

SVEUČILIŠTE U RIJECI
POMORSKI FAKULTET U RIJECI

ANASTAZIJA MIHELČIĆ

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LUKA
KOPER d.d.**

DIPLOMSKI RAD

Rijeka, 2014.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
POMORSKI FAKULTET U RIJECI

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LUKA
KOPER d.d.**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT PORT OF
KOPER d.d.**

DIPLOMSKI RAD

Kolegij: Upravljanje ljudskim potencijalima

Mentor: prof. dr. sc. Vidoje Vujić

Studentica: Anastazija Mihelčić

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112036120

Rijeka, rujan 2014.

Studentica: Anastazija Mihelčić

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112036120

IZJAVA

Kojom izjavljujem da sam diplomski rad s naslovom UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LUKA KOPER DD izradila samostalno pod mentorstvom prof. dr. sc. Vidoja Vujića.

U radu sam primijenila metodologiju znanstvenoistraživačkog rada i koristila literaturu koja je navedena na kraju diplomskog rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući navela u diplomskom radu na uobičajen, standardan način citirala sam i povezala s fusnotama i korištenim bibliografskim jedinicama. Rad je pisan u duhu hrvatskoga jezika.

Suglasna sam s objavom diplomskog rada na službenim stranicama.

Studentica

Anastazija Mihelčić

SAŽETAK

Zbog jake konkurencije kojom su danas poduzeća okružena, kroz strategije koje razvijaju pokušavaju postići i one minimalne prednosti u odnosu na konkurenciju. U toj borbi za opstanak, daljnji razvoj i ostvarenje profita upravo je upravljanje ljudskim potencijalima prepoznato kao moćan alat za postizanje uspješnosti i poslovne učinkovitosti poduzeća.

Upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva koncept, tehnike i funkcije koje je potrebno provesti u poduzeću da bi se naglasio činitelj „čovjek“ u menadžmentu, a obično obuhvaća pribavljanje i odabir kadrova, uvođenje u posao, motiviranje, razvoj karijere, obrazovanje, napredovanje i ocjenjivanje uspješnosti.

Luka Koper najrazvijenija je sjevernojadranska luka kojom upravlja istoimeno poduzeće Luka Koper d.d.. Zahvaljujući primjerenom i dobro razrađenom sustavu upravljanju ljudskim potencijalima ovo moderno poduzeće uspješno se nosi s konkurentskim izazovima, a ključ za sučeljavanje s njima je motivirana, obučena i predana radna snaga.

Ključne riječi: procesi upravljanja ljudskim potencijalima, razvoj zaposlenika, motivacija, Luka Koper d.d.

SUMMARY

Due to the competitive atmosphere that surrounds today's market, strategies are developed in an attempt to achieve even the most minimal advantages over the competition. In this struggle to survive and to further develop and realize a profit, it is precisely the management of human potential that is recognized as a powerful tool in achieving the success and professional effectiveness of a company.

The management of human potential implies the concept, techniques and functions that are needed for implementation in a company in order to emphasize the "human" factor of management, and this typically includes the securing and selection of staff, job training, motivation, career development, education, promotion and work assessment.

Luka Koper is the most developed north Adriatic port that manages a company under the same name, Luka Koper d.d. As a result of an exemplary and elaborate system of human resources management, this modern company has successfully confronted the competitive challenges at hand, and the key in doing so is a motivated, trained and dedicated work force.

Keywords: human resource management processes, employee development, motivation, Luka Koper d.d..

SADRŽAJ

SAŽETAK	I
SUMMARY	I
1. UVOD.....	1
1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA.....	1
1.2. RADNA HIPOTEZA I POMOĆNE HIPOTEZE	1
1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA	2
1.4. ZNANSTVENE METODE	2
1.5. STRUKTURA RADA.....	3
2. KONCEPCIJA MENADŽEMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA.....	4
2.1. TEORIJSKE ODREDNICE LJUDSKOG KAPITALA.....	4
2.2. ZNAČENJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA	5
2.3. ORGANIZACIJA DJELATNOSTI LJUDSKOG KAPITALA.....	7
3. PROCESI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA	8
3.1. MENADŽERSKA VIZIJA, STRATEGIJA I POLITIKA	8
3.2. PROJEKTIRANJE I ANALIZA RADNIH MJESTA.....	10
3.2.1. Analiza radnih mjesta	11
3.2.2. Sigurnost i analiza opasnosti na radnome mjestu	12
3.3. SUSTAV PLANIRANJA I RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA	14
3.4. BENCHMARKING LJUDSKIH POTENCIJALA	16
3.5. PRIBAVLJANJE I ODABIR KADROVA	17
3.6. ZAKLJUČIVANJE UGOVORA O RADU	19
3.6.1. Uređivanje prava i obveza subjekata radnog odnosa.....	20
3.6.2. Sklapanje i otkazivanje ugovora o radu	21
3.7. POLITIKA ZAPOŠLJAVANJA I UVOĐENJE ZAPOSLENIKA U POSAO... 23	

3.8. MOTIVACIJA KADROVA	25
3.8.1. Teorije motivacije za rad	27
3.8.2. Tehnike motivacije za rad	30
3.9. INOVIRANJE ZNANJA	32
3.10. SUSTAV VREDNOVANJA	35
3.11. RAZVOJ OSOBNE KARIJERE I PROMOCIJA KADROVA	36
3.12. PARTICIPATIVNO UPRAVLJANJE	38
4. RAZVOJ LUKA KOPER d.d.	40
4.1. OPĆENITO O PODUZEĆU	40
4.2. ORGANIZACIJSKA I KADROVSKA STRUKTURA PODUZEĆA	43
4.3. PROCESI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POSLOVNOME SUSTAVU	50
4.3.1. Menadžerska vizija, strategija i politika.....	50
4.3.2. Analiza posla – zaštita na radu u poduzeću	51
4.3.3. Planiranje razvoja ljudskih potencijala	52
4.3.4. Pribavljanje i odabir kadrova	53
4.3.5. Radni odnos i zaključivanje ugovora o radu.....	54
4.3.6. Uvođenje zaposlenika u posao.....	54
4.3.7. Motivacija kadrova	55
4.3.8. Inoviranje znanja zaposlenika.....	58
4.3.9. Sustav vrednovanja	59
4.3.10. Razvoj osobne karijere i promocija kadrova	60
5. ZAKLJUČAK	62
LITERATURA.....	63
POPIS KRATICA.....	65
POPIS FOTOGRAFIJA.....	66
POPIS GRAFIKONA.....	67

POPIS SHEMA	68
POPIS TABLICA	69

1. UVOD

Kako bi se razumjela jezgra rada u „Uvodu“ se obrazlažu: 1.) Problem, predmet i objekt istraživanja, 2.) Radna hipoteza i pomoćne hipoteze, 3.) Svrha i ciljevi istraživanja, 4.) Znanstvene metode, 5.) Struktura rada.

