcije intelektualnog kapitala, ključan korak prema razvitku je učinjen u „švedskoj školi“ čiji je začetnik Karl-Erik Sveiby koji se pozabavio pitanjem upravljanja znanjem i proučavanja intelektualnog kapitala. Smatra ga se prvim koji je prepoznao potrebu mjerenja ljudskog kapitala i podupirao je ideju o računovodstvenom praćenju nematerijalne imovine – intelektualnog kapitala. Objavio je knjigu 1989. godine naziva „The Invisible Balance Sheet“ u kojoj je predložio teoriju o načinu mjerenja intelektualnog kapitala tako što ga je podijelio u tri kategorije: individualni kapital, strukturalni kapital i potrošački kapital. S obzirom da je tom idejom zainteresirao mnogobrojna švedska poduzeća, 1993. godine je preporučena, od strane Swedish Council of Service Industries, kao standard za izradu goišnjih izvještaja te je kao takav postao prvi upotrijebljen standard u području praćenja nematerijalne imovine.

Godine 1990., Sveiby objavljuje novu knjigu naslova „Knowledge Management“ gdje ljudski kapital definira kao dimenziju intelektualnog kapitala čime su dotadašnja istraživanja ljudskog kapitala povezana s tada novom koncepcijom intelektualnog kapitala. Sveiby je poslužio kao nadahnuće mnogim ekonomistima pa tako i jednom od najpoznatijih – Leif Edvinssonu.

Leif Edvinsson je intelektualni kapital okarakterizirao ključnim za uspjeh modernih znanjem-intenzivnih poduzeća. Zahvaljujući tome je Edvinsson 1991. godine postao prvi direktor za intelektualni kapital u svijetu<sup>8</sup>. Pomoću Sveiby-eve koncepcije mjerena neopipljive imovine, Edvinsson je definirao način prikazivanja onoga što se u Skandiji dotad nazivalo „skrivenim vrijednostima“. Na taj način je 1995. godine došlo do razvoja modela upravljanja intelektualnim kapitalom u poduzeću. Od tog trenutka (i mnoga poduzeća osim Skandije) u svojim godišnjim financijskim izvješćima objavljuju poseban dodatak koji se odnosi na stanje intelektualnog kapitala u kompaniji kao i načine na koje je ta skrivena vrijednost iskorištena za stvaranje dodane vrijednosti.

Osim spomenutih ekonomista zaslužnih za razvitak teorije intelektualnog kapitala, postoji još cijeli niz ekonomista koji su pridonijeli razvitku teorije intelektualnog kapitala. Najvažniji autori, djela i godine su prikazani kronološkim slijedom u tablici 1.

---

<sup>8</sup> Postao je direktor u švedskoj osiguravajućoj kući Skandia AFS



**Tablica 1: Kronološki slijed autora i njihovih djela te godina izdavanja ključnih za razvoj teorije intelektualnog kapitala**

<b>1980.</b>	Hiroyuki Itami - knjiga: „Mobilizing Invisible Assets“
<b>1986.</b>	Karl-Erik Sveiby – knjiga: „The Know-How Company“
<b>1986.</b>	David Teece – članak: „Profiting from Technological Innovation“
<b>1987.</b>	Debra Amido – knjiga: „Managing the Knowledge Asset into the Twenty-First Century“
<b>1988.</b>	Karl-Erik Sveiby – članak: „The New Annual Report“
<b>1989.</b>	Sveiby – knjiga: The Invisible Balance Sheet“
<b>1989.</b>	Peter Drucker – knjiga: „The New Realities: in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View“
<b>1990.</b>	Charles Savage – knjiga: „Fifth Generation Management, Dynamic Teaming, Virtual Enterprising and Knowledge Networking“
<b>1990.</b>	Sveiby – knjiga: „Knowledge Management“
<b>1990.</b>	Peter M. Senge – knjiga: „The Fifth Discipline“
<b>1991.</b>	Stewart – članak: „Brainpower-How Intellectual Capital Is Becoming America's Most Valuable Asset“
<b>1991.</b>	Leif Edvinsson – postaje prvi direktor za intelektualni kapital u svijetu
<b>1992.</b>	Robert Kaplan i David Norton – Balanced Scorecard model za mjerenje neopipljive imovine
<b>1993.</b>	Huber St. Onge – koncepcija potrošačkog kapitala unutar intelektualnog kapitala
<b>1994.</b>	Stewart – članak: „Intellectual Capital“
<b>1995.</b>	Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi – knjiga: „Knowledge Creating Company“
<b>1995.</b>	Skandia – prvo javno izvješće o intelektualnom kapitalu
<b>1996.</b>	Skandia – osniva svoj Future Centre s L. Edvinssonom na čelu
<b>1997.</b>	Sveiby – knjiga: „The New Organizational Wealth“
<b>1997.</b>	Thomas Stewart – knjiga: „Intellectual Capital“
<b>1997.</b>	Edvinsson i Michael Malone – knjiga: „Intellectual Capital“
<b>1998.</b>	Nick Bontis i McMaster University, Hamilton, Kanada – svjetski kongres o intelektualnom kapitalu

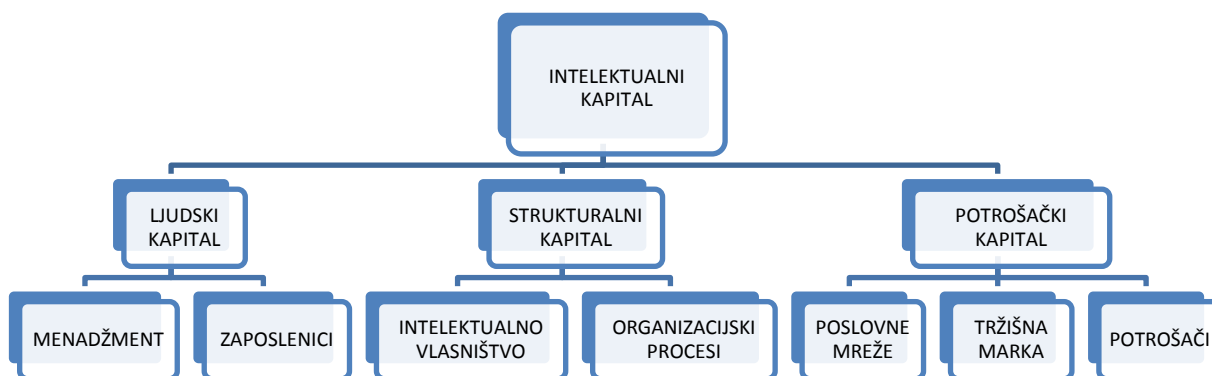
Izvor: Kolaković M.: Teorija intelektualnog kapitala, Ekonomski pregled, 54 (11-12) 925-944 (2003), str. 933/934

## 2.1 POJAM I ZNAČAJKE INTELEKTUALNOG KAPITALA

Unatoč brojnim definicijama intelektualnog kapitala, većina teoretičara se priklonila stavu da se intelektualni kapital sastoji od sljedeće strukture<sup>9</sup>:

- Ljudski kapital
- Strukturalni (organizacijski) kapital
- Relacijski (potrošački) kapital

**Shema 2: Strukturni prikaz intelektualnog kapitala**



Izvor: [http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica\\_intelektualni\\_kapital.pdf](http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf) (2.06.2013.), str. 37

Ljudski kapital i strukturalni kapital spadaju pod unutarnje okruženje poduzeća dok potrošački, odnosno relacijski kapital, spada pod vanjsko okruženje poduzeća. Među stručnjacima koji izučavaju pojam intelektualnog kapitala i nematerijalne imovine postoji razmišljanje da se nova vrijednost i konkurentna prednost stvara pospješivanjem protoka znanja unutar organizacije i transformiranjem tog znanja u vrijednost koja poprima oblike ljudskog kapitala, organizacijskog kapitala i potrošačkog kapitala, odnosno stvaranjem sinergijske veze sastavnih elemenata intelektualnog kapitala. Tako je moguće na shemi 2 vidjeti raspodjelu intelektualnog kapitala i što on sve obuhvaća.

<sup>9</sup> [http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica\\_intelektualni\\_kapital.pdf](http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf) (2.06.2013.), str. 35

### 2.1.1 LJUDSKI KAPITAL

Pod menadžmentom i zaposlenicima ljudskog kapitala, uz znanje, iskustvo i vještine, spadaju sposobnosti, kvalifikacije, iskustvo, kreativnost, inovativnost, motivacija, stavovi, marljivost, odgovornost, upornost, samoinicijativnost, uspješnost u komunikaciji, sposobnost rješavanja problema, kritično promišljanje, fleksibilnosti i adaptivnost (sposobnost djelovanja u različitim situacijama u cilju stvaranja materijalnih i nematerijalnih sredstava), samostalno učenje i slično. Moguće je podijeliti, ljudski resurs, na ljudski potencijal i ljudski kapital. Pod ljudskim potencijalom se podrazumijeva ljudsko znanje i dok to znanje ne postane i upotrebljivo znanje čiji je rezultat novostvorena vrijednost, ne može se govoriti o ljudskom kapitalu. Pod ljudskim kapitalom se podrazumijeva kompetencija, odnosno, vještina primjene znanja i djelovanja u okviru ciljeva organizacije. Iz tog razloga menadžment mora upravljati ljudskim znanjem, vještinama i kompetencijom. Ljudski kapital se smatra umnim radnicima te su upravo oni pokretači intelektualnog kapitala. Time se stvaraju kompetitivni i motivirani ljudi koji predstavljaju ljudski kapital organizacije. Ljudski kapital obuhvaća akumuliranu vrijednost investicija u obrazovanje, stručnost i budućnost svih zaposlenika i menadžment kao i njihovu sposobnost da svoje znanje, vještine i iskustvo transformiraju u aktivno stvaranje dodatne vrijednosti za poduzeće<sup>10</sup>.

Kombinacijom navedenih elemenata se nastoji ostvariti uspjeh ljudskog kapitala, a među najbitnijim karakteristikama su motivacija i stav. Međusobna povezanost elemenata, postavljanje pravih ciljeva u pravo vrijeme te posjedovanje sposobnosti „komunikacije“ s vanjskim okruženjem su odlike kvalitetnog ljudskog kapitala. Svakodnevno prihvaćanje i primjenjivanje novih spoznaja te uporabom kreativnost pretvaranje istih u koncepte poput inovacija, imitacija, adaptacija i materijalizacija su vještine koje posjeduje samo ljudski kapital.

Dakle, uslijed primjene novih spoznaja kao rezultat kreativnog procesa nastaje inovacija. S obzirom da inovacija označava primjenu nove i značajnije poboljšane ideje, dobra/usluge ili procesa razlikujemo više vrsta inovacije među koje spadaju<sup>11</sup>:

- marketinška inovacija
- organizacijska inovacija
- inovacija procesa

<sup>10</sup> [http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica\\_intelektualni\\_kapital.pdf](http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf) (2.06.2013.), str. 38/39

<sup>11</sup> Ibid., str. 38/39

- inovacija proizvoda
- inovacija poslovnog modela i td.

Moguće je zaključiti kako inovacija uopće ne obilježava smišljanje nečeg novog što se na tržištu prvi put pojavljuje, već može označavati nešto što na tržištu postoji već duže vrijeme no ljudski kapital ga je uporabom svoje kreativnosti uspio preoblikovati i poboljšati te time privući „novu“ zainteresiranost korisnika, to jest kupaca. Mnogim životinjskim vrstama, imitacija je jedan od osnovnih oblika preživljavanja. Isto se može reći za poduzeća. Imitacijom, odnosno oponašanjem, se kroz jedan od najefikasnijih načina nastoji usvojiti različite vještine kojima se opažanjem načina ponašanja drugih ponavljaju iste aktivnosti u svrhu napredovanja i poboljšanja. Adaptacija predstavlja proces modificiranja objekta u cilju prilagođavanja novoj ili izmjenjenoj situaciji, svrsi ili stanju.

Uspješnoj adaptaciji prethode dvije pretpostavke – nadarenost i društveni uvjeti koji ohrabruju inventivnost no zapravo izražavaju poželjnost samostalnog i originalnog razmišljanja. Materijalizacija označava sposobnost kojom ljudski kapital ideje pretvara u konkretne proizvode, usluge te procese.

Adaptacijom se, u poduzećima, manifestira inovativnost pošto se adaptacijom usavršavaju postojeće strukture, načini rada, postojeći proizvodi ili usluge. Motiviranosti i stručnosti svih zaposlenika su temelj uspjeha poduzeća dok im samostalnost i inicijativa pružaju veliku slobodu za stvaranje novih ideja kao i individualni i grupni razvoj. Stoga se može reći da uspjeh poduzeća ovisi o zaposlenicima i menadžmentu, odnosno o tzv. umnim radnicima koji posjeduju tacitno znanje.

Svaki zaposlenik se može smatrati umnim radnikom ukoliko<sup>12</sup>:

- Pridonosi proizvodnji profita u poduzeću
- Uključen je u rješavanje problema
- Visoko je educiran i kontinuirano ulaže u svoje znanje
- Ima visoki stupanj autonomnosti i odgovornosti u poduzeću
- Marljiv je i vrlo motiviran za rad
- Fleksibilan je i adaptilan
- Samouvjeren je i uporan

Tacitno znanje označava skriveno znanje koje se nalazi u glavama pojedinaca i također predstavlja najznačajniji izvor konkurentske prednosti poduzeća. Osnovne karakteristike su mu rijetkost, vrijednost te nemogućnost imitiranja.

Nastojanje svakog poduzeća bi trebalo biti pretvaranje tog skrivenog znanja u eksplicitno, kodificirano, odnosno materijalizirano, znanje koje postaje vlasništvom poduzeća i pretvara se u strukturalni kapital. Time poduzeće dobiva mogućnost višestrukog iskorištavanja spomenutog znanja, njegove zaštite, iznajmljivanja pa čak i njegove prodaje. Nova ekonomija znanja zahtjeva od zaposlenika da se postave u uloge poduzetnika kako bi osigurali uspjeh poduzeća.

Razlog zašto se zaposlenike stavlja u uloge poduzetnika je zbog određenih karakteristika koju poduzetnici nose u sebi, oni predstavljaju nositelje i pokretače promjena. Promjenu doživljavaju kao nešto zdravo, tragaju za njom, reaguju na nju i koriste kao povoljnu priliku, za njih je promjena obveza. Tjera ih na kreativnost i inovativnost zbog čega se pokazuju kao veoma motivirani pojedinci koji teže postignućima. Vrlo brzo uočavaju probleme i povoljne prigode za poduzetničke pothvate, imaju široki spektar znanja i poslu pristupaju oprezno no ne i bojažljivo. Znaju kako uspješno komunicirati, imaju potrebno samopouzdanje, uporni su u radu i marljivi, prepoznaju prave ciljeve u pravo vrijeme te imaju sposobnost razumijevanja signala iz okruženja. Pošto su ljudi ključ razvoja gospodarstva potrebno je razvijati njihova znanja, vještine i kompetencije te ih podignuti na višu intelektualnu razinu.

---

<sup>12</sup> Ibidem, str. 41

## 2.1.2 STRUKTURALNI (ORGANIZACIJSKI) KAPITAL

Intelektualno vlasništvo i organizacijski procesi su sastavni dijelovi strukturalnog kapitala. Pod intelektualnim vlasništvom se smatraju patenti, licence, autorska prava, franšize, software i slično, dok se pod organizacijskim procesima nalaze organizacija poslovanja, planovi, strategija, pravila, baz podataka, dokumenti, organizacijski koncepti, standardizacija procesa, organizacijska kultura, nacrti, priručnici, poslovne aplikacije, sustavi za upravljanje, informacijsko-komunikacijski sustavi i drugi. Organizacijski procesi i intelektualno vlasništvo se smatraju kodificiranim znanjem i predstavljaju čimbenike koji ostaju u poduzeću nakon što zaposlenici napuste poduzeće poslije radnog vremena.