1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA

Danas je nedvojbeno da se proizvodnost, globalizacija, promjene i konkurentnost ne mogu realizirati bez preciznog i sveobuhvatnog poznavanja ljudskih resursa. Zbog jake konkurencije s kojim se poduzeća bore, u strategijama koje razvijaju pokušavaju se postići i one minimalne prednosti u odnosu na konkurenciju. Sve više se govori o važnosti ljudi kao snažnog alata za postizanje konkurentske prednosti. Isto je prepoznato i u Luka Koper d.d. stoga problem istraživanja glasi: zbog primjerenog upravljanja ljudskim potencijalima u Luka Koper d.d., zaposlenici svojim znanjima, sposobnostima, kreativnosti, inovativnosti, motivaciji izravno uvelike doprinose uspješnosti, učinkovitosti i profitabilnosti poslovanja samog poduzeća, što dugoročno vrlo pozitivno utječe na njegov održiv rast i razvoj.

Na temelju problema istraživanja, definira se predmet istraživanja, a to je: istražiti i objasniti važnost ljudskih potencijala kao temeljnog čimbenika uspješnosti poslovanja Luke Koper d.d..

Objekti istraživanja jesu ljudski potencijali i Luka Koper d.d..

1.2. RADNA HIPOTEZA I POMOĆNE HIPOTEZE

Imajući na umu prethodno naveden problem istraživanja, predmet istraživanja i objekt istraživanja moguće je postaviti temeljnu radnu hipotezu:

Znanstveno utemeljenim spoznajama o upravljanju ljudskim potencijalima u poduzeću i njihovom adekvatnom menadžmentom u praksi pa tako i u Luka Koper d.d. osigurava se egzistencija poduzeća na tržištu te se postiže se veća učinkovitost i konkurentnost te se stvara temelj za dugoročni poslovni uspjeh.

Postavljena radna hipoteza može se implicirati s tri pomoćne hipoteze (P.H.):

P.H.1: Rezultati istraživanja o teorijskim značajkama upravljanja ljudskim potencijalima predstavljaju temeljni okvir za ocjenu važnosti upravljanja ljudskim potencijalima u poslovanju svake organizacije.

P.H.2: Spoznaje o procesima upravljanja ljudskim potencijalima stvaraju pretpostavku za analizu i ocjenu poslovanja Luka Koper d.d..

P.H.3: Ljudski potencijali predstavljaju važan čimbenik poslovanja Luka Koper d.d..

1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Svrha i ciljevi istraživanja su u najužoj vezi s prethodno definiranim problemom te predmetom i objektom istraživanja. Svaha je istražiti i definirati teorijske značajke upravljanja ljudskim potencijalima kao i procese istog. Cilj je istražiti procese upravljanja kadrovima unutar Luka Koper d.d. te pojasniti njihov utjecaj na poslovanje poduzeća.

U radu će se odgovoriti na istraživačka pitanja kao što su:

- Što obuhvaća upravljanje ljudskim potencijalima i koji je cilj istog?
- Koji su procesi upravljanja ljudskim potencijalima u suvremenim poduzećima?
- Kakva je organizacijska i kadrovska struktura u Luka Koper d.d.?
- Na koji se način upravlja kadrovima u Luka Koper d.d.?
- Na koji se način motivira kadrove na rad u Luka Koper d.d.?
- S kojim ciljem se odrađuje i razvija sustav upravljanja kadrovima u Luka Koper d.d.?
- Utječe li i na koji način dobro organiziran kadrovski sustav na razvoj Luka Koper d.d.,...

1.4. ZNANSTVENE METODE

Pri istraživanju i formuliranju rezultata istraživanja u ovome diplomskome radu korištene su sljedeće metode: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda dokazivanja i opovrgavanja, komparativna metoda, empirijska metoda, deskriptivna metoda i metoda kompilacije.

1.5. STRUKTURA RADA

Strukturu ovog diplomskog rada pod naslovom „Upravljanje ljudskim potencijalima u Luka Koper d.d.“ čini pet međusobno povezanih cjelina koje obrađuju problem upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru Luke Koper.

U Uvodu su navedeni problem, predmet i objekt istraživanja, radna hipoteza i pomoćne hipoteze, svrha i ciljevi istraživanja, znanstvene metode i obrazložena je struktura rada.

Naslov drugog dijela rada je „Konceptija menadžmenta ljudskih potencijala“. U tome dijelu rada definiran je sam pojam menadžmenta ljudskih potencijala te je pojašnjen razvoj i navedeni su elementi istog.

„Procesi upravljanja ljudskim potencijalima“ naslov je trećeg dijela rada koji je usmjeren na definiranje kadrovskih procesa i ulogu menadžmenta ljudskih potencijala u tim procesima. U vezi s time, raspravlja se o strategiji poduzeća, analizi radnih mjesta, planiranju i pribavljanju kadrova, upravljanju odabirom kadrova, zaključivanju ugovora o radu, uvođenju zaposlenika o posao, značenju motiviranosti za zaposlenika i poduzeće, zatim inoviranju znanja, razvoju karijere i promocije kadrova, nagrađivanju kadrova, razvoju participativnih odnosa te zdravlju i sigurnosti zaposlenika u procesu rada.

U četvrtom dijelu pod naslovom „Upravljanje ljudskim potencijalima u Luka Koper d.d.“ ulazi se u srž teme ovoga rada. Važnost, način i metode upravljanja kadrovima unutar poduzeća za uspješnost poslovanja poduzeća prikazana je kroz konkretan primjer procesa upravljanja ljudskih potencijala u najrazvijenijoj sjevernojadranskoj luci kojom upravlja istoimeno poduzeće Luka Koper d.d..

U posljednjem dijelu, Zaključku, dana je sinteza rezultata istraživanja kojima je dokazivana postavljena radna hipoteza.