Strukturalni kapital je, za razliku od intelektualnog, moguće kvantificirati i vrijednosno odrediti zbog čega se strukturalni kapital smatra utjelovljenjem ljudskog kapitala i njegovom infrastrukturnom podrškom.

Pošto na organizacijsku kulturu djeluju mnogi čimbenici, kao što su međusobni odnosi zaposlenika, način vođenja i upravljanja menadžmenta, struktura organizacije, funkcioniranje poslovnih procesa pa i mnogi vanjski utjecaji, može se reći da o njoj uvelike ovisi poslovni uspjeh poduzeća. Predstavlja jedinstven način života i rada u poduzeću, a odnosi se na postojani sustav stavova, vrijednosti, normi, pravila, odnosa, shvaćanja, uvjerenja i vjerovanja, etike, osobnosti i karaktera poduzeća, odnosno svega onoga što se pojavljuje kao poveznik zaposlenika i što im pruža osjećaj smisla i pripadnosti nekoj organizaciji. Dobra organizacijska kultura ima sljedeće karakteristike<sup>13</sup>:

- Jasno definiranu viziju, misiju i ciljeve koje kroz cjelokupnu organizaciju promiču karizmatični lideri
- Menadžment koji motivira, usmjerava i komunicira sa zaposlenicima
- Motivirane, adaptivne i fleksibilne zaposlenike, otvorene prema novim idejama i rizicima uvođenja promjena
- Kulturu zajedništva koja njeguje suradnju, povjerenje, kredibilitet i promovira osjećaj pripadnosti
- Kulturu odgovornosti za posljedice kako menadžmenta tako i zaposlenika. Takva kultura se orijentira na rješavanje problema umjesto na traženje krivca
- Kulturu koja kao organizacijski prioritet postavlja prvo zaposlenike, zatim potrošače i naposljetku – dioničare

---

<sup>13</sup> Ibid., str. 45

Često je povezivanje organizacijske kulture s kredibilitetom i imidžem poduzeća (tzv.korporacijskim identitetom) pošto se teško stvara no vrlo lako razara i gubi. Ono što se smatra najvećom vrijednošću organizacijske kulture vidi se kroz sklonosti i prihvaćanje određenog načina ponašanja, što kod zaposlenika stvara osjećaj identifikacije s poduzećem, motivira ih da budu kreativni, inovativni i produktivni kao i da se lakše predaju radnim obvezama.

Prema tome, iako pojedinac, recimo, ima visoku razinu intelekta, zbog nejasno identificiranih smjernica za ostvarivanje ciljeva poduzeća, slabih sustava i procedura za komunikaciju i praćenje aktivnosti svojih zaposlenika, cjelokupni intelektualni kapital poduzeća neće biti u mogućnosti postići svoj cjelovit potencijal radi čega će se poduzeće morati suočiti s neuspjehom.

### 2.1.3 RELACIJSKI (POTROŠAČKI) KAPITAL

Relacijski kapital, koji se također naziva i potrošački kapital, objedinjuje tri kategorije: poslovne mreže, brand (odnosno tržišnu marku) i potrošače, to jest odnos poduzeća s njima. Također predstavlja odnose između strateških poslovnih jedinica poduzeća (poput prodajnih, elektroničkih, marketinških i distribucijskih mreža) te međudnose između poduzeća i vanjske okoline (potrošači, distributeri, partneri, dobavljači i sve ostale interesne skupine iz vanjskog okruženja poduzeća), a upravo kvalitetna komunikacija između strateških poslovnih jedinica poduzeća je ključna za održavanje kvalitetnih odnosa s vanjskom okolinom.

Tako poslovne mreže omogućuju olakšanje kod pronalazjenja i komunikacije s postojećim i potencijalnim potrošačima i poslovnim partnerima, fizičke distribucije proizvoda (prijevoz i skladištenje, prikupljanja i distribucije informacija (o novim trendovima na tržištu, o mogućim rizicima, o specifičnim potrebama potrošača), izrade i širenja modela komunikacije u svrhu promocije, reklamiranja, ponuda proizvoda i pružanja usluga (u današnje doba i neprestani pristup internetu, to je moguće u bilo koje doba dana), te općenito kod implementacije planova oblikovanih za ostvarivanje ciljeva poduzeća u skladu sa zahtjevima okoline.

Potrošački kapital je moguće svrstati u četiri kategorije<sup>14</sup>:

- Kapital dioničara – mjeri se prema očuvanosti odnosa poduzeća prema njegovim dioničarima, odnosno prema onima koji su povjerali svoje vrijeme i novac samom poduzeću
- Kapital klijenta – stvara ga se kroz pridodavanje odnosima s potrošačima i odnosima s dobavljačima, ali i dioničarima kao izvorom financiranja
- Kulturalni kapital – predstavlja interne odnose u poduzeću. Zaslušan je za povezivanje i kordinaciju ljudskog, strukturalnog i potrošačkog kapitala poduzeća, a dobri interni odnosi su zaslužni i za eksterne odnose poduzeća. Zadatak menadžmentat je da, između ostalo, razvija kulturalne elemente poduzeća
- Kapital dobavljača – nastaje uslijed promijene uloga, poduzeće postaje klijent prilikom kupnje proizvoda i usluga od svojih dobavljača. U suvremeno doba, poduzeća teže za smanjanjem rizika i povećanjem kvalitete sirovina zbog čega se postavljaju u aktivnu interakciju sa svojim dobavljačima.

S obzirom na snagu današnje konkurencije potrebno je voditi računa o imidžu poduzeća pošto on igra bitnu ulogu u osvajanju i zadržavanju potrošača. Kako bi se postigla konkurentska prednost i postiglo povećanje dugoročnog profita svake poslovne organizacije, potrebno je osnažiti imidž, odnosno identitet poduzeća, u javnosti. Potrošači daju veću vrijednost poduzećima kojima je imidž bolje pozicioniran na tržištu, a u suvremenom poslovnom okruženju, pozicioniranost korporacijskog imidža, tj. identiteta, najviše ovisi o tržišnoj marki.

Tržišna marka, odnosno brand, se dijeli na skup opipljivih i vidljivih komponenti te na skup neopipljivih komponenti nekog proizvoda ili usluge. Pod neopipljive komponente branda spadaju jezik kojim proizvod ili usluga govore s potrošačima, vrijednosti koje afirmira i promovira, asocijacije koje zauzima te asocijacije koje budi. U opipljive, odnosno vidljive komponente branda ulaze ime proizvoda ili usluge, karakteristična boja i slova, logotip i simboli povezani uz brand kao i fizičke osobine poput specifičnog oblika pakiranja proizvoda ili pristupa ponudi usluga. Shema 3 prikazuje cilj proizvodnog procesa intelektualnog kapitala – brand. Između ostalog, brand je zaslužan za pobuđivanje osjećaja kod potrošača pa se tako prema brandu mogu osjećati indiferentnost, nepovjerenje, strah i

---

<sup>14</sup> Kolaković M.: Intelektualni kapital poduzeća i njegovo mjerenj, Računovodstvo, revizija i financije, RRIF – plus, Zagreb, 1998.g., br.6, str. 55



bijes. Može ga se izbjegavati, ponositi se njime, poistovjećivati se s njim, ovisiti o njemu, diviti mu se, obožavati ga kao i kopirati.

### **Shema 3: Vrhunac i krajnji cilj proizvodnog procesa intelektualnog kapitala (realacijskog kapitala) - brand**



Izvor: [http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica\\_intelektualni\\_kapital.pdf](http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf) (3.06.2013.), str. 48

Kako bi brand postigao uspjeh i dug život potrebno je da se prilagođava promjenama na tržištu, trendovima, željama potrošača, ostvaruje jaku vezu s krajnjim korisnikom (to se ostvaruje kroz utjecaj na način života i sudjelovanje u kreiranju životnog stila kao i imidža potrošača), da posjeduje obožavatelje, a ne potrošače, tj. kupce, da se o njemu priča, da označava kvalitetu i zadovoljava potrebe potrošača, pomaže izgradnji pozitivnog imidža poduzeća, omogućava širenje na nove komplementarne proizvode, potpuno nove tržišne segmente ili industrije. Mnogo je korporacija koje svoje brandove koriste za ulazak u nove sektore proizvodnje i zbog toga su danas najuspješnije one korporacije koje prvenstveno proizvode brandove, a ne proizvode. Glavni zadatak im nije proizvodnja nego marketing, odnosno prodaja doživljaja i identiteta koje kupci preuzimaju kupnjom njihovih proizvoda. Dok se za proizvodnju proizvoda koriste strojevi i alati, za proizvodnju brandova je potreban intelektualni kapital.

Najuspješniji globalni brandovi se vode po određenim principima među koje ulaze prepoznatljivost, adaptivnost, jedinstvenost, vodstvo, kreativnost i inovacije, vrhunski

proizvodi, procesi i ljudi, emocije, konzistentnost, fokusiranost na potrošača te beskompromisna etičnost.

Uspjeh suvremenih korporacija uvelike ovisi o zadovoljstvu potrošača zbog čega se poduzeća sve više fokusiraju na odnose s potrošačima. Neki od razloga zašto poduzeća moraju voditi računa o svom odnosu s potrošačima je zato što je lakše privući novog potrošača i prodati mu svoj proizvod ili uslugu nego taj proizvod ili uslugu prodati već postojećem potrošaču. Isto tako će nezadovoljan potrošač izvjestiti poznanike o svom nezadovoljstvu, a ukoliko poduzeće brzo riješi problem nezadovoljstva potrošača, on će opet poslovati sa spomenutim poduzećem.

Poduzeća tako znaju privući „potrošača zagovornika“ koji je zapravo angažirani potrošač te svoju privrženost brandu pokazuje kroz određene aktivnosti poput širenja pozitivnih preporuka svojim prijateljima i poznanicima o proizvodima i uslugama poduzeća i prikupljanja novih saznanja i povratnih informacija iz vanjskog okruženja poduzeća kako bi poduzeće približio potrošačima. Također ih upućuje kako izmjeniti i poboljšati proizvode i usluge čime bi se zadovoljile potrebe i želje potrošača da bi ih se zadržalo kao lojalne potrošače. Bez dobro razvijenog ljudskog potencijala poduzeća teško je ostvariti uspješan potrošački kapital s obzirom da se najbolji kontakti s poslovnim suradnicima i potrošačima ostvaruju kroz ljude i ljudski potencijal te snagu i lojalnost kod odnosa s potrošačima. Osim što mogu utjecati na privrženost potrošača, također mogu izvršiti evaluaciju i procjenu potrošačkog kapitala razmatrajući i mjereći profil potrošača (postavljajući si pitanja poput toga tko su njihovi potrošači i kako se razlikuju od potrošača konkurenata, na koji način mogu poboljšati njihovu lojalnost te kako pridobiti potrošače konkurenata), „trajanje“ potrošača (pitajući se što znaju o tome kako i kada potrošači postaju njima lojalni, koliko lojalnih potrošača imaju te koliko često i kako se taj broj mijenja), ulogu potrošača (shvaćajući kako uključiti potrošače u proizvodnju, dizajniranje proizvoda, isporuku ili uslugu), podršku potrošačima (razmišljajući koje programe imaju u funkciji osiguravanja zadovoljstva njihovih potrošača) i nakraju mjereći potrošački uspjeh (gledajući kako stoje po pitanju prodane količine proizvoda ili usluga u odnosu na konkurente).

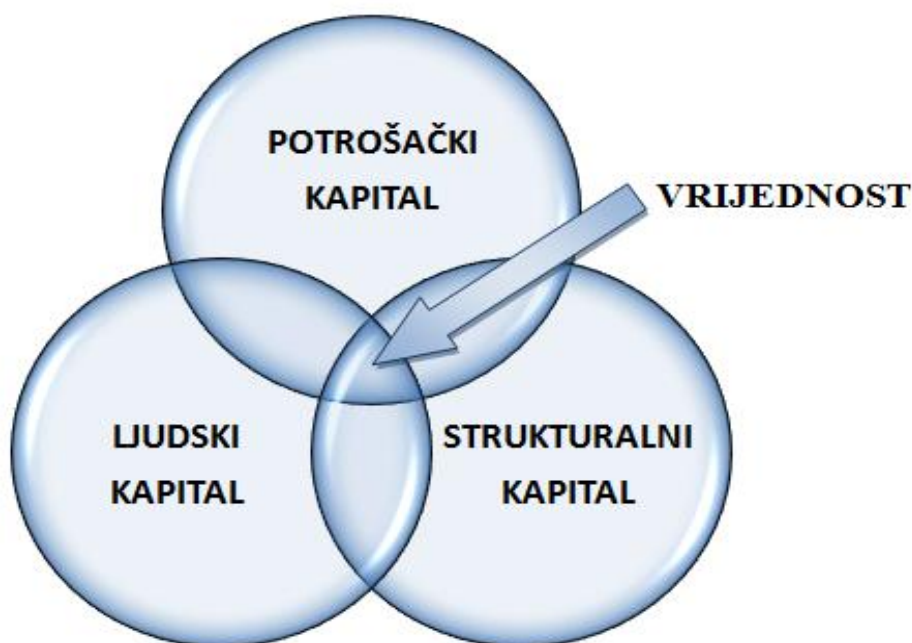
Uspješnost relacijskog kapitala se ocjenjuje prema financijskoj dobrobiti poduzeća, prepoznatljivosti branda na tržištu, pozitivnom identitetu poduzeća, cjenovnoj osjetljivosti, lojalnosti i zadovoljstvu kupca, broju novostečenih potrošača kao i ponovnom poslovanju.

Uz nezaobilaznu ulogu potrošača (relacijski kapital) u postizanju i održavanju uspjeha, pridobivanje vjernosti potrošača se postiže isključivo uz pomoć vjernih

zaposlenika (ljudski kapital poduzeća) koji se kontinuirano trude izgraditi kvalitetne odnose s potrošačima te razvijati i poticati vjernost i lojalnost (strukturalni kapital).

Potrebna su sva tri elementa intelektualnog kapitala kako bi svojom međusobnom interakcijom postigla uspjeh poduzeća, a ta tri ključna elementa intelektualnog kapitala su prikazana na shemi 4.

#### **Shema 4: Međusobna povezanost osnovnih čimbenika intelektualnog kapitala**



Izvor: [http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica\\_intelektualni\\_kapital.pdf](http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf) (3.06.2013.), str. 57

Tako se ljudski kapital pojavljuje kao najvažniji i ključni element za postizanje konkurentske prednosti pošto ga je najteže ili čak nemoguće kopirati. Njime se pokreće intelektualni kapital. Osim što je nabitniji, također je i najmobilniji zbog čega ga potrebno što duže zadržati u poduzeću i integrirati s ostalim elementima intelektualnog kapitala kako bi se smanjila opasnost od konkurencije (gubitak jednog ili dva pojedinca neće naškoditi konkurentske prednosti poduzeća). Elemente koji ostaju u poduzeću, nakon kraja radnog vremena poduzeća i nakon što zaposlenici napuste poduzeće, predstavlja strukturalni kapital. Upravo zbog njegove važnosti kao vlasništva poduzeća korisno je temeljiti konkurentske prednosti upravo na njemu. Iz tog razloga, najveći izazov predstavlja transformacija ljudskog kapitala u strukturalni. Ljudski kapital uvelike utječe na potrošački

kapital te je samim time opasnost od gubitka konkurentske prednosti manja ukoliko ga se interira sa strukturalnim kapitalom.