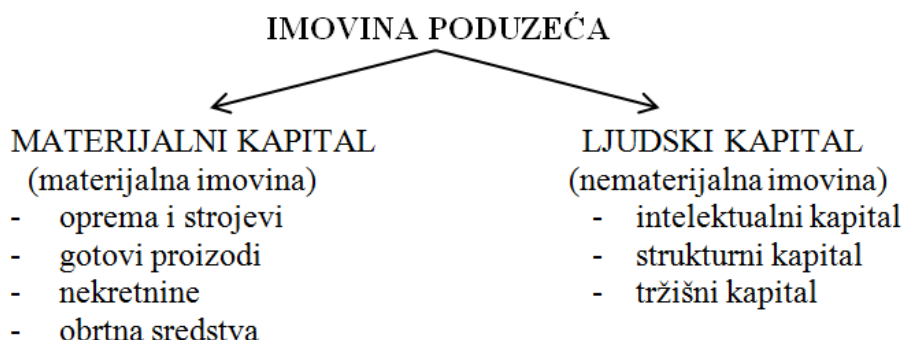
2. KONCEPCIJA MENADŽEMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Danas u menadžerskoj i poslovnoj filozofiji riječi kapital i vrijednost podrazumijevaju ljude i njihova znanja te njihov kreativni i razvojni potencijal. Razvoj, motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaje glavno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu.

2.1. TEORIJSKE ODREDNICE LJUDSKOG KAPITALA

Ljudi, ljudski kapital, ljudski potencijali, menadžment ljudskih potencijala nesumnjivo su ključne riječi i dominantna preokupacija suvremenih menadžera i organizacija.

Kako bi se bolje razumjelo sam pojam ljudskog kapitala i njegova uloga u poslovnom sustavu, struktura imovine poduzeća prikazana je na sljedećem shematskom prikazu.



Shema 1: Struktura imovine poduzeća

Izvor: Izradila autorica prema Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, 3. izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008., p.49.

Iz sheme 1 jasno je vidljivo kako se imovina poduzeća može podijeliti na materijalnu i nematerijalnu imovinu. Ljudski kapital podrazumijeva stvaralačku primjenu znanja u svakoj kreativnoj djelatnosti. Ljudski kapital iliti nematerijalnu imovinu čini intelektualni, strukturni i tržišni kapital. Intelektualni kapital se smatra proizvodom kontinuiranog učenja, a obuhvaća sposobnosti, vještine, iskustvo, kreativnost, motivaciju, inovativnost, itd.... Strukturni kapital je logistička infrastruktura ljudskog kapitala, odnosno patenti, licence, poslovna kultura, implementacija sustava upravljanja kvalitetom i sl.. Tržišni

kapital obuhvaća sve odnose i veze koje postoje s kupcima, dobavljačima, poslovnim partnerima izvan poduzeća.¹

Mnogi su autori nastojali definirati intelektualni kapital, pa je tako primjerice Stewart definirao intelektualni kapital kao sumu svega što svi ljudi u nekom poduzeću znaju, da bi, pomoću tog znanja, ostvarivali konkurentsku prednost na tržištu. P.H. Sullivan ljudski (intelektualni kapital) definira kao znanja koja se pretvaraju u profit. G. Becker svojom je knjigom „Human Capital“ iz 1964. godine utemeljio teoriju ljudskog kapitala definiravši teoriju ljudskog kapitala kao aktivnosti koje povećavaju poslovne mogućnosti razvijajući najvrjedniji resurs: ljude.

2.2. ZNAČENJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.

Danas pojam menadžment ljudskih potencijala ima četiri značenja:

- znanstvena disciplina,
- menadžerska funkcija,
- posebna poslovna funkcija u organizaciji,
- specifična filozofija menadžmenta.²

Ono što je specifično za menadžment ljudskih potencijala kao znanstvenu disciplinu jest to da su teorije i načela koji ju čine nastali prvotno u okviru drugih znanosti i znanstvenih disciplina, prvenstveno psihologije i njezinih primijenjenih disciplina. Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina je područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenoga na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama. Cilj mu je otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama.³ Specifične značajke te znanstvene discipline jesu: da se radi o društvenoj znanosti, to je eklektička znanost, to je primijenjena znanost, to je interdisciplinarno područje.

¹ Vujić, V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008., p.49.

² Bahtijarević Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., p.3.

³ Ibidem, p.6.

Osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva postaje ključna menadžerska zadaća i funkcija. Bez toga ni najbolji planovi niti organizacija nemaju nikakvog efekta. Uz tu, na rad s ljudima usmjerena je još jedna menadžerska funkcija, a to je vođenje koje osigurava „da se stvari postignu pomoću drugih ljudi“.⁴ Ta je menadžerska funkcija također uključena u širi koncept menadžmenta ljudskih potencijala.

Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija u organizacijama iz ukupne zadaće organizacije derivira i objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenih.

Menadžment ljudskih potencijala označava i specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal, te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost. To je filozofija usmjerena na „meke“ elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto.

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja. Prema tome, menadžment ljudskih potencijala može se definirati kao niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. Njegovi ciljevi moraju biti usklađeni i kompatibilni s ciljevima poslovanja.

Kadrovski menadžment započeo je svoju aktivnost kao operativna funkcija, no njegova strateška uloga svakodnevno raste. Operativna uloga većinom se odnosi na administrativne postupke postavljanja i odabiranja kadrova, zatim na rješavanje upita zaposlenika i drugih pripadajućih svakodnevnih aktivnosti dok strateška uloga kadrovskog menadžmenta naglašava da su ljudi u organizaciji najvrjedniji potencijal. U tome smislu, zahtjeva se rad i napor svih menadžera, a ne samo kadrovskog menadžmenta. Njegova strateška uloga izvire iz spoznaje da za svaku posebnu strategiju poduzeća treba projektirati primjerenu strategiju ljudskih potencijala jer kadrovi mogu biti izvor konkurentске snage poduzeća samo ako se u njihov razvoj ulaže i njima djelotvorno rukovodi. Ipak, umjesto obavljanja obje uloge mnogi poduzetnici i menadžeri nastavljaju

⁴ Ibidem, p. 9.

obavljati samo operativnu ulogu. Razlog tome je neshvaćanje potencijala za razvoj poduzeća koji je skriven u kadrovima kao i kratkovidno mišljenje da je ulaganje u zaposlenike dodatan i sasvim nepotreban trošak za poduzeće. Međutim, sustavnim i usmjerenim ulaganjem u kadrove, njihov razvoj i motivaciju vrlo se lako postiže konkurentna prednost i brži rast dobiti poduzeća.