## **2.2 UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**

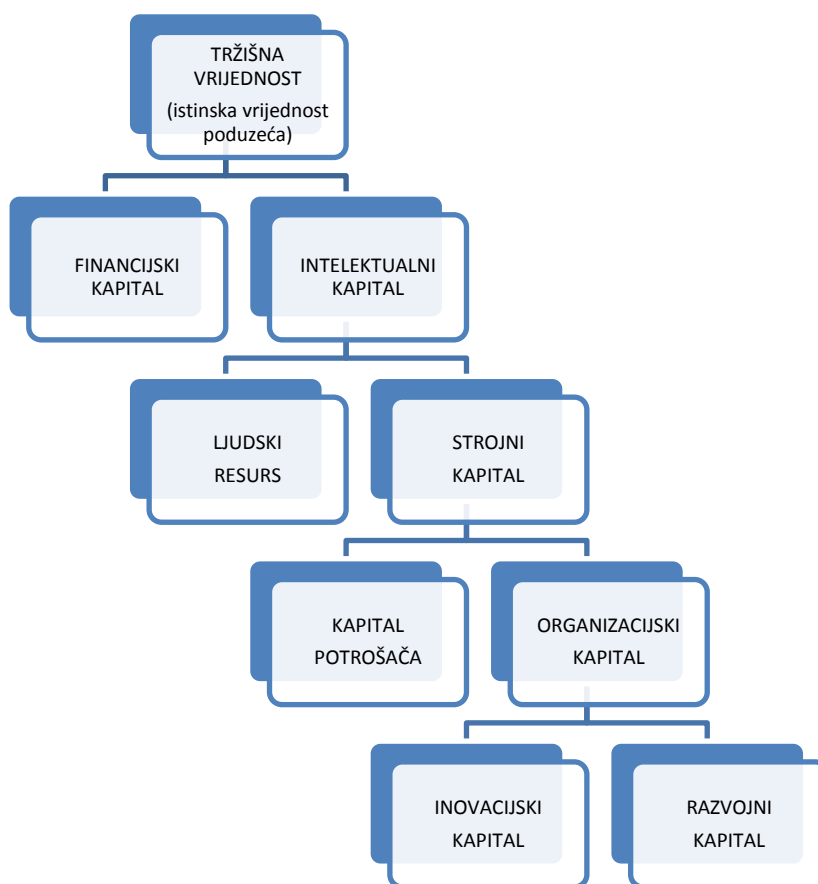
Ljudski resursi, odnosno zaposlenici, predstavljaju najveći kapital poduzeća zbog svog produktivnog potencijala znanja i aktivnosti. Ljudski kapital (resurs) koji posjeduje znanja, vještine, motivaciju i sposobnosti, poduzeću predstavlja potencijal za osiguravanje konkurentske prednosti na tržištu. Kako bi se takav potencijal primjereno usmjerio, uspostavljeno je upravljanje ljudskim resursima unutar određene organizacijske ili institucionalne strukture.

Upravljanje znanjem je skup procesa koji pomažu kod asimilacije, proširenja i upotrebe znanja, kao i proces traženja, organiziranja i korištenja odabranih podataka i iskustava. Mogu biti pohranjeni u nekom fizičkom obliku ili u umu pojedinaca no najbitnije je da se, kad dođe potreba za tim, primjene tamo gdje mogu pomoći u rješenu problema. Kako bi se od znanja stvorio kapital, mnogi se sustavi pokušavaju transformirati iz apstraktne kategorije u konkretnu, mjerljivu vrijednost. Tržište u potpunosti na prvo mjesto stavlja znanje kao ključnu vrijednost uspješnih poduzeća. Znanje postaje glavni adut za tržišni prestiž<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Đula Lj.: Upravljanje znanjem, Ekonomski vjesnik, Vol. No. 1, 2010, Osijek, 2010. god., str. 226

### Shema 5: Struktura vrijednosti poduzeća



Izvor: Đula Lj.: Upravljanje znanjem, Ekonomski vjesnik, Vol. No. 1, 2010, Osijek, 2010. god., str. 228

Upravljanje znanjem predstavlja organizacijski faktor u smislu upravljanja ukupnim znanjem ili njegovim dijelom kao poslovnim izvorom, na isti način na koji se upravlja i ostalim čimbenicima. Mnogi su prepoznali da je znanje jedini važan resurs u ekonomiji znanja, a ono nastaje upravo u umu pojedinca. Iz sheme 5 je vidljivo koja je prava vrijednost svakog poduzeća. Osnovni je cilj prijenos znanja s pojedinca na organizaciju. Gledano na taj način, znanja koja posjeduju pojedinci u organizaciji, a koja nisu nigdje zabilježena, možemo nazvati osobnim znanjem.

## Shema 6: Odnos između upravljanja ljudskim potencijalima i strategije poduzeća



Izvor: Sladoljev J., Šišara J., Boban M.: Upravljanje ljudskim potencijalima u cilju povećanja konkurentnosti poduzeća, str. 3

Specifičnost ljudskih potencijala pri tome je da kvaliteta ljudi, njihove specifične sposobnosti, znanja i vještine presudno određuju i ograničavaju izbor vanjske, konkurentske strategije i njezinu uspješnu primjenu i da su mnogi programi upravljanja i razvoja ljudskih potencijala, kao što su stalno obrazovanje i razvoj, motiviranje i nagrađivanje, u neposrednoj funkciji uspješnog provođenja strategije.

Glavno je obilježje upravljanja ljudskim potencijalima njegova usmjerenost na budućnost, osiguravanje i razvoj ljudi u skladu s budućim položajem organizacije i njezinim poslovnim potrebama uz eliminiranje slabosti što predstavlja stalno unapređivanje poslovanja. Ono treba omogućiti i podržati ostvarivanje stratejskih ciljeva organizacije, a to je vidljivo iz sheme 6.

Upravljanje ljudskim potencijalima osim toga treba pridonijeti konkurentskoj prednosti, podizanju produktivnosti i povećanju tržišne vrijednosti. Ljudi su u današnje vrijeme glavna preokupacija suvremenih menadžera i organizacije. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala mogu se podijeliti u tri osnovne skupine: poslovni i ekonomski, socijalni te ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena.

Najvažniji **ekonomski cilj** je osigurati povrat na uložene investicije, odnosno maksimalnu rentabilnost i profitabilnost ulaganja. Iz toga slijedi da je neposredni poslovni cilj osigurati: pravi broj djelatnika, prave kvalitete, u pravo vrijeme na pravom mjestu, i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarenje organizacijskih ciljeva, povećanje organizacijske konkurentske snage i uspješnosti. Krajnji ekonomski ciljevi su: porast proizvodnosti i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguranje konkurentske sposobnosti, porast ukupne organizacijske uspješnosti.

**Socijalni ciljevi** organizacije su zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih, poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenih, upotrebu i razvoj individualnih mogućnosti, osiguravanje sposobnosti stalne zapošljivosti i podizanje kvalitete radnog života.

**Ciljevi fleksibilnosti i promjena** smatraju bitnim stvaranje i održavanje fleksibilnoga i adaptibilnog potencijala svih zaposlenih te smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćanje kao način života i djelovanja.

Pojam menadžmenta ljudskih resursa danas ima više značenja koja se sastoje od<sup>16</sup>:

- Menadžerske funkcije
- Znanstvene discipline
- Specifične filozofije menadžmenta
- Posebne poslovne funkcije u organizaciji

Kao bitan faktor unutarnje dinamike i organiziranja svake organizacije i institucije nalazi se menadžment ljudskih resursa. Pod menadžment ljudskih resursa se označavaju<sup>17</sup>:

- Međusobno povezane aktivnosti i zadaće menadžmenta
- Organizacije usmjerene na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih

---

<sup>16</sup> Kuka E.: Menadžment ljudskih resursa, praktični menadžment, Vol. II, br. 3, str: 64

<sup>17</sup> Ibidem, str: 64

- Njihovih znanja
- Vještina
- Interesa
- Motivacija i
- Oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje ciljeva poduzeća

Time se želi naglasiti potreba za kvalitetno osposobljenim zaposlenicima koji bi svojim stručnim znanjem doveli poduzeće do ostvarenja cilja na najbolji mogući način.

Ljudskim resursima se nije oduvijek davala jednaka važnost pa se tek u suvremenije doba funkcija ljudskog resursa prepoznaje kao glavno sredstvo postizanja profitabilnosti, efikasnosti, uspješnosti, kvalitete, efektivnosti, ekonomičnosti i učinkovitosti ostvarivanja ciljeva poduzeća.

Menadžment ljudskih resursa ima za cilj povrat uloženi sredstava u obučavanje ljudskog kapitala kao i minimiziranje financijskih troškova i rizika. Neki od bitnih pokazatelja važnosti ljudskih resursa su<sup>18</sup>:

- Ljudski resursi su jedna od temeljnih i ključnih centraliziranih aktivnosti
- Programi ljudskih resursa se drže strogo poslovnom tajnom
- Visok položaj i ugled menadžera ljudskih resursa
- Materijalne kompenzacije i nagrađivanje
- Temeljite i radikalne promjene organizacijske strukture
- Evidentan porast razine zapošljavanja u ovoj djelatnosti i oblasti
- Široka obuhvatnost – od upravljanja procesom proizvodnje do upravljanja marketingom, i slično

Posao modernog menadžmenta ljudskih resursa nije da brine samo o potrebama organizacije i institucija već da vodi računa i o zahtjevima, potrebama i interesima angažiranih zaposlenika. Također ima zadatak da spomenute kadrove unapređuje, obrazuje, motivira, razvija, vodi i plaća. S tim u vezi, može se izdvojiti nekoliko zadataka menadžmenta ljudskih resursa: planiranje kadrovske potrebe, angažman radnika, zapošljavanje radnika, napredovanje radnika, otpuštanje radnika, upravljanje radnicima, plaćanje radnika, ocjenjivanje radnika i administracija radne snage.

---

<sup>18</sup>Ibidem, str: 65



Upravljanje ljudskim resursima znači regrutirati i odabrati odgovarajuće zaposlenike, voditi brigu o njihovoj zdravlju i sigurnosti, uvjetima rada, plaći i slično, to su odgovornosti menadžera ljudskih resursa. Voditi odjel ljudskih resursa je jedan od ključnih poslova u organizaciji, odnosno poduzeću i samim time vrlo specifičan u odnosu na druge djelatnosti i funkcije u organizaciji. Ljude koji doprinose svojim znanjem, vještinama i kreativnošću nije moguće umnožavati te su jedinstveni za svako poduzeće, dobro upravljanje ljudskim resursima može dovesti do dugoročnih efekata na razvoj i uspješnost organizacije ili poduzeća u cjelini. Menadžment ljudskih resursa se ne može ograničiti na jednu funkciju i organizacijsku jedinicu koja bi ju vodila već mora biti spremno rješavati i najsloženije „ljudske probleme“ kao što mora prihvatiti da uloženi trud možda neće dati jednako veliki efekt.

Ljudski resursi su resurs koji zahtjeva adekvatno i kvalitetno vođenje, trajno ulaganje u njihov razvoj kako bi stekli potrebnu kvalifikaciju i obuku čime bi, kroz uspješno obavljanje svih danih zadataka, pomogli u ostvarenju planova poduzeća ili pojedine organizacije. Kako bi poduzeće imalo kompetentne zaposlenike u svojim organizacijama, potreban je netko s odgovarajućim vještinama za pribavljanje sposobnog kadra, potreban je profesionalni menadžment ljudskim resursima. Time poduzeće može očekivati uspješnu i konkurentsku prednost kojoj teži od početka svoje egzistencije.

### 3 OSNOVNI ČIMBENIK MOTIVACIJE LJUDSKIH RESURSA

Prilikom govora o motivaciji, ukazuje se na pokretačke sile u pojedincu. Te pokretačke sile mogu biti pozitivne i negativne, no iako su različite, obje pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod čovjeka. Misao i akcija pojedinca su odraz njegovih potreba i ciljeva, a potrebe i ciljevi se stalno razvijaju i mijenjaju. Rangiranje, odnosno podjela potreba se vrši prema važnosti pa se s obzirom na podjelu „više“ potrebe ne mogu izraziti ukoliko prije toga nisu zadovoljene „niže“ potrebe. Redoslijed potreba glasi<sup>19</sup>:

- Zadovoljenje fizioloških potreba (u ove potrebe spadaju glad i žeđ)
- Zadovoljenje potreba za sigurnošću (briga i pažnja od strane bliske osobe)
- Zadovoljenje potreba za ugledom (prestiž, uspjeh, samopoštovanje)
- Zadovoljenje potreba za afirmacijom (želja za samoaktualizacijom)

Potrebe su poredane takvim redom jer potrebe „niže“ kategorij uvjetuju potrebe „niže“ kategorije. Dakle, ukoliko je osoba gladna, sigurno neće nastojati povećati svoj ugled niti brinuti o njemu. Ono što motivira ljude je uvažavanje njihovih potreba, priznavanje njihova rada i napredak.

Danas postoje brojne teorije motivacije, no tri su osnovne skupine<sup>20</sup>:

- **TEORIJE POTREBE** - koje polaze od specifičnih potreba i njihova zadovoljavanja kao osnove za ravnotežu i opstanak ljudskih organizama. Ove teorije objašnjavaju zašto ljudi reagiraju, ali ne tumače način i vrste neke akcije koje ljudi moraju primjeniti da bi zadovoljili potrebe.
- **TEORIJE VRIJEDNOSTI** - uzimaju u obzir ne ono što je potrebno za opstanak već ono što pojedinac želi. Tri su tipa motivirajućih potreba; potreba za moći, potreba za povezanošću i potreba za postignućem. Tako će pojedinac s visokom potrebom za moći pridavati veliku pažnju svom utjecaju i kontroli, dok će pojedinci s velikom potrebom za povezivanjem biti sretni samo onda kada su voljeni. Treća potreba za postignućem pripada pojedincima s velikom željom za uspjehom, te se u isto vrijeme boje neuspjeha.

---

<sup>19</sup> Jambrek i., Penić I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik pravnog fakulteta, Sveučilište u Rijeci (1991) v. 29, br. 2, 2008. g., str. 1195

<sup>20</sup> Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, 1999.g., str.563, 569, 580

- TEORIJE VANJSKIH POTICAJA I OČEKIVANJA naglašavaju važnost i utjecaj okruženja na ponašanje pojedinaca i njihovo reagiranje.

Bez obzira na teorije, motivirani ljudi ulagat će više napora u svome radu od onih koji nisu adekvatno motivirani. Upravo je sposobnost menadžera u prepoznavanju pojedinačnih razlika i potreba ljudi, u povezivanju ljudi s poslovima primjerenim njihovim potrebama. Načini motivacije zaposlenika su vidljivi u shemi 7.

### Shema 7: Programi motivacije zaposlenika

Plaćanje performanci	• Nagrade individualnim zaposlenicima u proporciji s njihovim doprinosima (tzv. plaćanje po zaslugi)
Podjela dobiti	• Nagrade svim zaposlenicima i menadžerima u poslovnim jedinicama kada se dostignu zadani ciljevi (ohrabruje timski rad)
ESOP	• Zaposleni dobivaju dio vlasništva poduzeća koje im omogućuje sudjelovanje u poboljšanju profita
Bonusi	• Nagrade zaposlenicima s istovremenim gotovinskim plaćanjem ovisno o zaslugama
Plaćanje znanja	• Plaćanje zaposlenika ovisno o broju priskrbljenih ciljnih vještina (motivira se zaposlenike da uče nove vještine kako bi se povećala efikasnost poduzeća)
Fleksibilni raspored rada	• Fleksibilno radno vrijeme dopušta radnicima da si sami određuju radno vrijeme

Izvor: [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp) (1.09.2013)

Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obveze. Kombinacijom materijalnih i nematerijalnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada. Osim podjele motivacionih kompenzacija na financijske i

nefinancijske izravne i neizravne, motive za rad možemo podijeliti i na vanjske kao npr., sustav plaća, uvjeti rada, rukovođenje te unutrašnje poput obrazovanja i napredovanja. Materijalna odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija :

- izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u "novcu"
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika i ,koje ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca

U prvoj grupi obuhvaćene su izravne nagrade za rad, dok se neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti.

Novac je najstariji, a ujedno najuniverzalniji način motiviranja za rad. Nužno je slijediti sljedeće postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radni učinak<sup>21</sup>:

- Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
- Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada
- Sistem nagrađivanja mora zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja
- Povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže
- Povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti
- Materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima
- Razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad

---

<sup>21</sup> [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp) (1.09.2013)

Kompensacije kao ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću vezane su uz rezultate rada, a neke već uz samu pripadnost poduzeću. Sve se naknade javljaju u tri vida, kao plaće, nagrade i beneficije. Plaća kao svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti. Najznačajniji elementi kompencija su oni na koje zaposlenik ima pravo kada efektivno radi, a čine ih osnovna plaća, stimulativni dio plaće te dodaci na plaću.

Stimulativni dio plaće ima za cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako sa aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika. No, treba imati pri tome u vidu da ono ne može biti orijentirano na isključivo i stalno povećanje rezultata ulaganjem radne snage jer bi to vodilo iscrpljivanju radne snage, pa i opadanju kvalitete proizvoda te neproporcionalnom povećanju troškova. Ovaj se dio plaće utvrđuje ovisno o stupnju izvršenja zadanog posla pa tako postoji<sup>22</sup>:

- Stimulativni dio plaće po osnovi učinka – u osnovi postoji plaćanje po komadnoj i vremenskoj normi
- Stimulativni dio plaće po osnovi premija – zaposleni se stimulira na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa

Kompensacije iz udjela u dobiti prvenstveno se koriste kako bi se povećao interes zaposlenih za uspješnost poslovanja poduzeća, smanjila fluktuacija zaposlenih, poboljšali socijalni odnosi u poduzeću, tj. radi boljeg i uspješnijeg poslovanja.

---

<sup>22</sup> Ibidem

## **4 ULOGA INTELEKTUALNOG KAPITALA U DRUŠTVENO – EKONOMSKOM RAZVOJU POMORSKOPUTNIČKIH LUKA**

Nova ekonomija je ekonomija koja se bazira na ljudskom znanju kao ključnom elementu u postizanju prednosti. Ljudsko znanje predstavlja intelektualni kapital koji je potrebno kontinuirano povećavati i njime upravljati kako bi poduzeća osigurala opstanak i uspjeh na svjetskom tržištu. Ljudskim resursima je moguće upravljati na dvije razine, a to su individualna i organizacijska. Kod individualne se govori o upravljanju znanjem, vještinama i kompetencijama ljudi podizanjem na višu intelektualnu razinu. Organizacijska razina zahtjeva stvaranje pozitivne korporativne klime gdje je moguće poticati kreativnost i suradnju zaposlenih unutar organizacije. Postoje određene metode koje se koriste za mjerenje efikasnosti ljudskih resursa. Time se otkrivaju područja na kojima ljudski resursi djeluju pozitivno kao i negativno, odnosno područja na kojima se vrijednost stvara ili razara. Vođenjem takve evidencije se nastoje poboljšati ili ukloniti slaba područja i stvoriti sposoban i konkurentan sustav.

### **4.1 EFIKASNOST INTELEKTUALNOG KAPITALA**

U nastojanju da se efikasno upravlja ljudskim kapitalom potrebno je mjeriti njegovu efikasnost, a to se postiže metodom za mjerenje efikasnosti intelektualnog kapitala – VAIC. Spomenuta metoda se temelji na praćenju uspješnosti dva ključna resursa poslovanja intelektualnog i financijskog kapitala. Oba imaju ravnopravan položaj, poput investicije te su u funkciji stvaranja dodane vrijednosti.

Unatoč tome što posjeduje najbolju kvalifikacijsku strukturu (predstavlja njezin intelektualni potencijal), ako stvara malo vrijednosti u odnosu na svoje resurse, onda je njena intelektualna sposobnost niska. Kako bi poduzeće dobilo potpunu i objektivnu sliku poslovnog uspjeh, praćenje uspješnosti fizičkog i financijskog kapitala nije dovoljno već treba pratiti i učinkovitost intelektualnog kapitala.

Početak VAIC analize je poslovni rezultat - dodana vrijednost (engl. VA - value added). Englesko ministarstvo trgovine zadnje dvije godine objavljuje rang listu top engleskih tvrtki prema dodanoj vrijednosti jer ju smatraju objektivnijim pokazateljem od

tradicionalnih. U analizi efikasnosti stvaranja vrijednosti (VAIC) se izdvajanja za zaposlene ne računaju kao „input“, drugim riječima, nisu više trošak nego investicija i stoga u analizu ulaze kao humani kapital (engl. HC – human capital). Zaposleni svoje znanje i sposobnosti ulažu u poduzeće, što se evaluira na tržištu (s tim da tržište procjenjuje koliko su u tome uspješni). Dodana vrijednost se računa tako da se od UP odbije „input“ (npr. materijal, energija, usluge, dakle sve što u tvrtku dolazi izvana). U stvaranju dodane vrijednosti sudjeluju dva ključna resursa: fizički i financijski (engl. CE - capital employed) te intelektualni kapital (engl. IC - intellectual capital) što se može vidjeti na shemi 4 gdje je „dodatna vrijednost“ označena kao „vrijednost“. Da bi se izračunala njihova efikasnost stvaranja vrijednosti svaki resurs se stavlja u odnos sa postignutom dodanom vrijednosti. Time se dobiju indikatori efikasnosti. Efikasnost fizičkog i financijskog kapitala (engl. CEE - capital employed efficiency) i efikasnost intelektualnog kapitala (engl. ICE – intellectual capital efficiency), tj. efikasnost humanog kapitala (engl. HCE - human capital efficiency) i efikasnost strukturalnog kapitala (engl. SCE - structural capital efficiency), pri čemu je SCE obrnuto proporcionalan HCE. Indikatori efikasnosti ukazuju na to koliko je nove vrijednosti stvoreno po svakoj novčanoj jedinici uloženoj u resurse.

Zbrojem ovih indikatora dobiva se jedinstveni indikator, VAIC (engl. value added intellectual coefficient), koji ukazuje na tvrtkinu ukupnu efikasnost tj. njenu intelektualnu sposobnost. Što je taj indikator viši to je menadžment kvalitetnije iskoristio postojeće potencijale.

Korist ove metode se vidi u njezinoj usredotočenosti na stvaranje vrijednosti a ne na kontrolu troškova kao i obuhvaćanje performanse intelektualnog kapitala, posebno ljudskog. Ako prihvaćamo da je HC pokretač stvaranja vrijednosti u suvremenoj ekonomiji onda postaje ključni resurs, a njegovu sposobnost stvaranja vrijednosti je potrebno mjeriti i pratiti. Na primjer, ako analiza ukazuje na to da je efikasnost humanog kapitala (HCE) 2.5, to znači da je svaka kuna u zaposlene stvorila 2.5 kuna nove vrijednosti. Ovo je važna informacija za sve koji su uključeni u proces stvaranja vrijednosti: menadžment, dioničare, zaposlene i slično. Menadžeri lako interpretiraju parametre VAIC analize i jednostavno mogu komunicirati. Moguće je međunarodno uspoređivanje pošto su VAIC pokazatelji relativni, ne ukazujući na količinu stvorene vrijednosti nego efikasnost kojom je ta vrijednost stvorena. Ono što ju čini jedinstvenom je da se može primijeniti na svim

razinama poslovanja: makro-ekonomskom (nacionalnom), mezo-razini (sektori) kao i makroekonomskoj (razina tvrtke) pa čak i unutar tvrtki (proces, proizvodi)<sup>23</sup>.

Svi podaci koji su potrebni za VAIC analizu na makro razini nalaze se u standardnim poslovnim izvješćima (račun dobiti i gubitka). Primjenjujući VAIC analizu menadžment precizno može otkriti slabe točke stvaranja vrijednosti na bilo kojoj razini poslovanja, nacionalnoj, regionalnoj, unutar industrije ili poduzeća. Kontrola nad efikasnošću stvaranja vrijednosti omogućava menadžmentu da optimira potencijal poduzeća i maksimira njegovu vrijednost.

Pa ipak, VAIC ne pruža precizna uputstva o tome koje promjene su potrebne u upravljanju poduzećem ili ekonomije. VAIC je sredstvo za skeniranje stanja stvaranja vrijednosti (kao rendgen ili krvna slika). Stoga je poželjno da se kombinira sa drugim menadžerskim alatima.

## **4.2 INTELEKTUALNI KAPITAL U FUNKCIJI UNAPREĐENJA POMORSTVA I PROMETA**

Prilikom stvaranja prometnih usluga, četiri su temeljna čimbenika: prometna infrastruktura, prometna suprastruktura, predmeti rada i intelektualni kapital. Prometna infrastruktura osim opskrbe energijom predstavlja i jezgru gospodarske infrastrukture. Sastoji se od prometnih putova, objekata i uređaja fiksiranih za određeno mjesto, a svrha im je proizvodnja prometne usluge, reguliranje i sigurnost prometa. Prometna suprastruktura označava transportna i prekrcajna sredstva koja koristeći prometnu infrastrukturu omogućuje proizvodnju prometnih usluga i reguliranje sigurnog prometa. U prometnu suprastrukturu su uključena pokretna sredstva za rad koja služe za manipulaciju, prijevoz i prijenos predmeta rada u prometu (teret, putnika, energije, vijesti, zvukova i slično). Predmet rada je predmet manipulacije, prijevoza, premještanja i prijenosa što je ujedno i temeljna svrha svakog procesa proizvodnje prometne usluge. Kao predmet rada se označavaju tereti, roba, putnici, žive životinje, energija, vijesi, kontejneri, hrana i slično. Intelektualni kapital se počeo detaljnije istraživati, kao i u ostalim poduzećima, u drugoj polovici dvadesetog stoljeća no u ovom slučaju se govori o prometnom intelektualnom

---

<sup>23</sup> Hrvatska gospodarska komora, Intelektualni kapital, Uspješnost u hrvatskom gospodarstvu, Zagreb, 2003.g., str. 2



kapitalu. Prometni intelektualni kapital predstavlja skup zaposlenika prometnog sustava sa njihovim znanjima, vještinama, kreativnostima, inovacijama, iskustvima o transportnim tehnologijama, informacijskim mrežama, informacijama o stvarnim i potencijalnim korisnicima transportnih i prometnih usluga kao i kvaliteti odnosa transportnim i prometnim tržištima. Proizvodnja prometnih usluga sadrži tri temeljna čimbenika prometnog intelektualnog kapitala.

U svrhu stvaranja uspješne i učinkovite proizvodnje transportnih i prometnih usluga kao i rasta i razvoja prometnog sustava ključno je uspostaviti ravnopravan odnos između prometne infrastrukture, prometne suprastrukture, predmeta rada, intelektualnog kapitala i financijskog kapitala.

Ukoliko se intelektualni kapital smatra temeljnim elementom zaslužnim za stvaranje prometne usluge tada se mora naglasiti kako je ključan samo onaj kapital koj na prometnom tržištu stvara nove vrijednosti. Uz intelektualni kapital, zaslužni su i prometna infrastruktura i suprastruktura, predmet prometovanja i financijski kapital. Rast i razvoj prometnih sustava se neće ostvariti ako nema novostvorene vrijednosti, a bez novostvorene vrijednosti neće doći ni do stvaranja novog prometnog intelektualnog kapitala<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Zelenika R.: Intelektualni kapital u funkciji razvoja prometa Primorsko-goranske županije, Pomorski zbornik 40 (2002)1, Rijeka, 2002.g., str.: 486-490

## 5 ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA U SUVREMENOM POSLOVANJU

Kao odgovor na stalne promjene na svjetskim tržištima, u ekonomici, carinama, ponudi među zemljama trećeg svijeta, stupnju tehnoloških promjena i tako dalje, došlo je do stvaranja novih dinamičkih strategija i ciljeva. Takve strategije su ambiciozne, radikalne te zahtjevaju goleme promjene na svim organizacijskim razinama. Rješenje za postizanje ambicioznijih ciljeva se našlo u novim menadžerskim konceptima među koje spada reinženjering poslovnih procesa (engl. BPR – business process reengineering).

Prva faza reinženjeringa poslovnih procesa je trajala negdje od 1990. godine do oko 1993. godine. Za prvu fazu je bilo karakteristično da se BPR razvijao na funkcionalnoj razini, s malim povećanjima produktivnosti i nepostizanjem potencijalnih ciljeva. Druga faza BPR-a započinje kasne 1994. godine i traje do 1996. godine kad su ljudi počeli gledati izvan poslovnih jedinica, a ne samo na jednu funkciju i ne samo na jedan proces. Reinženjering se među menadžerima počeo promatrati kao zajednički element koji usmjerava energiju programa unapređenja unutar organizacije. BPR-ova treća faza započinje 1996. godine i dominira ostatkom desetljeća. BPR se počeo koristiti kao mehanizam koji će omogućiti uvođenje nove strategije, a ne samo kao mehanizam za poboljšanje postojeće strategije. BPR uspostavlja nove uloge i odgovornosti, kreira drukčija radna mjesta, uspostavlja hijerarhiju sa manje razina i donosi drastična poboljšanja u performansama poduzeća na tržištu<sup>25</sup>.

Tako suvremeno doba, odnosno doba tzv. globalnog gospodarstva obilježava intelektualni kapital, kao najznačajniji čimbenik proizvodnje u svim sektorima narodnog gospodarstva pošto on pokreće sve ostale proizvodne čimbenike. Pozornost poduzeća se sve više usmjeravan na kreativnost logističkih menadžera i operativnih izvršitelja, na njihov poduzetnički duh, na spremnost za prihvaćanje i korištenje novih ideja, na fleksibilnost i otvorenost mišljenja čime kreativnost, stupanj znanja i skustvo predstavljaju osnovne pretpostavke za povećanje efikasnosti i efektivnosti u poslovnom procesu.

Cilj strategije razvoja ljudskih potencijala je maksimalan razvoj i korištenje ljudskih sposobnosti radi povećanja poslovne uspješnosti. Komponenta ljudskog kapitala najvažnija je u poslovnoj strategiji jer o njoj ovisi realizacija svih poslovnih aktivnosti pa

---

<sup>25</sup> Džubur S.: Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, Naše more 50(1-2)/2003.g., str. 44/45

se ne može promatrati odvojeno, već kao njen integralni dio. Pozitivno radno okruženje također je nužno za uspješan rad, a postiže se timskim radom, dobrim međuljudskim odnosima, brigom o zdravlju i zadovoljstvu zaposlenika, decentralizacijom odlučivanja, razmjenom znanja, uvođenjem suvremenih tehnoloških procesa radi olakšavanja prijenosa podataka<sup>26</sup>.