2.3. ORGANIZACIJA DJELATNOSTI LJUDSKOG KAPITALA

Kadrovska djelatnost bavi se čovjekovom prirodom te čovjekom kao mjerom svih stvari i vrednota u procesu rada. Ona čini sustav metoda, postupaka i tehnika koje se koriste u pripremi, donošenju i realizaciji menadžerskih i drugih odluka koje se odnose na ljudski kapital. Taj skup međusobno sistematiziranih, povezanih i interaktivnih postupaka pomoću kojih se ostvaruje razvitak i svrhovita uporaba ljudskih potencijala obuhvaća:

- analizu radnih mjesta i poslova,
- pridobivanje ljudi odgovarajućih sposobnosti,
- odabir ljudi za određena radna mjesta (posao),
- uvođenje u posao i zasnivanje radnog odnosa,
- praćenje uspješnosti na radu (poslu) i motiviranje zaposlenika,
- otkrivanje stvaralačkih sposobnosti poduzetničko-menadžerskog potencijala u poslovnom sustavu,
- briga o zadržavanju zaposlenika i napor u pregovorima i participativnim odnosima,
- profesionalni razvoj, što uključuje orijentaciju, planiranje i razvoj karijere, obrazovanje i usavršavanje u poduzeću,
- informatizaciju o stanju kadrova, rezultatima zaposlenika, kretanju na tržištu rada.⁵

Služba ljudskog kapitala je oblik djelovanja u području ljudskog kapitala. Aktivnost se temelji na postavljenoj strategiji i politici razvoja ljudskih potencijala u poduzeću. Njezin organizacijski oblik može biti različit, ovisno o vrsti, veličini i složenosti poslovnog sustava. Može biti ustrojena na razini referenta, odjela, službe, sektora ili centra. Ta se funkcija ne svodi samo na organizacijski oblik već je ona u intenzivnoj interakciji sa svim drugim funkcijama i službama poduzeća, ali i sa njegovim okruženjem.⁶

⁵ Vujić, V., op. cit, p.73.

⁶ Ibidem, p.75.

3. PROCESI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

U svakome poslovnom sustavu postoji mreža procesa koja može biti jednostavna i vrlo složena što ovisi o veličini i ustroju poslovnog sustava. Proces se definira kao skup uzajamno povezanih ili ovisnih resursa i aktivnosti koji transformiraju ulaze u izlaze. Često izlaz iz jednog procesa znači ulaz u sljedeći proces. Politika i ciljevi poduzeća utvrđuju se radi jasnog fokusa koji usmjerava poslovni sustav. Najviši menadžment poslovnog sustava određuje rezultate i usmjerava poduzeće kako primijeniti i iskoristiti svoje resurse da bi dostiglo svoje ciljeve. Menadžment poslovnog sustava redovito provodi i procjenjuje adekvatnost i efikasnost svakog poslovnog procesa. Ove procjene moraju obuhvatiti i možebitno prilagođavanje politike i ciljeva kvalitete, kako bi se odgovorilo na stalne promjene potreba i očekivanja zainteresiranih korisnika. Svi menadžeri u poslovnom sustavu trebaju poznavati temeljne postupke i procese poduzetničkog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala koji se detaljno objašnjavaju u ovom djelu rada, a to su: menadžerska i stratezijska politika, projektiranje radnih mjesta, planiranje kadrova, benchmarking ljudskih potencijala, pribavljanje i odabir kadrova, zaključivanje ugovora o radu, uvođenje u posao, motivacija kadrova, inoviranje znanja, sustav vrednovanja, razvoj i promocija kadrova, ocjenjivanje zadovoljstva, participativno upravljanje, kadrovski kontroling i menadžersko izvješćivanje.

3.1. MENADŽERSKA VIZIJA, STRATEGIJA I POLITIKA

Svaki menadžer i poslovni sustav koji se želi razvijati, napredovati i konkurirati treba imati definiranu i usklađenu viziju, misiju, strategiju i politiku. Na početku svakoga poduzetničkog pothvata stoji vizija. Vizija se može usporediti sa stranama svijeta koje nisu cilj, ali su sigurna orijentacija pri kretanju u prirodi. Dakle, vizija je usmjeravajući put. Da bi se realizirala vizija poslovnog sustava svaki njegov organizacijski dio i sve funkcije dobivaju jasno određene aktivnosti. Upravljanje putem vizije može pomoći poduzeću na sljedeće načine:

- vizija proširuje broj mjerila performansi poduzeća,
- vizija promovira promjene,
- vizija osigurava osnovu za strateški plan,
- vizija mobilizira pojedince i osigurava regrutiranje talenata,

- vizija pomaže da se odlučivanje održava u kontekstu.⁷

Nakon određivanja puta, potrebno je odrediti misiju poslovnog sustava. Misija je određeni skup ciljeva koji imaju oslonac u društvenim vrednotama, posebice u profitabilnosti i u poslovnoj izvrsnosti. Osnovni elementi misije poslovnoga sustava temelje se na uvjerenju da proizvod ili usluga zadovoljava potrebe kupca, zaposlenika, vlasnika i društva. Određenjem misije poslovnog sustava utvrđuju se glavna interesna područja poslovnog sustava (poduzeća), doseg namjeravanih aktivnosti i njihovih primarnih vrijednosti. Nakon definiranja misije, definiraju se strategije i politika poslovnog sustava.

Pod strategijom se u gospodarstvu podrazumijeva širok, opći plan utvrđen s namjerom postignuća dugoročnih ciljeva poslovnog sustava te izbor putova i sredstava njihova ostvarivanja.⁸ Projektiranje poslovnog sustava ima osam faza i to:

- istraživanje potreba i zahtjeva korisnika,
- anticipiranje promjena i vlastitih mogućnosti,
- definiranje općih i posebnih ciljeva,
- osiguranje resursa za ostvarivanje strateških ciljeva,
- projektiranje procesa i organizacije poduzeća,
- razvoj i promocija kadrova,
- koncipiranje poduzetničkog upravljanja,
- formaliziranje poslovne strategije.⁹

Navedene faze tvore međusobni sklad koji omogućava ostvarenje planiranog cilja. Strategijom se utvrđuju realni ciljevi koji se žele postići. Strategija se može odnositi i na poduzeće u cjelini i na pojedine djelatnosti, odnosno funkcije poduzeća, njegove organizacijske jedinice, organizacijsku strukturu, način ponašanja, čimbenike procesa djelovanja, tržište nabave i prodaje, a može se odnositi i na upravljanje poduzećem. Strategija bi trebala menadžerima pružiti okvir za odlučivanje i raspoređivanje resursa koji će voditi jasnoći svrhe te postizanju planiranih ciljeva i konkurentskih prednosti u tržišnome natjecanju.

Politika označava procese i način na koji se donose odluke unutar poslovnog sustava, odnosno jedne grupe ljudi. Njome se definiraju mjere i svjesni utjecaji menadžmenta

⁷ Ibidem, p. 104.

⁸ Marušić, S.: **Upravljanje ljudskim potencijalima**, Adeco, Zagreb, 2006., p. 432.

⁹ Vujić, V., op. cit., p. 105.

poduzeća na aktivnosti koje će se pri realizaciji vizije i misije poslovnog sustava poduzeti radi razvitka i ostvarenja ekonomskih i neekonomskih ciljeva.

3.2. PROJEKTIRANJE I ANALIZA RADNIH MJESTA

Projektiranje potreba za ljudskim potencijalima može se promatrati na mikrorazini odnosno na razini poslovnog sustava (poduzeća) i na makrorazini odnosno na razini određene regije, države ili šireg gospodarskog područja. Ono počinje istraživanjem stanja, promjena i trendova koji su prisutni na području tehnike, tehnologije, ekonomije, organizacije, upravljanja i kulture u poslovnim (pod)sustavima.

Projektiranje samo po sebi pretpostavlja određeno prethodno sumiranje i dijagnosticiranje stanja te utvrđivanje definiranja problema i njegove lokacije. Upravo o tome ovisit će i izbor pristupa istraživanju problema te izbor metoda i tehnika neophodnih u samome procesu ostvarivanja istraživačkog pothvata.¹⁰

Na temelju rezultata istraživanja potreba za ljudskim potencijalima, posebice zaposlenika na radnim mjestima prognoziraju se bruto-potrebe koje su tome primjerene. Veličine koje se u tom procesu stavljaju u odnos su: iskustvo, plan, broj zaposlenih, promet, potrebno vrijeme po jedinici produkta i radnome vremenu, sadašnja i buduća struktura radnih mjesta i slično.

Proučavanje se najčešće obavlja prosudbom, trendovskom ekstrapolacijom, regresijskim i korekcijskim računanjem, mjerenjem vremena, komparacijom i drugim postupcima. Uz navedene metode, posebice u procesu pripreme planova i planiranja ljudskih potencijala, koriste se i ove metode:

- MKS metoda (model kadrovske strukture),
- normativna metoda,
- delfi metoda,
- metoda simulacije,
- metoda projekcije trendova.

MKS metoda se sastoji od logičkog grupiranja elemenata, tako povezanih da svaka skupina ima najmanje jednu vezu s drugom skupinom. Normativna metoda temelji se na jedinicama mjere vezanim za broj zaposlenih ili radno vrijeme pomoću kojih se utvrđuje broj potrebnih kadrova. Delfi metoda je vrlo značajna za dugoročno strateško planiranje, a

¹⁰ Ibidem, p.109.

temelji se na prosudbi većeg broja stručnjaka. Metoda simulacije temelji se na izradi matematičkog modela na osnovu kojega se pokušava što zornije prikazati stvarnost, odnosno izvršiti planiranje ljudskih potencijala u budućnosti. Metodom projekcije trendova se temeljem kretanja zaposlenosti u prošlosti metodom regresijske analize utvrđuje statistička ovisnost jedne pojave o drugoj ili više njih te se temeljem predviđanja kretanja nezavisnih varijabli predviđa kretanje zaposlenosti u budućnosti. Moguće je korištenje i kombinacije navedenih metoda u potrazi za optimalnim rješenjem.

3.2.1. Analiza radnih mjesta

Analiza radnih mjesta čini osnovu za obavljanje svih zadaća i funkcija menadžmenta unutar poduzeća, a provodi se radi projektiranja organizacijskog ustroja, izbora sredstava za rad, utvrđivanja zahtijeva radnog mjesta, određivanja složenosti i procjene vrijednosti poslova te vođenja učinkovite politike ljudskog kapitala.

Analiza posla je postupak detaljnog proučavanja sadržaja rada, sredstva za rad i povezanosti s drugim poslovima unutar poduzeća. Opis poslova koji rezultira iz analize temeljni je dokument suvremenog poslovanja. Analiza i procjena posla obično se ostvaruju u ove tri faze:

- popis i opis radnog mjesta,
- analiza i rangiranje radnog mjesta,
- procjena posla.

Radno mjesto je organizacijski pojam i označava najmanji element, odnosno jedinicu organizacijske strukture. Radno mjesto predstavlja određeni ograničeni prostor na kojemu se nalaze potrebna sredstva za rad, predmet rada te jedan ili više izvršitelja pojedinačnih zadataka unutar jednog posebnog zadatka.¹¹

Popisom se utvrđuje broj radnih mjesta ili poslova potrebnih za ostvarivanje pojedinih funkcija u poslovnome ili sličnom sustavu. Opis radnog mjesta (ili posla) sadrži podatke koji se odnose na djelokrug rada.

Utvrđivanje psihofizičkih zahtijeva potrebno je izvršiti da bi se utvrdilo koje psihofizičke sposobnosti treba posjedovati radnik za određeno radno mjesto. Rangiranje radnog mjesta provodi se pomoću određenih metoda i tehnika kao što su rangiranje, klasifikacija poslova u platne skupine i sl.. Svako radno mjesto ima i svoje zdravstvene

¹¹ Pupovac, D., Zelenika, R.: **Upravljanje ljudskih potencijalima u prometu**, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004., p. 283.

zahtjeve koje utvrđuje liječnik na osnovi opisa poslova, zahtjeva rada i analize periodičnih pregleda zaposlenika, a sadrže podatke o angažiranosti vida, čula, profesionalnim i medicinskim kontraindikacijama za rad na određenome radnome mjestu te podatke o obveznim periodičnim pregledima zaposlenika.¹²

U postupku procjene radnih mjesta i ocjene ličnosti zaposlenika koriste se različite metode i tehnike:

- strukturirani upitnici,
- studija performansi,
- opservacija,
- intervjui,
- testovi.