Promjene koje se zbivaju kad neka tvrtka redizajnira svoje poslovne procese su sljedeće<sup>27</sup>:

- Promjena poslovnih jedinica: od funkcionalnih odjela do procesnih timova. Procesni timovi zamjenjuju staru strukturu po odjelima. Umjesto takve strukture u kojoj su ljudi usko vezani samo uz svoj zadatak i nisu organizacijski povezani, pojavljuje se povezivanje u timove. Procesni tim je grupa ljudi koji rade zajedno da bi obavili jedan cjelovit posao – proces
- Promjena načina izvršenja zadataka: od jednostavnih do multidimenzionalnih zadataka. Dosadašnji način poslovanja bio je takav da su zaposlenici bili specijalizirani za samo jedan dio posla ili zadatka. Procesni tim radi na drukčiji način. Članovi procesnog tima dijele međusobno odgovornost i to za izvođenje cijelog procesa, a ne samo jednog njegovog dijela. S obzirom da svaki član tima neće raditi samo jedan strogo određeni posao i s obzirom na to da svi oni imaju različite vještine i sposobnosti, granice između njih se gube.
- Promjena uloge čovjeka: od kontrole do osnaženja. Tradicionalna tvrtka zapošljava ljude od kojih se očekuje da izvršavaju zadatke u skladu s nekim pravilima. Poduzeća koja se redizajniraju ne žele zaposlenike koji će slijediti pravila, već one koji će kreirati svoja vlastita pravila. Kada menadžment sastavlja tim i dodjeljuje mu odgovornost za cijeli proces, mora mu također dati i slobodu donošenja odluka potrebnih za izvršenje procesa. Članovima procesnog tima je omogućeno da međusobno komuniciraju, razmišljaju i donose odluke. Reinžinjeri, stoga igra veoma važnu ulogu u politici zapošljavanja.
- Promjena pripreme izvršenja zadataka – od treninga do edukacije. Tradicionalna tvrtka naglašava trening zaposlenika, tj. učenje obavljanja određenog posla ili nekih specifičnih situacija. Poduzeća koja se redizajniraju naglašavaju obrazovanje zaposlenika ili zapošljavanje obrazovanih ljudi. Trening povećava vještine i

---

<sup>26</sup> Karaman Aksentijević N., Ježić Z., Đurić K.: Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, *Informatologija*, 41, 2008.g., 1, str. 48.

<sup>27</sup> Džubur S.: Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, *Naše more* 50(1-2)/2003.g., str. 45/46

sposobnosti i uči zaposlenike kako se nešto obavlja. Obrazovanje povećava njihovu oštromnost i razumijevanje i uči ih zašto se nešto obavlja na taj određeni način. U fleksibilnoj i promjenljivoj okolini gotovo je nemoguće zaposliti ljude koji već sve znaju, stoga stalno usavršavanje postaje imperativ u redizajniranim tvrtkama.

- Usmjerenost na mjerenje performansi i sredstva kompenzacije - od aktivnosti do rezultata. U tradicionalnim tvrtkama kompenzacije zaposlenicima su relativno jasne: ljudi su plaćeni za svoje radno vrijeme. U tradicionalnim operacijama, bilo u proizvodnji ili u nekom uredu, posao jednog zaposlenika nema kvantitativno mjerljivu vrijednost. Kad zaposlenici izvršavaju procese, tvrtke mogu izmjeriti njihov rad i platiti im u skladu s vrijednostima koje su stvorili. Ta vrijednost je mjerljiva, jer redizajniranim poslovnim procesima timovi kreiraju proizvode i usluge koji imaju stvarnu vrijednost. Reinženjering, također usmjerava tvrtke da ponovo razmotre neke osnovne pretpostavke o kompenzacijama. U tvrtkama koje se redizajniraju doprinos i rad su glavna baza za kompenzaciju.
- Promjena kriterija napredovanja - od izvršenja do sposobnosti - nagrada je prikladan iskaz dobro obavljenog posla. Napredak u nekom poslu je funkcija sposobnosti, a ne izvršenja.
- Promjena uloge menadžera - od upravitelja do trenera. Procesni timovi koji su sastavljeni od jedne ili više osoba ne trebaju upravitelje. Oni trebaju trenere. Timovi traže od trenera savjete, a treneri pomažu timovima da riješe probleme. Treneri ne sudjeluju izravno u poslu, ali su dovoljno prisutni da im mogu priskočiti u pomoć. Tradicionalni upravitelji kreiraju i dodjeljuju poslove. Timovi to rade sami za sebe. Tradicionalni upravitelji upravljaju, nadziru i kontroliraju poslovanje onako kako se odvija - od jednog zadatka na drugi. Timovi to sami rade. Menadžeri u redizajniranim tvrtkama moraju imati jake interpersonalne vještine i ponositi se uspjesima ostalih. Takav menadžer je mentor, koji je tu da bi osigurao sirovine, odgovarao na pitanja i dugoročno se brinuo za napredovanje u karijeri svojih zaposlenika.
- Promjena organizacijske strukture – od hijerarhijske do “horizontalne”. U tradicionalnoj tvrtki organizacijska struktura je veoma važna jer je ona mehanizam kojim se rješavaju mnoga važna pitanja. Osnovna jedinica u tradicionalnoj organizaciji je funkcionalni odjel, odnosno skupina ljudi koji rade istovrsne zadatke. Organizacija kao cjelina se sastoji od ovakvih funkcionalnih odjela koji su

poredani na različite načine. Organizacijska struktura uspostavlja liniju komunikacije unutar organizacije i utvrđuje hijerarhiju donošenja odluka. U tvrtki koja se redizajnira, organizacijska struktura nije tako teško pitanje. Poslovanje je organizirano u procesima koje izvode timovi. Linija komunikacije je drukčija, jer ljudi komuniciraju međusobno kako žele. Kontrola je ostavljena ljudima pri izvođenju procesa.

- Promjena načina funkcioniranja uprave – od kontrolora do voditelja. U reinženjeringu uspješno obavljanje posla više ovisi o stavovima i naporima zaposlenika, nego o aktivnostima funkcionalnih menadžera koji su usko orijentirani zadatku. Uprava ima odgovornost za proces reinženjeringa bez izravne kontrole ljudi u procesu. Ovi ljudi rade više ili manje autonomno pod vodstvom svojih upravitelja, ali u ulozi trenera. U tradicionalnim tvrtkama upravitelji su odvojeni od operacija. Kao voditelji u tvrtkama koje se redizajniraju, oni se više približavaju stvarnom poslu. Oni će sudjelovati u oblikovanju procesa i osiguravanju motiviranih zaposlenika i brinuti se o izvršenju posla.

Poduzeća koja podupiru aktivan razvoj zaposlenika osiguravajući im stalne mogućnosti učenja i razvoja postižu veći ekonomski uspjeh jer su zaposlenici motivirani vlastitim napredovanjem, poslovanja kroz smanjenje troškova, povećanje inovativnosti i kreativnosti u traženju optimalnih i kreativnih rješenja poslovnih problema. Kvaliteta zaposlenika ovisi o njihovom znanju, volji i sposobnosti za stjecanjem novih znanja, pa je stoga prioritet poduzeća stalno unapređivanje kvalitete zaposlenika, odnosno permanentno obrazovanje, jer ulaganjem u obrazovanje zaposlenika poduzeće povećava svoju konkurentnost na tržištu. Najuspješnije tvrtke odavno su shvatile da su izvor njihove konkurentnosti ljudi i njihova znanja, pa u skladu s tim, ulaganja u ljude ne promatraju kao trošak, već kao dugoročno isplativu investiciju.

## **6 INTELEKTUALNI KAPITAL KAO FAKTOR RAZVOJA POMORSKOPUTNIČKIH LUKA**

Lučke uprave se u svjetskim putničkim lukama mogu podijeliti na nacionalne, državne, gradske, autonomne i privatne lučke uprave. U Hrvatskoj postoji malo drugačija klasifikacija zbog čega se razlikuju državne lučke uprave, županijske lučke uprave i lokalne lučke uprave. Dakle, državnim upravama upravlja država, županijskim upravlja županija, a lokalne lučke uprave kontrolira županija, odnosno lokalna zajednica.

### **6.1 OBLICI ORGANIZACIJSKOG UPRAVLJANJA LUKAMA**

Podjela lučkih uprava u Republici Hrvatskoj je prema državnom značaju, županijskom značaju i lokalnom značaju. Kod lučkih uprava državnog značaja, odnosno luka od osobitog (međunarodnog) gospodarskog interesa za RH, uglavnom se radi o teritorijalnom obliku organizacijskog upravljanja pošto je takav oblik strukture najpogodniji za uslužne djelatnosti koje zahvaljujući njemu najkvalitetnije utječu na svoj opstanak i buduće poslovanje. Takav oblik organizacije je proveden u lučkim upravama Rijeka, Zadar, Split, Dubrovnik i Ploče. Zbog geografske rasprostranjenosti navedenih lučkih uprava, teritorijalna organizacijska struktura je utjecala na svladavanje različitih zakona, lokalnih običaja i zahtjeva komitenata. Kao neke prednosti spomenutog oblika upravljanja mogu se navesti izravna komunikacija s lokalnim partnerima, veća koordinacija u regiji, bolji uvjeti za obuku i razvoj generalnih menadžera i slično.

Kao tijela lučke uprave za luke državnog značaja nalaze se upravno vijeće i ravnatelj pa se tako upravno vijeće sastoji od četiri predstavnika Vlade Republike Hrvatske. Među njima je jedan zaposlenik lučke kapetanije s područja sjedišta lučke uprave i svi četvero su imenovani od strane Vlade Republike Hrvatske. Osim predstavnika Vlade, u upravnom vijeću se nalaze i jedan predstavnik županije, jedan predstavnik grada i predstavnik svih ovlaštenih koncesija koji obavljaju djelatnosti na području lučke uprave o kojoj se radi.

Nadalje, svaka lučka uprava državnog značaja se zasebno nalazi pod funkcionalnim oblikom organizacijskog upravljanja koja se pretvara u projektnu ili matričnu strukturu no

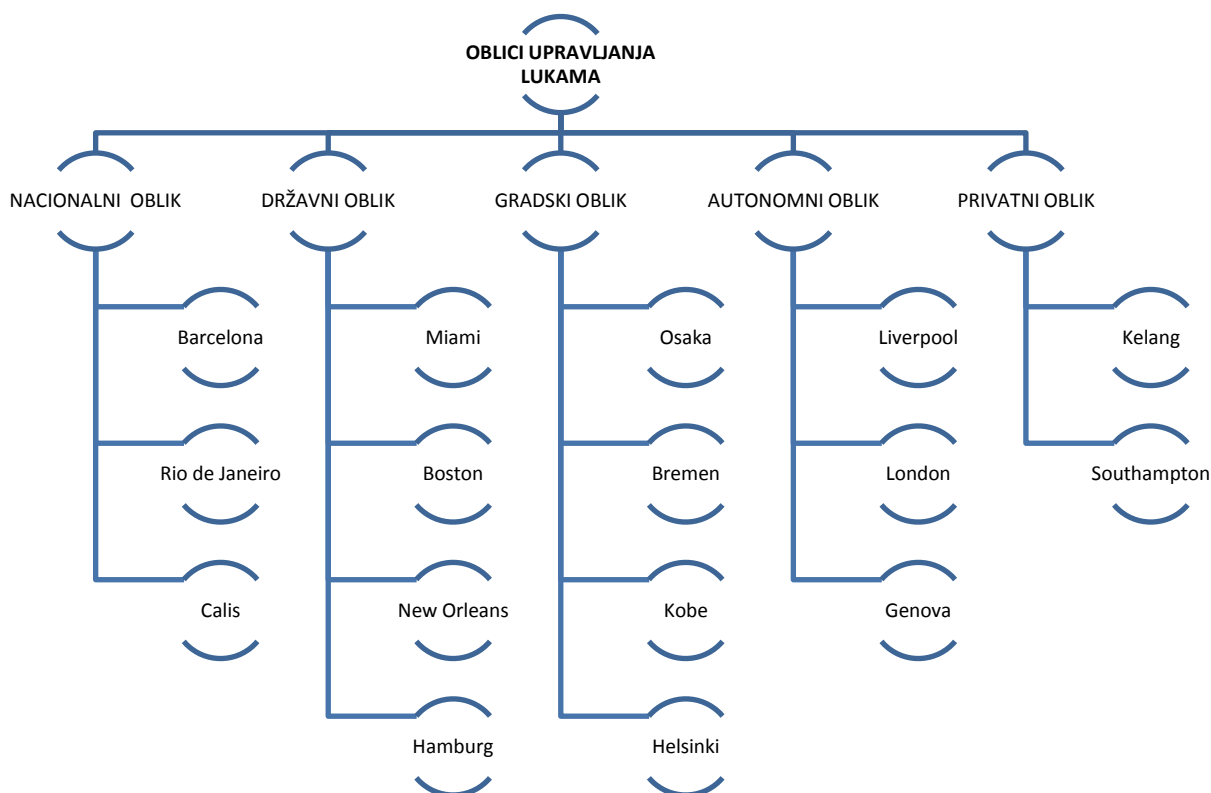
s uvijek prisutnim karakteristikama funkcionalne organizacijske strukture. Među najznačajnije prednosti navedenog oblika upravljanja mogu se navesti njezina jednostavnost i ekonomičnost. Funkcionalna organizacijska struktura omogućuje veću motivaciju za rad, laške planiranje i organiziranje posla i bolja kontrola zaposlenika. Osim prednosti, sadrži i pojedine nedostatke poput sporog prilagođavanja promjenama na tržištu, umanjenje značenja ukupnih ciljeva poduzeća kao i isključiva odgovornost top menađera za izvršavanje zadanih ciljeva poduzeća. Navedeni oblik organizacijskog upravljanja nije u potpunosti jednak za sve lučke uprave nego ovisi o nekoliko čimbenika među kojima su promet luke, struktura prometa luke, to jest da li je luka specijalizirana isključivo za prekrcaj tereta ili za prekrcaj putnika i vozila, broj koncesionara u luci, broj razvojnih projekata u luci te ostali čimbenici u koje spadaju složenost operacija u luci, veličina lučkog područja i slično.

Kod luka županijskog i lokalnog značaja, za područje svake županije može se osnovati više lučkih uprava na zahtjev općinskog ili gradskog vijeća te su u tom slučaju podnositelji zahtjeva ujedno i suosnivači. Time se, u pravnom smislu, županiji daje pravo odluke o optimalnom modelu upravljanja lukama od županijskog i lokalnog značaja. Luke županijskog značaja u Republici Hrvatskoj su lučke uprave Županije zadarske, Županije šibensko-kninske, Županije splitsko-dalmatinske, Županije dubrovačko-neretvanske i lučka uprava Dubrovnik. Među lučke uprave lokalnog značaja spadaju lučke uprave Umag-Novigrad, Pula, Rabac, Rovinj, Poreč, Novi Vinodolski, Crikvenica, Bakar-Kraljevica, Opatija-Lovran, Krk, Cres, Mali Lošinj, Rab, Senj, Novalja, Korčula i Vela Luka. Kao tijela lučke uprave pojavljuju se upravno vijeće i ravnatelj gdje se upravno vijeće sastoji od pet članova. Od tih pet članova, dva člana i predsjednika imenuju osnivači, jednog člana imenuje ministar iz redova lučke kapetanije s područja lučke uprave te jednog člana imenuju predstavnici ovlaštenika koncesije koji imaju koncesije na području lučke uprave. Oblik organizacijske strukture je decentralizirani model upravljanja kojeg karakterizira postojanje više samostalnih lučkih uprava na području jedne županije.