Strukturirane upitnike izrađuju stručnjaci, a ispunjavaju ih zaposlenici čije rezultate kasnije analitičar proučava i izvlači iz njih pripadajući prosjek. Studija performansi obuhvaća proučavanje svakog pojedinog posla i to izravnim zapažanjem daje odgovore o samom sadržaju i potrebama posla (stručnjak ocjenjuje onog koji obavlja posao). Opservacija također obuhvaća izravno promatranje posla jednoga ili više zaposlenika prilikom izvršavanja radnih zadataka. Seleksijski intervju se definira kao „razgovor koji potiče jedna ili više osoba s ciljem skupljanja informacija i vrednovanja kvalifikacija kandidata za zaposlenje“ i najraširenija je metoda odabira koju organizacije koriste.¹³ Testovi su osobno svjedočenje o onome što testirana osoba zna i želi izjaviti na osnovu pismeno postavljenih pitanja, a najviše se koriste za ocjenu ličnosti i ocjenu znanja.

Ocjenom ličnosti utvrđuje se profil zaposlenika kako bi se odgovorilo na pitanje odgovaraju li njegove stručne, fizičke i ostale osobine poslu koji se obavlja na određenom radnom mjestu. Cilj je dovesti pravu osobu na pravo radno mjesto, ono koje odgovara njenom znanju i sposobnostima.¹⁴

3.2.2. Sigurnost i analiza opasnosti na radnome mjestu

Unapređivanje sigurnosti i zdravlja na radu temeljna je moralna i zakonska zadaća svakog menadžera. Zaštita na radu podrazumijeva skup mjera i pravila tehničke,

¹² Vujić, V., op. cit., p.112.

¹³ Noe, R. A. et. al.: **Menadžment ljudskih potencijala**, 3. Izdanje, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006., p. 192.

¹⁴ Vujić, V., op. cit., p. 138.

zdravstvene, pedagoške, pravne, andragoške, psihološke, socijalne i druge naravi, a kojima je svrha otkrivati i otklanjati opasnosti koje ugrožavaju život i zdravlje osoba na radu.

Nezgodu na radu definira se kao neželjeni odnosno nepredviđeni događaj koji nastaje kao posljedica poremećaja u odnosima čovjeka radne okoline. Uzročno je vezana uz obavljanje posla, a karakterizira ju:

- povreda, odnosno bolest je prouzročio neki vanjski događaj ili radnja čovjeka,
- događaj je nastupio iznenadno ili nasilno zbog neposredna djelovanja neke vanjske sile ili nasilne kretnje tijela,
- nasilnost događaja uočljiva je po nastanku i po njezinom vanjskom odvijanju ili po njezinim štetnim posljedicama na organizam čovjeka,
- između događaja i posla postoji prostorna, vremenska i uzročna povezanost,
- događaj je u tjelesnom ili duhovnom integritetu čovjeka izazvao poremećaj funkcije pojedinih organa ili kompletnoga organizma, odnosno gubitak ili oštećenje pojedinih organa ili dijelova tijela,
- štetne posljedice događanja prouzročile su invalidnost, tjelesno oštećenje ili smrt osiguranika.¹⁵

Zdravlju zaposlenika štete i tzv. profesionalne bolesti, odnosno bolesti izazvane dužim neposrednim utjecajem procesa rada i uvjeta rada na određenim poslovima.

Svi naznačeni elementi detaljnije su regulirani konvencijama i drugim zakonskim vrelima iz područja rada i radnih odnosa. Prema Zakonu o zaštiti na radu, poslodavac je dužan osposobiti zaposlenika za rad na siguran način, a onim zaposlenicima koji nisu osposobljeni mora osigurati rad pod nadzorom osposobljene osobe. Poslodavac bi trebao angažirati stručnu osobu koja bi obavila analizu opasnosti radnog mjesta koja obuhvaća poznavanje tehnologije rada, uvjeta rada i opasnosti na radnom mjestu kako bi se na temelju te analize mogao izraditi poseban program osposobljavanja kojim bi se osigurala sigurnost na određenom radnom mjestu. Stručnjak zaštite na radu je osoba koju poslodavac zapošljava radi obavljanja poslova unutarnjeg nadzora nad provedbom zaštite na radu i pružanja stručne pomoći poslodavcu, ovlaštenicima i povjerenicima zaposlenika za zaštitu na radu.¹⁶

¹⁵ Ibidem, p. 121.

¹⁶ Ibidem, p. 123.

3.3. SUSTAV PLANIRANJA I RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Da bi strategije postale djelatne, organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine, znanja i talente za njihovo realiziranje.¹⁷

Planiranje ljudskih potencijala složen je proces koji čini posebni organizacijski dio poslovnog sustava, a sam plan pojavljuje se kao rezultat funkcioniranja tog sustava u vidu složene informacije o ljudskom potencijalu, sastavljen od različitih informacija o različitim segmentima ljudskog potencijala koji su predmet planiranja. Sustav planiranja ljudskih potencijala dakle obuhvaća politiku ljudskih potencijala, planiranje potreba za ljudskim potencijalima i plan razvoja zaposlenih. Politika ljudskih potencijala dio je ukupne politike poslovnog sustava, a sadrži načela koja se odnose na pribavljanje, korištenje, razvoj, zapošljavanje i upravljanje zaposlenim osobljem.

Poslovno planiranje i planiranje ljudskih potencijala povezani su s više međusobnih veza i interakcija, a kao rezultat tih planiranja nastaje plan koji može biti:

- strateški plan – do pet godina,
- srednjoročni plan – do tri godine,
- operativni plan – do jedne godine.

Planiranje potreba za ljudskim potencijalima obuhvaća analizu potrebne strukture zaposlenih čiji rezultat može biti pozitivan ili negativan, odnosno može tražiti više ili manje djelatnika od onih koji su već zaposleni. Iako se smatra idealnim za svako poduzeće da ima visok postotak sklopljenih ugovora na neodređeno vrijeme, situacija na tržištu to često jednostavno ne dozvoljava pa se poduzeća stoga okreću privremenim zapošljavanjem koje im omogućava fleksibilnost potrebnu za uspješno suočavanje s promjenama u potražnji za proizvodima i uslugama. Plan obuhvaća interno i eksterno zapošljavanje. Naime, poznavanje stanja na internom i eksternom tržištu rada jedno je od bitnih pretpostavki uspješne pripreme planiranja u području ljudskih potencijala. Planiranje i plan potreba za ljudskim potencijalima istodobno obuhvaća i plan troškova koji nastaje realizacijom tih poslova.

Plan razvoja ljudskih potencijala utvrđuje koliko i koje mjere edukacije treba poduzeti kako bi se osposobilo nove ili dosadašnje zaposlene za predviđeno ili već

¹⁷ Bahtijarević-Šiber, F., op. cit., p. 180.

postojeće radno mjesto. Plan korištenja zaposlenih pokazuje koliko i koju strukturu zaposlenih valja i kako koristiti, kad i na kojim radnim mjestima i poslovima i to povezano s planom troškova takve upotrebe.¹⁸

Iz vizije, strategije i ciljeva poslovnog sustava proizlaze poslovni planovi svake organizacijske jedinice i funkcija u poduzeću. Plan ljudskih potencijala (kadrova) obuhvaća pripremu strateškog i operativnog plana ljudskih potencijala, odnosno predviđanje promjena i proučavanje temeljnih načela, metoda i tehnika planiranja kadrova. Istraživanje potreba za kadrovima i znanjem mora biti okrenuto budućnosti, što znači da treba pozornost obratiti na trendove, tendencije pravilnosti u izazovu stalnih promjena. Brojni čimbenici od kojih ovise razvoj i korištenje ljudskih potencijala međusobno su ovisni i tijesno korelacijski povezani, a ističu se:

- filozofija društveno-ekonomskog razvoja (vlasništvo, demokracija, politika razvoja ljudskih potencijala i obrazovna politika),
- koncepcija i strategija gospodarskog razvoja (regija, djelatnosti, investicija,..),
- demografski čimbenik (natalitet, mortalitet, struktura radno sposobnog stanovništva),
- ekonomska politika – dinamika rasta (ciljevi, mjere i aktivnosti države te drugih subjekata u gospodarskom životu.¹⁹

Ciljevi planiranja razvoja ljudskih potencijala u pravilu obuhvaćaju:

- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala te maksimalno pridonijeti uspješnu ostvarenju strategijskih ciljeva,
- upravljanje znanjem i zadovoljstvom svih sudionika u poslovnom procesu,
- utvrđivanje potreba za ljudskim potencijalima u globalu i po poslovnim funkcijama,
- povećanje kvalitete produkta u samom procesu rada i u obavljanju poslova,
- omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost.²⁰

Planiranje potreba za kadrovima zahtijeva metodologiju odnosno skup mjera, postupaka i uputa o tome koje planove rada poduzeće treba izgrađivati, što oni moraju

¹⁸ Vujić, V., op. cit., p. 127.

¹⁹ Ibidem, p. 132.

²⁰ Bahtijarević-Šiber, F., op. cit., p. 182.

sadržati, na koji način i na temelju čega ih valja izrađivati, tko ih razrađuje i odobrava, do kad se moraju donijeti, tko i ako ih prati analizira itd.. Za procjenu budućih potreba za kadrovima i njihove strukture postoji niz metoda, a neke od njih su:

- metoda linearne ekstrapolacije,
- metoda uspoređivanja,
- metoda izravne ili neposredne procjene,
- projekcija trendova,
- defni metoda,
- metoda analize,
- ekonometrijska metoda,
- MKS – metoda,
- normativna metoda,...

Zaključno se može reći da je planiranje ljudskih potencijala proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti.²¹

3.4. BENCHMARKING LJUDSKIH POTENCIJALA

Benchmarking je proces uvođenja promjena u poduzeće s ciljem kontinuiranog poboljšanja poslovne izvrsnosti i utvrđivanja tko je prvi ili najbolji na tržištu. On u sebi sadrži:

- usporedbu tvrtke i njezinih dijelova s najboljima,
- usporedbu proizvodnih i drugih aktivnosti tvrtke s konkurencijom,
- usporedbu produkata s konkurentima koji imaju bolje rezultate.
- usporedbu tehničkih rješenja u cilju odabira najbolje opreme,
- primjenu najboljih poslovnih procesa,
- planiranje razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima.

Banchmarkingom se osiguravaju mnoge prednosti i znatno pomaže pri projektiranju poslovnih ciljeva i upravljanju promjenama. Osnovni princip ovog procesa je uočiti što to tržišni lideri rade kako bi poboljšali svoje poslovanje te pokušati iz prikupljenih podataka u svoj poslovni proces integrirati sve ono što može pridonijeti unapređenju poslovanja.

²¹ Ibidem

3.5. PRIBAVLJANJE I ODABIR KADROVA

Pribavljanje kandidata za zapošljavanje vrlo je značajan proces funkcije ljudskog kapitala, a obuhvaća privlačenje na slobodna radna mjesta kandidate koji imaju kompetencije za uspješno obavljanje poslova.²²

Sam proces pribavljanja kandidata polazi od plana ljudskih potencijala i politike pridobivanja kandidata čime se određuje želi li poduzeće ljude s određenim tehničkim vještinama, stručnim znanjima i iskustvom koji će savjesno i izvrsno izvršavati određene zadatke ili traži opće sposobnosti, talentirane ljude pune samopouzdanja, ambicije, inicijative, jakih personalnih i komunikacijskih vještina koji će doprinositi uspjehu poduzeća. Analize brojnih kompanija pokazuju da su ključne osobine kandidata koje se traže: inicijativa, kreativnost, fleksibilnost, sposobnost timskog rada te komunikacijske i analitičke vještine.²³

Cilj pribavljanja nije jednostavno prikupiti veliki broj kandidata. Ako proces stvori more nekvalificiranih kandidata, organizacija će imati velika izdvajanja za selekciju osoblja. Cilj programa pribavljanja organizacije je osigurati da ona ima određen broj dovoljno kvalificiranih kandidata (kojima je posao prihvatljiv) između kojih će odabrati kada se pojavi prazno radno mjesto.²⁴

Sam proces započinje tako da menadžeri pojedinih funkcija dostavljaju Odjelu za ljudske potencijale priopćenje u kojemu se upozorava na slobodna radna mjesta ili poslove koje valja popuniti. Nakon što odjel dobije ovo priopćenje, menadžer s odgovarajućim suradnicima u Odjelu utvrđuje uvjete za posao na slobodnim radnim mjestima i kvalifikacije koje su potrebne djelatniku za uspješno obavljanje poslova. Zatim najprije slijedi provjera da li u poduzeću već postoje potencijalni kandidati koji bi ušli u izbor za pridobivanje (npr. putem promocije). Ukoliko takvih kandidata nema u poduzeću, potrebno ih je potražiti izvan poduzeća i obavljati njihovo pridobivanje.