Svjetske luke velikog značaja imaju više vrsta podjela organizacijskog upravljanja u lukama pa se tako dijele na<sup>28</sup>:

- Nacionalno kontrolirane luke
- Luke kontrolirane od strane države ili pokrajine
- Luke pod gradskom upravom
- Luke s autonomnom administracijom
- Privatne luke

### Shema 8: Organizacijski oblici upravljanja u vodećim svjetskim lukama



Izvor: Kesić B., Jugović A.: Menadžment pomorskoputničkih luka, Liber d.o.o., Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2006.g., str. 58

<sup>28</sup> Kesić B., Jugović A.: Menadžment pomorskoputničkih luka, Liber d.o.o., Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2006.g., str. 58



Nacionalno kontrolirane luke, odnosno državne luke su luke kojima država upravlja putem svojih tijela. Takva luka je često previše birokratska i nefleksibilna i nije u skladu sa suvremenim zahtjevima racionalnog i ekonomičnog poslovanja što predstavlja njezin najveći nedostatak. Kao njezine prednosti treba navesti što kao državna luka nije motivirana profitom jer joj opstanak ne ovisi o godišnjoj zaradi. Isto tako može usklađivati razvoj kopnenih prometnica i luka. Iz sheme 8 se mogu vidjeti vrste organizacijskog oblika upravljanja i koje luke spadaju pod takav oblik upravljanja pa se tako može vidjeti da luke Kanade, Južne Amerike, Italije i neke francuske luke posluju kao državne luke.

Luke kontrolirane od strane države su države pod upravom pokrajine, provincije ili države članice saveza, ne i centralne državne administracije. Luke pod kontrolom države ili pokrajine predstavljaju obilježja nacionalne uprave i interesa grda. Pod primjer spomenutog tipa luka spadaju luke SAD-a kojima upravlja savezna jedinica na čijem se području luka nalazi, kao i luke u Njemačkoj. U slučaju da se luka nalazi na području dvaju država, upravljanje njome provode guverneri obiju država. Nedostaci spomenutog oblika upravljanja su također birokratsko osoblje i procesi upravljanja koji se obavljaju po obrascu što dovodi do smanjenja fleksibilnosti, adaptivnosti i djelotvornosti luke. Među prednosti se može spomenuti neovisnost luke o većini svojih akcija i djelatnosti. U ovakav oblik upravljanja spadaju luke New York i New Jersey koje kao takve imaju zajedničku lučku upravu.

Luke koje su pod kontrolom grada imaju slična obilježja kao i luke pod državnom ili pokrajinskom upravom no obilježava ih veća fleksibilnost i angažiranost lokalnih čimbenika. Među takve luke spadaju Amsterdam, Rotterdam, Sidney, Oslo, Bristol, Chicago, Houston, Long Beach i slično.

Za luke s autonomnom administracijom se smatra da će najbolje zadovoljiti zahtjeve ukoliko se njome upravlja od strane onih koji ju i najviše koriste te koji se najviše nadaju njezinom uspjehu. Takve luke su luka, Trst, luka London, luka Venecija, luka Genova i slično.

Vlasnici privatnih luka su najčešće velike gospodarske organizacije, a na mjestu vlasnika su pretežno rudarske, naftne ili željezničke kompanije. No takve luke nisu tako česta pojava pošto se obično radi o manjim industrijskim lukama zatvorenim za javni promet.

## 6.2 ANALIZA INTELEKTUALNOG KAPITALA LUČKIH UPRAVA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Upravljanje ljudskim resursima ključna je profesionalna pozicija, nezamjenjiva za svako poduzeće koje dugoročno želi biti kvalitetno pozicionirano na tržištu. Zbog velike brzine napretka tehnologije, uspjeh na tržištu može garantirati najvrjedniji resurs – ljudski resurs. U ulozi menadžera ljudskih resursa se mogu naći i ravnatelji lučkih uprava stoga je bitno da su kvalitetno obrazovani i upućeni u metode kojima se najbolje potiče ljude na kreativnost, inovativnost i samostalan rad kako bi pridonijeli uspjehu poduzeća. U tablici 2 je moguće vidjeti stupanj obrazovanja ravnatelja lučkih uprava posebno za državne i županijske lučke uprave. Može se zaključiti da se na presudnim pozicijama nalazi jako malo adekvatnog kadra za vrstu posla kojom se bave lučke uprave. Teško je očekivati kvalitetno upravljanje zaposlenicima lučkih uprava ako ni sami ravnatelji nisu obrazovani za pozicije na kojima se nalaze.

**Tablica 2: Stupanj obrazovanja ravnatelja po državnim, županijskim i lokalnim lučkim upravama**

LUČKE UPRAVE		
	DRŽAVNE	ŽUPANIJSKE
Diplomirani pravnik	1	1
Diplomirani ekonomist	1	6
Doktor znanosti	2	
Magistar znanosti	1	
Diplomirani inženjer	1	2
Kapetan		1
Dipl. inženjer pomorstva		2
Inženjer		3
Profesor		1

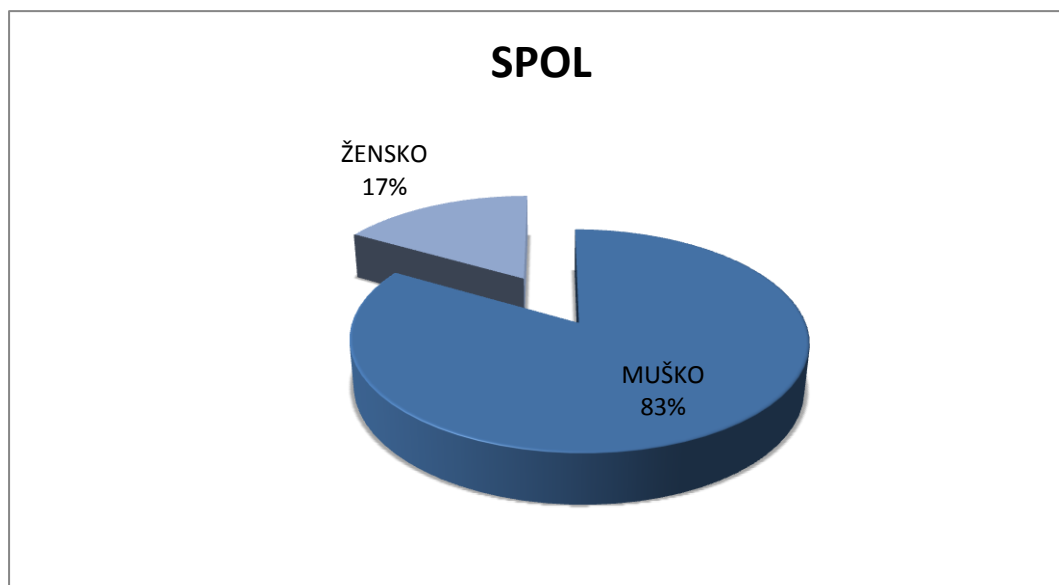
Izvor: Izradila diplomantica na temelju prikupljenih podataka

Ulaganje i upravljanje ljudskim potencijalima putem raznih planova i posebnog sustava motivacije od bitnog je značenja, jer koliko poduzeće motivira i ulaže u svoje zaposlenike da bi omogućili što bolje poslovanje toliko su i kupci motivirani pri kupnji proizvoda i usluga tog istog poduzeća. Nije ključno imati menadžera i zaposlenike koje se može malo platiti jer oni u konačnici uvijek budu skuplji za svako poduzeće pošto se ne trude i nisu dovoljno motivirani, a poduzeće ne ulaže u njih. Većim ulaganjem u menadžere i zaposlenike će u svakom slučaju unaprijediti sustav poslovanja, proizvodnost, pozitivne međuljudske odnose i konkurentnost, a pogotovo ako ih još poduzeće unaprijeđuje, motivira i ulaže u njihova postojeća znanja, vještine i sposobnosti

#### 6.2.1 ANALIZA STUPNJA OBRAZOVANJA RAVNATELJA DRŽAVNIH LUČKIH UPRAVA PO SPOLU I STRUČNOJ SPREMI

Među spolovima oduvijek postoji određeni jaz kad je posao u pitanju. Muškarci se smatraju jačim spolom i stoga boljim u poslovnim izazovima. Isto tako je potrebno spomenuti i njihovu pretjeranu borbu za moći koja ih nekada odvede s pravog puta. Žene kao slabiji spol moraju dokazati svoje sposobnosti i svakodnevno se boriti s predrasudama pa tako znaju i pretjerivati u svojim naumima i previše tjerati po svome ne slušaju dobronamjerne savjete. Teško je odrediti tko je podobniji za neku vrstu posla isključivo gledajući spol s obzirom da danas ima vrhunskih muških kuhara i vrhunskih ženskih vozača kamiona. No isto tako je u slučaju vodećih pozicija (poput pozicije ravnatelja) zanimljiva činjenica da se za posao rijetko izabiru žene.

### Grafikon 1: Ravnatelji državnih lučkih uprava analizirani po spolu



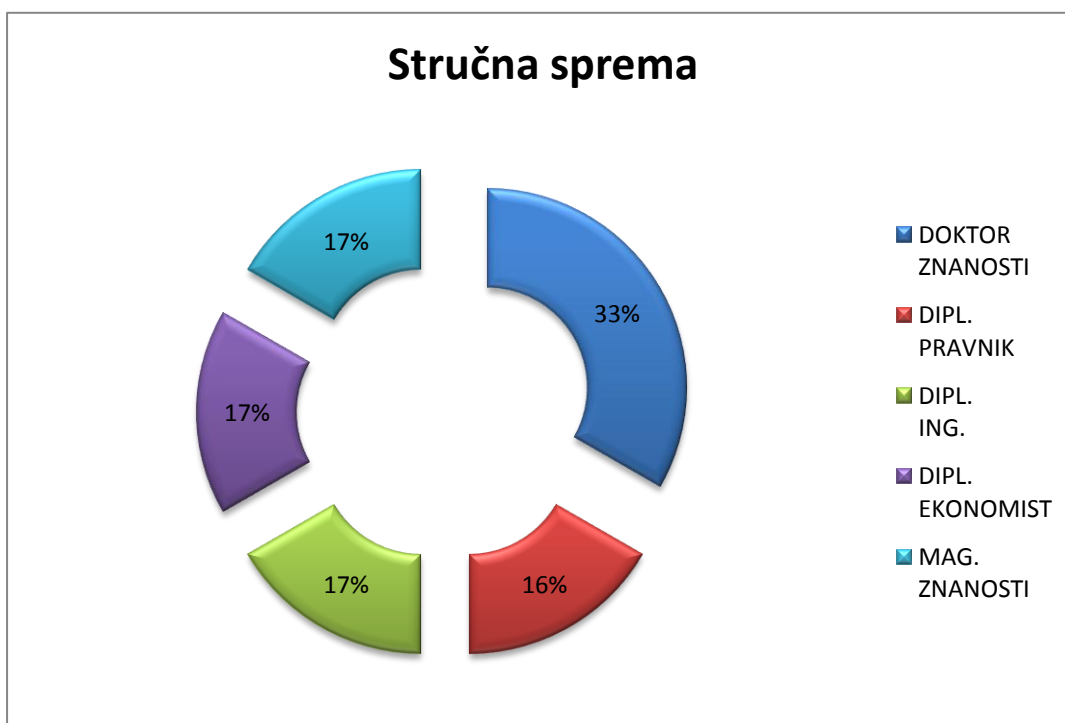
Izvor: Izradila diplomantica na temelju prikupljenih podataka

Na grafikonu 1 je prikazan udio muškog i ženskog rukovodstva u državnim lučkim upravama. Od 6 državnih lučkih uprava, na čelu 5 njih se nalazi muška osoba dok je samo u jednoj državnoj lučkoj upravi ravnatelj žena. Tako se, naprimjer, prilikom natječaja za posao u luci Dubrovnik, na mjesto ravnatelja javila i ženska osoba no u konačnici je izabran muškarac. Umjesto toga, spomenuta žena se izborila za rukovodeću poziciju u luci Ploče. Slično je stanje i županijskim lučkim upravama. Od svih lučkih uprava županijskog značaja, rukodstvo je u rukama muškaraca dok se na samo jednoj poziciji nalazi žena kao predsjednica. Time se može zaključiti da muški zauzimaju 94% na mjestima predsjednika u županijskim lučkim upravama. Doduše kao razlog tome ne mora biti isključivo diskriminacija spolova. Ponekad ulogu „igra“ i način poslovanja.

Uzme li se za primjer poduzeće koje se bavi transportom i ono želi proširiti svoje poslovanje, mora paziti da se njegova poslovna politika ne temelji samo na povećanju profita pod svaku cijenu. Nije moguće gledati isključivo na profit već ponekad treba uočiti u kojim poslovnim prilikama se može malo manje gledati na profit u korist dugoročne dobiti. Nekad za određene poslove treba zaračunati manje kako bi se ostvario dobar odnos sa tim poduzećem i kako bi ono uvidjelo koliko im se isplati poslovati s nekim tko neće samo zahtijevati što višu cijenu za obavljeni posao. Nije uvijek problem kojeg je spola osoba koja se nalazi na rukovodećoj poziciji već ulogu igra i stručna sprema. Tako će, na

primjer, osoba sa završenim ekonomskim fakultetom, smjera financije, biti usmjerena samo na krajnje rezultate povećanja profita bez da uoči na kojim poslovima mora stvoriti kvalitetnu vezu s poslovnim partnerima koji će joj donositi profit na duge staze.

**Grafikon 2: Rukovoditelji državnih lučkih uprava analizirani po stručnoj spremi**



Izvor: Izradila diplomantica na temelju prikupljenih podataka

Na temelju grafikona 2 uočava se da u lučkim upravama državnog značaja prevladavaju doktori znanosti neodređenog zvanja sa 33%. Slijede diplomirani ekonomisti i pravnici sa 17% i 16% koji nisu adekvatno obrazovani za posao koji obavljaju čime, moguće, utječu na kvalitetu izvršavanja svojih zadataka kao i na sam uspjeh poduzeća.

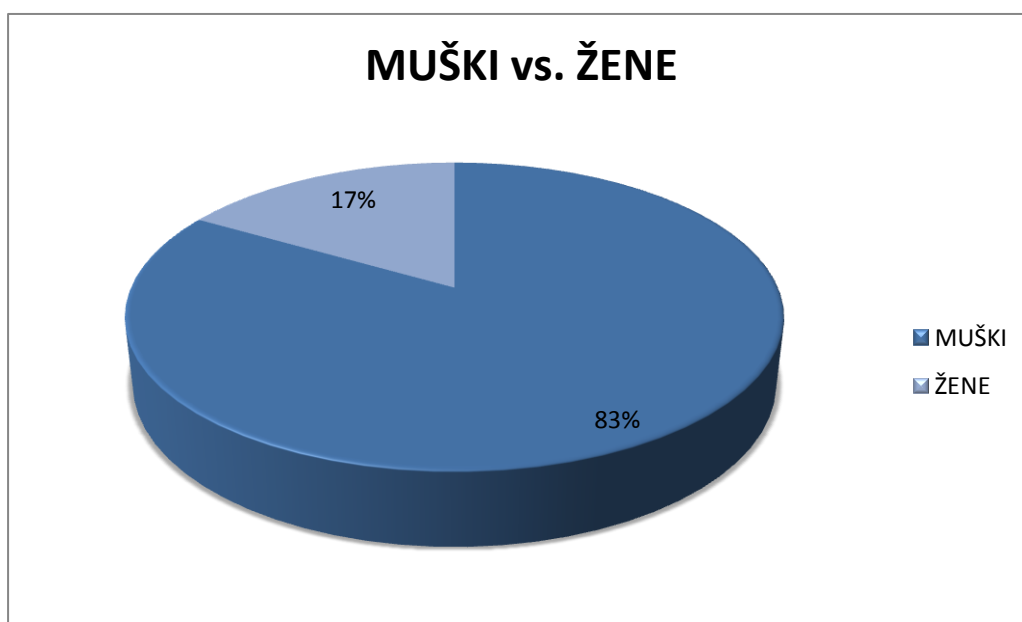
Pošto su državne lučke uprave od nacionalnog značaja potrebno je voditi računa o ljudima koji su odgovorni za njihovo poslovanje i njihovu konkurentnost na tržištu. Nije moguće očekivati od osobe da znanjem iz potpuno drugog područja pozitivno utječe na poslovanje lučke uprave za koju nije kvalitetno educirana. Ljudski resursi su ključni za razvoj poduzeća upravo jer oni mogu najviše svojim vještinama i kreativnošću utjecati na konkurentnost poduzeća stoga se ljudski resursi trebaju birati prema svojoj stručnoj spremi i znanju kojima mogu doprinijeti razvoju poduzeća. U ovom slučaju bi se kao ravnatelj

trebalo uzeti osobe koje imaju adekvatno znanje iz pomorstva i upoznati su s i osnovama i detaljima iz potrebnog područja.

### 6.2.2 POSLOVNI ODNOS SA ŽENAMA I MUŠKARCIMA

Pokušavajući utvrditi razloge tako malog broja žena na rukovodećim pozicijama, provedeno je anketiranje među desetak kandidata. Odabrani su kandidati koji se nalaze na raznim pozicijama u poduzećima u kojima su zaposleni, dakle prisustvovali su i menadžeri poduzeća kao i zaposlenici koji se nalaze pod vodstvom menadžmenta. Anketu su ispunjavali i muškarci i žene no zanimljiva činjenica ostaje da su pretežno žene bile protiv rada sa drugim ženama. Ispitanici su morali odgovoriti ako im je draže raditi sa ženama ili muškarcima.

**Grafikon 3: Anketa o preferiranju rada s muškarcima i ženama**



Izvor: Izradila diplomantica na temelju prikupljenih podataka

Rezultati ankete se mogu vidjeti iz grafikona 3, a ono što je vidljivo je da 83% ispitanika preferira rad s muškima. Možda se rad sa ženama može obilježiti kao previše zahtjevan zbog tendencija žena za pre-analiziranjem situacija i zadataka. Isto tako se nekad teško zblížiti sa drugom ženom jer se u tome vide prevelika kompetitivnost, a nedovoljna volja za delegacijom posla i prepuštanjem određenih zadataka od strane žene na višoj poziciji nekoj zaposlenici ili zaposleniku na nižoj razini koji se uči poslu. Žene se isto kao i muškarci bore za svoj teritorij i često znaju biti neprijateljski raspoložene kad vide da se netko miješa u njihovo područje rada. Suvremene žene moraju voditi nekoliko života pa tako moraju znati balansirati svoju ulogu poslovne žene, kućanice, majke i kad se još k tome uključi potreba za slobodnim vremenom javlja se određena razina stresa koju mnoge osobe, ne samo žene teško kontroliraju te često završi određenim dramtiziranjem i negativnim stavom. Nitko ne želi slušati kako im se druga osoba neprestano izjada, a kad se takva osoba susretne dobiva etiketu plačljivice/ca što negativno utječe na posao pošto rijetko tko ima volje sklapati posao s takvom osobom. Neki ispitanici ankete su izjavili da, kad bi mogli utjecati na to, ne bi pristali na rad sa ženama. Među njih dvanaest, samo dvoje ih pristaje na rad sa ženama, dakle 17% je voljno provesti radni dan u ženskom društvu.

#### **Shema 9: Razlozi zbog kojih ispitanici nisu voljni raditi sa ženama**



Izvor: Izradila diplomantica na temelju provedene ankete

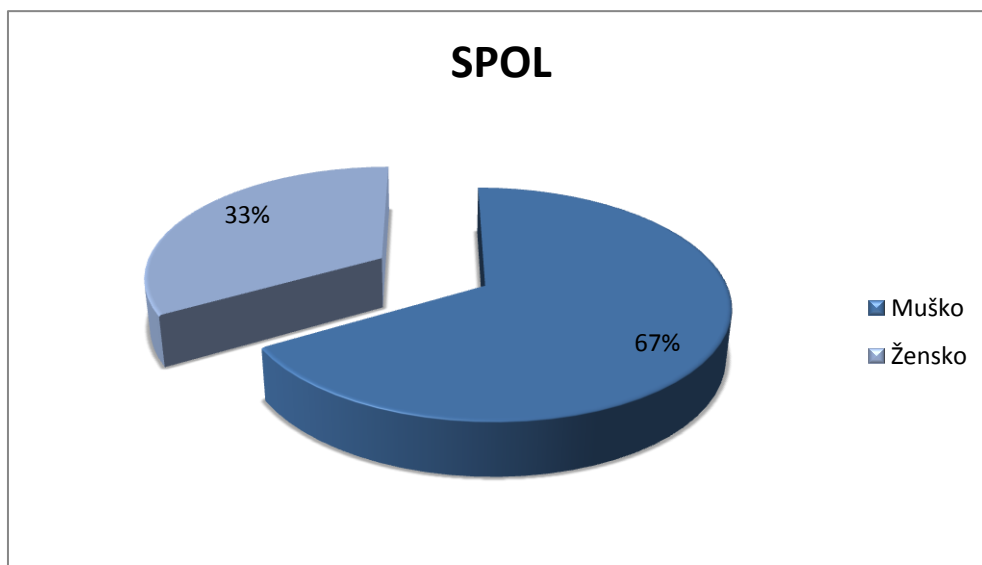
Osim uz navedene razloge koji su vidljivi iz sheme 9, a zbog kojih ispitanici nisu voljni raditi sa ženama također se može spomenuti i činjenica da žene previše razmišljaju o jednoj stvari i oko stvaraju problem dok bi se trebale koncentrirati na širu sliku. Isto tako znaju previše osobno shvatiti određene komentare na vlastiti račun zbog čega joj se davaoci komentara, možda i nepotrebno, zamjere. Uz sve navedeno, žene s navikle raditi u užim krugovima poslova od muškaraca pa se teže raspodijele na različite vrste zadataka. No valjalo bi napomenuti i par dobrih strana sa ženama među koje spadaju bolje razumijevanje za svoje zaoslenice kad im dođe vrijeme porodiljnog, bolja organiziranost, veća urednost i pedantnost zahvaljujući kojoj se posao obavi brže i s više pažnje. Također se može napomenuti da žene nemaju toliku potrebu za kompetencijom za razliku od muškaraca koji imaju veći ego koji ih tjera na suparništvo.

### 6.2.3 ANALIZA DIREKTORA UPRAVNIH VIJEĆA DRŽAVNIH LUČKIH UPRAVA PO SPOLU I STRUČNOJ SPREMI

Kao osnovna organizacijska struktura luka osobitog gospodarskog značaja nalazi se teritorijalna organizacija. Takav oblik organizacije je prikladana za poduzeća koju posluju na širem prostornom području jer time najbolje osiguravaju svoj opstanak i budućnost. Kao tijela lučke uprave se vode upravno vijeće i ravnatelj, odnosno direktor. U Republici Hrvatskoj postoji pet lučkih uprava od osobitog gospodarskog interesa i to luke: Rijeka, Zadar, Split, Dubrovnik i Ploče. Za svaku lučku upravu je napravljena analiza ravnatelja po spolu i stručnoj spremi.



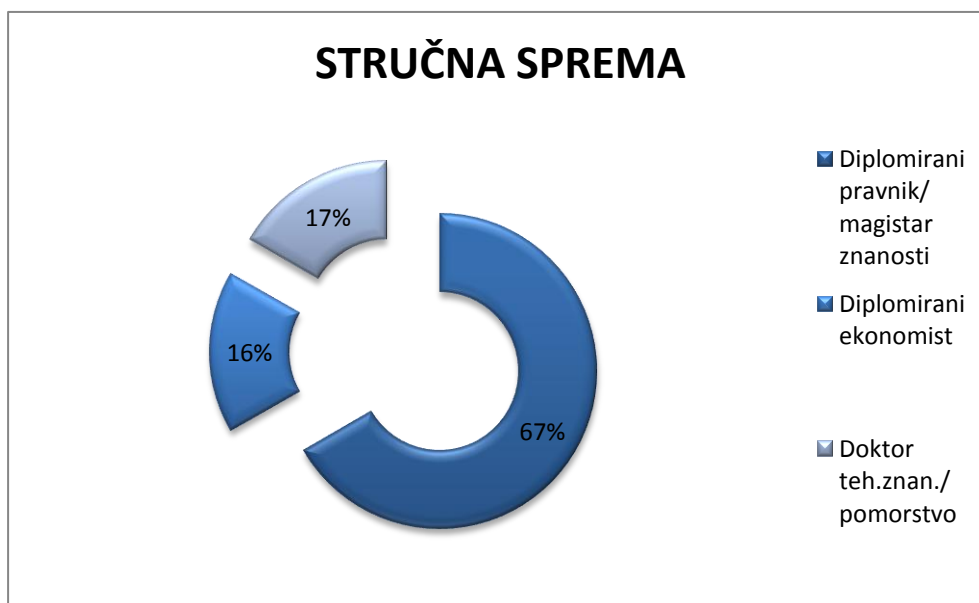
**Grafikon 4: Analiza predsjednika upravnih vijeća državnih lučkih uprava - spol**



Izvor: izradila diplomantica na temelju prikupljenih podataka

Usporede li se ravnatelji državnih lučkih uprava sa direktorima upravnih vijeća lučkih uprava u pogledu spolova, statistički podaci ukazuju na minimalne razlike na rukovodećim pozicijama. Od 6 pozicija direktora, odnosno predsjednika upravnog vijeća lučkih uprava državnog značaja, samo dvije pozicije su zauzele ženske osobe. Time postotak ženskih direktorica iznosi 33% naspram 67% muških kao što je vidljivo iz grafikona 4.

**Grafikon 5: Analiza predsjednika upravnih vijeća lučkih uprava državnog značaja – stručna sprema**



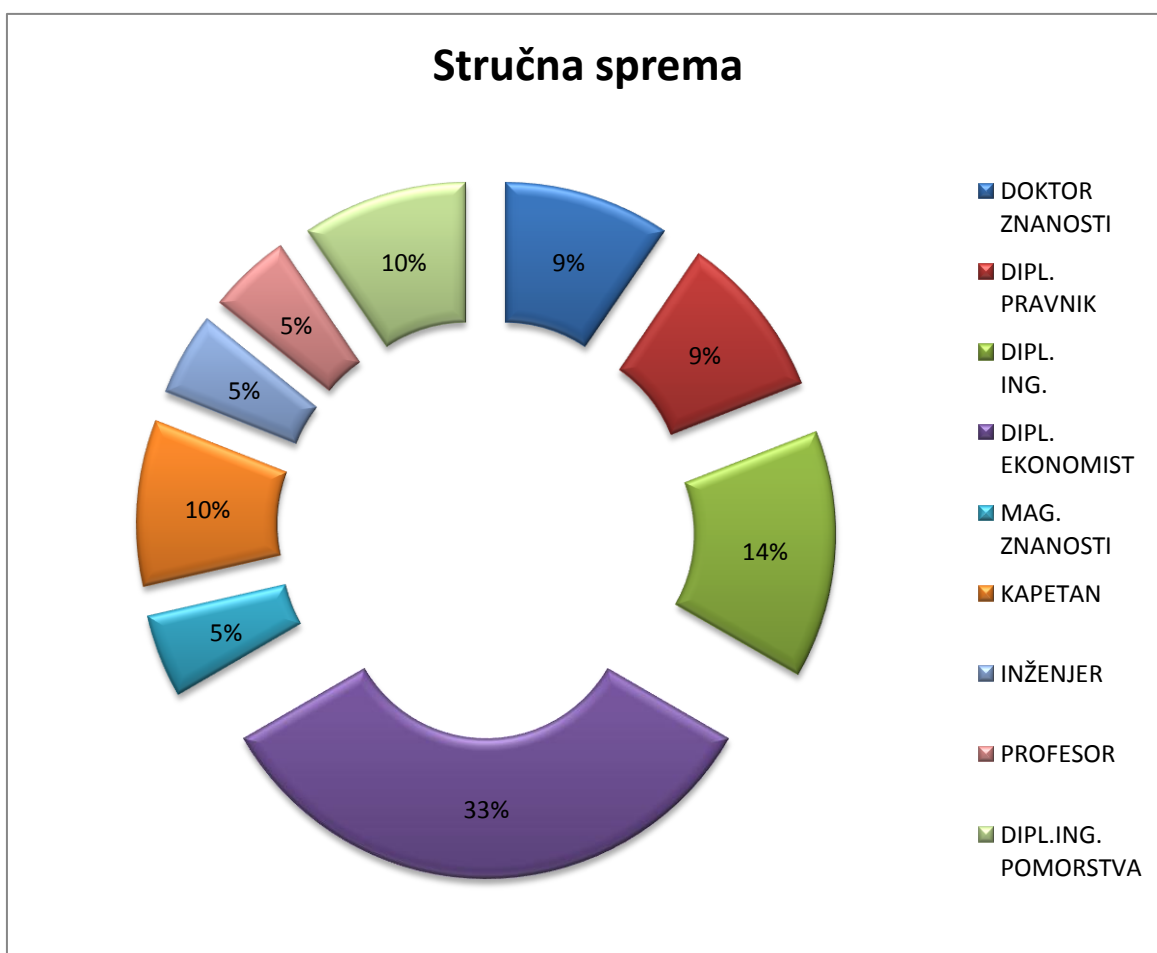
Izvor: izradila diplomantica na temelju prikupljenih podataka

Podaci o stručnoj spreml, u grafikonu 5, pokazuju da u vodećim pozicijama pomorskih poduzeća prednjače pravnici sa preko 66%. Na temelju statističkih podataka vidimo da se osobe sa pomorskom stručnom spremom ne nalaze na pozicijama za koje su se obrazovale, pošto zauzimaju tek 16% upravnog vijeća na mjestu direktora. Pozicije poput ravnatelja lučkih uprava i direktora upravnih vijeća su preuzeli pravnici, a slijede ih ekonomisti.

## 6.2.4 ANALIZA RAVNATELJA LUČKIH UPRAVA PO STRUČNOJ SPREMI

Za upravljanje lučkom upravu, bila ona državnog ili županijskog značaja, potrebno je imati znanje iz ekonomije, organizacije i upravljanja, odnosno menadžmenta i sličnih grana no kao najvažniji faktor bi se trebalo smatrati poznavanje pomorstva. Ravnatelji lučkih uprava imaju diplome iz raznih polja no samo nekolicina ih se može pohvaliti diplomom iz područja svog zanimanja i to pretežno ravnatelji koji upravljaju lučkim upravama županijskog značaja, među kojima se također nalazi jedan kapetan, a među ravnateljima lučkih uprava državnog značaja nema niti jednog ravnatelja s adekvatnim stručnim obrazovanjem.

**Grafikon 6: Ravnatelji lučkih uprava analizirani po stručnoj spremi**



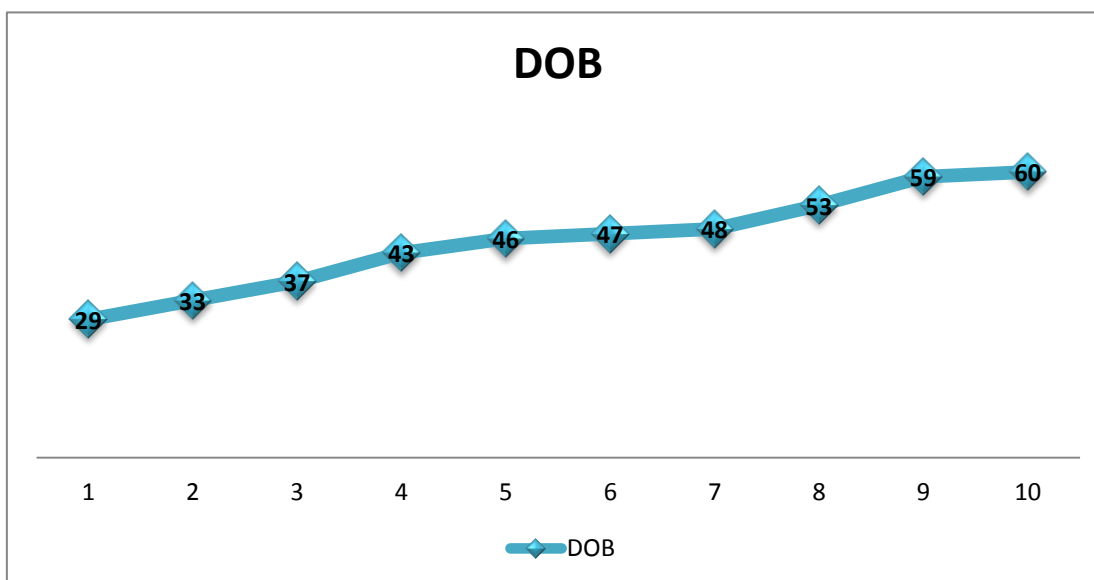
Izvor: Izradila diplomantica na temelju prikupljenih podataka

Grafikon 6, napravljen na temelju statističkih podataka, prikazuje stručnu spremu ravnatelja iz svih lučkih uprava (državnih i županijskih). Jasno je vidljivo da se većina ravnatelja nalazi na poziciji rukovoditelja pomorski orijentirane organizacije sa diplomom iz ekonomije. Kada bi se lučke uprave gledale zasebno, u lučkoj upravi državnog značaja se nalazi najviše doktora znanosti – čak 33%, a sljedeći na listi su diplomirani ekonomisti kojih ima 17%. Kod lučkih uprava županijskog značaja postoji najviše diplomiranih ekonomista i to 70%, a slijede ih diplomirani pravnici sa značajnih 20%, preostalih 10% zauzimaju diplomirani inženjeri.

#### 6.2.5 ANALIZA RAVNATELJA LUČKIH UPRAVA PO DOBNOJ SKUPINI

Statistički podaci dobnog raspona ravnatelja lučkih uprava državnog i županijskog značaja pokazuje da se dob kreće od 29 godina pa sve do 60, kao što je prikazano na grafikonu 7.

**Grafikon 7: Lučke uprave analizirane po dobnjoj skupini**



Izvor: Izradila diplomantica na temelju prikupljenih podataka

Titulu najmlađeg ravnatelja je dobio ravnatelj lučke uprave Rovinj koji je završio Višu pomorsku školu, smjer nautika. Najviše ravnatelja se, po godinama, može svrstati u grupu u 40 do 60 godina starosti pa se može zaključiti da je za dolazak na tako visoku poziciju potrebno rada i iskustva.

Iako se na temelju provedenog istraživanja može uočiti da se na visokim pozicijama nalaze pretežno osobe starije od 40 godina, potrebno je napomenuti kako to ne mora nužno biti i pozitivno. Nakon višegodišnjeg rada i svakodnevnog suočavanja s novim izazovima, osobe dođu u situaciju da nemaju više toliko inovativnih ideja i načina rješavanja određenih problema. Ili nemaju više potrebnu kreativnost za pribavljanje novog posla, a ni održavanje postojećeg. Pokaže se potreba za novim vještinama i svežim razmišljanjima koje nude mlade radne snage. Poduzećima ne bi bilo loše, u postojeće zaposlenike, uvrstiti i nove zaposlenike koji će ukazati na problematična područja poslovanja i možda pridonijeti kakvom kreativnom idejom za njihova rješavanja. Istovremeno će imati priliku prikupiti iskustvo starih zaposlenika i steći potrebno samopouzdanje kako bi jednog dana sami mogli preuzeti posao.

Kao velika kočnica napretka se pojavila tehnologija koju ponekad nije lako pratiti stariji zaposlenicima zbog čega se njihov rad usporava. Kombinacija zaposlenika različitih dobnih skupina može dati pozitivne rezultate i kod mladih i kod starih zaposlenika pošto jedni druge uče u onim područjima u kojima se bolje snalaze.

## 7 ZAKLJUČAK

Intelektualni kapital je postao važan čimbenik o kojem poduzeća vode sve veću brigu. Dolaskom nove ekonomije pokazuje se potreba za kvalitetnim kadrovima koji su sposobni i samostalno i u timu utjecati na uspjeh poduzeća. Poduzeća više nisu okrenuta materijalnoj imovini poduzeća i ne vrednuju samo proizvedenu količinu već uočavaju konkurentnost i profit koji im mogu omogućiti adekvatni ljudski resursi. Izraz ljudski kapital danas je već uvriježen u poslovnom rječniku, a predstavlja ukupnost znanja, vještina i iskustva radne snage te kritičan izvor vrijednosti svake tvrtke ako se njime ispravno upravlja. Ljudski resursi su se pokazali kao najveća pokretačka snaga poduzeća, ukoliko su efikasni u poslu koji obavljaju. Potencijali ljudskoga kapitala golemi su s obzirom na to da on je pokretač uspjeha, te da je svaki pojedinac važan dio uspješnosti i konkurentnosti svakog poslovnog subjekta, bez obzira na to je li on proizvodni, uslužni ili institucionalni. Pravila na poslu se mijenjaju. Ocijenjivanje se obavlja prema novim mjerilima; nije bitna samo inteligencija, ni naobrazba i stručnost, već i umješnost kojom se zaposlenik nosi sam sa sobom, kao i s drugima. Ta se nova mjerila sve više primjenjuju prilikom odlučivanja tko će biti zaposlen a tko ne, tko će biti otpušten a tko zadržan, tko zaobiđen a tko unaprijeđen.

Prema istraživanju koje je provedeno u radu, može se zaključiti da se na pozicijama lučkih uprava nalaze pretežno ljudski resursi s neadekvatnom stručnom spremom što može imati i negativan učinak na lučku upravu. S obzirom da su obrazovani za druga područja rada, možda ne mogu posvetiti potrebnu pažnju onome što pozicija u lučkoj upravi od njih zahtjeva. Može se dogoditi da se usmjere na neke probleme koji su manje bitni ili se previše usmjere na neke elemente koji ne donose nužno pozitivne rezultate u poslovanju lučke uprave.

Gledano na spol osobe koja se nalazi na poziciji ravnatelja lučke uprave, teško je reći koliko to utječe na poslovanje. Činjenica je da svaki spol prati određena šablona ponašanja no nije jednostavno utvrditi koja bi to šablona bila ispravna. U nekim situacijama će se bolje snaći žene, u nekima muškarci. Međutim to isto tako može ovisiti o sposobnosti osobe i njezinoj kreativnosti u suočavanju s datom situacijom.

Doduše postoje situacije u kojima je problem ako se na izvršnoj poziciji nalazi žena no ne zbog vrste posla već zbog njezinih podređenih i kolega. Putem provedene ankete je očigledno kako postoji mali broj ljudi koji su voljni raditi sa ženama, odnosno pod

njihovom upravom. Istina je da žene mogu biti previše emocionalne što može itekako naškoditi njihovim odnosima s drugim zaposlenicima na radnom mjestu.

Podjela po dobnoj skupini nije bila iznenađujuća s obzirom da slijedi „nepisano“ pravilo po kojem osoba mora proći određene situacije, poslove i godine usavršavanja kako bi s prikupljenim znanjem, iskustvom i vještinama mogla uspješno voditi lučku upravu. Pošto iznimka potvrđuje pravilo, također je pronađeno nekoliko osoba na poziciji ravnatelja u njihovim 30-im godinama. Uzevši u obzir količinu potrebnog iskustva za uspješno vođenje lučke uprave, činjenica da su osobe na pozicijama ravnatelja u dobnoj skupini od 40-60 godina ne potiče negativna razmišljanja. Međutim potrebno je napomenuti kako prihvaćanje mladih ljudi i njihovim svježih ideja ne bi bila loša poslovna odluka kad bi se ravnatelji odlučili na udruživanje snaga.

Upravljanje ljudskim kapitalom danas je strateška odgovornost najviših upravljačkih razina s obzirom na to da je on bitna stavka u bilanci stanja svake tvrke. Poduzeća ulažu prosječno od tri do pet posto svog prihoda u obrazovanje. Menadžment ljudskim kapitalom nije jednostavan posao. Osoba koja se nađe na takvoj poziciji također mora biti educirana za takvu odgovornost. Ne može se očekivati od neadekvatno obrazovanog menadžera ljudskih resursa da usmjerava svoje zaposlenike u pravom smjeru. Prilikom upravljanja ljudskim resursima, zadatak mu je uočiti kako ih je najbolje motivirati, koje su njihove kvalitete i jake strane te na koji način ih najefikasnije iskoristiti.

Spoznajom o važnosti intelektualnog kapitala, pojavila se potreba za njegovim mjerenjem kako bi se mogla odrediti njegova važnost i doprinos poduzeću. Postoji nekoliko metoda, a među njima je i VAIC gdje se spajanjem elemenata intelektualnog kapitala (potrošački, strukturni, ljudski kapital) stvara dodana vrijednost koja se mjeri kao vrijednost stvorena njihovim zajedničkim radom. Ta vrijednost predstavlja profitnu vrijednost poduzeća. Osim VAIC metode postoji i metoda koja se orijentirala na stvaranje dodatne prometne vrijednosti intelektualnog kapitala koja nastaje proizvodnjom prometne usluge i služi za mjerenje učinka intelektualnog kapitala u ostvarivanju prometne usluge.

## LITERATURA

### KNJIGE:

- Di Kamp: Menadžer 21. Stoljeća: tehnike rukovođenja za novi milenij, M.E.P. Consult, Croma – Hrvatska udruga menadžera, Hita Consulting, Zagreb, 2000.g.
- Goleman D.: Emocionalna inteligencija u poslu, Mozaik, Zagreb, 2000.g.
- Kesić B., Jugović A.: Menadžment pomorskoputničkih luka, Liber d.o.o., Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2006.g.
- Leburić A., Afrić V., Šuljug-Vučica Z.: Ljudski kapital kao razvojni faktor: rezultati sociološkog istraživanja u Hrvatskoj, Redak, Split, 2009. g.
- Sundać D., Fatur Krmpotić I.: Mjerenje (upravljanje) intelektualnim kapitalom / Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010.g.
- Sundać D., Švast N.: Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, MINGORP, Zagreb, 2009.g.
- Vujić V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009.g.

### INTERNET:

- [http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica\\_intelektualni\\_kapital.pdf](http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf) (2.06.2013.)
- [http://www.fer.unizg.hr/download/repository/UVOD\\_U\\_UPRAVLJANJE\\_ZNANJEM9.pdf](http://www.fer.unizg.hr/download/repository/UVOD_U_UPRAVLJANJE_ZNANJEM9.pdf) (10.09.2013)
- [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp) (1.09.2013)



## ČLANCI:

- Bradonjić, D.: Moć intelektualnog kapitala, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ Zrenjanin, Univerzitet Novi Sad
- Džubur S.: Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, Naše more 50(1-2)/2003.g.
- Đula Lj.: Upravljanje znanjem, Ekonomski vjesnik, Vol. No. 1, 2010, Osijek, 2010. god.
- Hrvatska gospodarska komora, Intelektualni kapital, Uspješnost u hrvatskom gospodarstvu, Zagreb, 2003.g.
- Jambrek i., Penić I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik pravnog fakulteta, Sveučilište u Rijeci (1991) v. 29, br. 2, 2008.g.
- Karaman Aksentijević N., Ježić Z., Đurić K.: Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, Informatologija, 41, 1, 2008.g.
- Knego N., Hulenčić D.: Poslovna izvrsnost i efikasnost intelektualnog kapitala, Poslovna izvrsnost Zagreb, god. 1 (2007) br.2, Zagreb, 2007.g.
- Kolaković M.: Intelektualni kapital poduzeća i njegovo mjerenje, Računovodstvo, revizija i financije, RRIF – plus, Zagreb, 1998.g., br.6
- Kolaković M.: Teorija intelektualnog kapitala, Ekonomski pregled, 54 (11-12), 2003.g.
- Kugler S.: Kvaliteta i intelektualni kapital organizacije, Cro Cert, Centar za certificiranje sustava upravljanja, Zagreb, 2005. g.
- Kuka E.: Menadžment ljudskih resursa, praktični menadžment, Vol. II, br. 3
- Marušnik B.: Ljudski resurs u funkciji društveno-ekonomskog razvoja, Socioeconomica, Vol.1, No 2, Pula, 2012. g.
- Pulić A.: Upravljanje intelektualnim kapitalom, Ekonomija 4, 1, 1997.g.
- Sindik J.: Istraživanje posljedica motiviranosti zaposlenika različitog stupnja stručne spreme, Ekonomska misao praksa DBK., god 20. Br. 1, Zagreb, 2011.g.
- Sladoljev J., Šišara J., Boban M.: Upravljanje ljudskim potencijalima u cilju povećanja konkurentnosti poduzeća

- Sundać D., Fatur I.: Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća, Ekonomski pregled, 55 (1-2), Rijeka, 2004.g.
- Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, 1999.g.
- Vrban S.: Upravljanje i razvoj ljudskih resursa u obrazovanju, Andragoški glasnik, Vol. 14., br. 1, Zagreb, 2010.g.
- Zelenika R., Pupovac D.: Intelektualni kapital-razvojni resurs logističkih kompanija za 21. Stoljeće, Ekonomski pregled, 52 (9-10) 1034-1052, 2001.g.
- Zelenika R.: Intelektualni kapital u funkciji razvoja prometa Primorsko-goranske županije, Pomorski zbornik 40 (2002)1, Rijeka, 2002.g.

## POPIS TABLICA

1. Tablica 1: Kronološki slijed autora i njihovih djela te godina izdavanja ključnih za razvoj teorije intelektualnog kapitala ..... 13
2. Tablica 2: Stupanj obrazovanja ravnatelja po državnim, županijskim i lokalnim lučkim upravama ..... 46

## POPIS SHEMA

1. Shema 1: Odnos materijalne i nematerijalne imovine poduzeća..... 5
2. Shema 2: Strukturni prikaz intelektualnog kapitala ..... 14
3. Shema 3: Vrhunac i krajnji cilj proizvodnog procesa intelektualnog kapitala (realacijskog kapitala) - brand ..... 21
4. Shema 4: Međusobna povezanost osnovnih čimbenika intelektualnog kapitala..... 23
5. Shema 5: Struktura vrijednosti poduzeća ..... 25
6. Shema 6: Odnos između upravljanja ljudskim potencijalima i strategije poduzeća 26
7. Shema 7: Programi motivacije zaposlenika ..... 31
8. Shema 8: Organizacijski oblici upravljanja u vodećim svjetskim lukama ..... 44
9. Shema 9: Razlozi zbog kojih ispitanici nisu voljni raditi sa ženama ..... 51

## POPIS GRAFIKONA

1. Grafikon 1: Ravnatelji državnih lučkih uprava analizirani po spolu..... 48
2. Grafikon 2: Rukovoditelji državnih lučkih uprava analizirani po stručnoj spremi . 49
3. Grafikon 3: Anketa o preferiranju rada s muškarcima i ženama..... 50
4. Grafikon 4: Analiza predsjednika upravnih vijeća državnih lučkih uprava - spol .. 53
5. Grafikon 5: Analiza predsjednika upravnih vijeća lučkih uprava državnog značaja – stručna sprema ..... 54
6. Grafikon 6: Ravnatelji lučkih uprava analizirani po stručnoj spremi..... 55
7. Grafikon 7: Lučke uprave analizirane po dobnoj skupini ..... 56