Dakle, dva su temeljna izvora pribavljanja kandidata: unutarnji i vanjski izvori. Prvu skupinu čine potencijalni kandidati koji već rade na drugim poslovima, radnim mjestima unutar poslovnog sustava, a drugu skupinu čine kandidati izvan organizacije na aktualnom

²² Jurina, M.: **O upravljanju ljudskim potencijalima**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2009., p. 97.

²³ Vujić, V., op. cit., p. 153.

²⁴ Noe, R. A. et. al., op. cit., p. 160.

tržištu rada, odnosno oni koji su trenutačno nezaposleni ili rade u drugim poduzećima.²⁵ Proces pribavljanja kadrova iz vanjskih izvora odvija se posredstvom medija (tisak, radio, TV), agencija (zavoda za zapošljavanje, neprofitnih organizacija, privatnih ureda), školskih institucija, pošte, telefona, elektroničke pošte, Interneta, stručne prakse, poslovnih sastanaka, seminara, kongresa, itd.... Naznačene skupine imaju svoje prednosti i nedostatke koji su prikazani u sljedećoj tablici.

Tablica 1: Prednosti i nedostaci unutarnjeg i vanjskog pribavljanja kadrova

	UNUTARNJI IZVORI	VANJSKI IZVORI
PREDNOSTI	<p>Manji troškovi odabira kandidata, Omogućen je razvoj zaposlenih, Kandidat poznaje procese rada, Brži i sigurniji odabir kadrova, Poznavanje kandidata, Jača motivacija djelatnika, Lakše uvođenje u posao.</p>	<p>Nova znanja i poticaji za poduzeće, Mijenja se postojeći način rada, Veća mogućnost odabira kandidata, Izbjegavaju se unutarnji sukobi, Omogućavaju se brže promjene, Širi se krug poslovnih partnera, Unose se nove ideje u tvrtku.</p>
NEDOSTACI	<p>Sljepoća i gušenje inovacija, Moguće napetosti i sukobi, Manja mogućnost odabira, Usporavanje promjena, Slaba motivacija.</p>	<p>Duže vrijeme prilagodbe kandidata, Veći rizik i skuplji odabir kadrova, Blokiranje promocija kadrova, Obostrana očekivanja su upitna, Izazivanje nezadovoljstva.</p>

Izvor: Izradila autorica prema: Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, 3. izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008., p.155.

Imajući na umu navedene prednosti i nedostatke, a uvažavajući stanje u području zaposlenosti, organizacije će se opredijeliti za ono rješenje koje će u danoj situaciji biti ocjenjeno povoljnim. Ipak, glavni cilj pribavljanja ljudskih potencijala je da uz najniže troškove utvrdi kvalificirane kandidate koji će uspješno obavljati posao i ostati u poduzeću.

Mogućnosti i načini pribavljanja ljudskih potencijala stalno se šire stoga poduzetnici i menadžeri moraju poznavati moderne pristupe i načine pribavljanja kadrova. Pribavljanje i privlačenje postaje iznimno važna aktivnost koja često određuje mogućnosti, kao i granice razvoja i uspješnosti poduzeća. Sve se više potvrđuje da konkurencija poduzeća u

²⁵ Bahtijarević-Šiber, F., op. cit., 294.

privlačenju i pridobivanju kvalitetnih ljudi postaje jednako oštra kao i ona na tržištu proizvoda i usluga.²⁶

Pri odabiru kadrova, primjenjuju se određene metode i testovi:

- testovi inteligencije,
- testovi znanja,
- testovi sposobnosti,
- testovi osobnosti.

Testovi inteligencije ispituju opću sposobnost snalaženja u problemskim situacijama, mjere mentalni kapacitet i brzinu mišljenja te sposobnost logičkog zaključivanja. Testovi znanja koriste se za utvrđivanje poznavanja materije nekog posla i mogući potencijal za stjecanjem novih znanja. Testovi sposobnosti otkrivaju vještine i znanja nekog kandidata iz područja u kojima kandidat radi ili bi želio raditi. Testovi osobnosti koriste se kako bi se otkrile pojedine željene osobine nekog kandidata.

3.6. ZAKLJUČIVANJE UGOVORA O RADU

Radni odnos je pravni odnos koji mora biti uređen, realiziran i zaštićen. U tom pravnom odnosu sudjeluju poslodavac i posloprimac, a često i drugi subjekti koji projektiraju radne standarde, posebna prava, odgovornosti, zaštitu, osiguranje i druge pravne odnose kod određenog poslodavca. Prema subjektima koji ih uređuju, realiziraju i zaštićuju mogu biti individualni i kolektivni. U radnim odnosima naglašen je princip trostrane suradnje kolektivnih subjekata: države, poslodavaca i organiziranih posloprimaca (sindikata).

Posloprimac (zaposlenik) je fizička osoba koja je voljna i sposobna stupiti u radni odnos te kvalitetno obavljati određene poslove za poslodavca i temeljem tog rada ostvaruje određena prava, obveze i odgovornosti. Poslodavac je legalno registrirana fizička ili pravna osoba za koju zaposlenik u radnom odnosu obavlja određene poslove i koji kontrolira izvršenje rada.

Suvremeni radni odnosi uređeni su:

- univerzalnim vrelima, raznim konvencijama i preporukama Međunarodne organizacije rada i Vijeća Europe,
- nacionalnim propisima (Ustav i radno zakonodavstvo),

²⁶ Vujić, V., op. cit., p. 159.

- autonomnim aktima (kolektivni ugovori, pravilnici, ugovori o radu,...).

3.6.1. Uređivanje prava i obveza subjekata radnog odnosa

Pri uređivanju prava i obveza vezanih za radni odnos razlikuju se tri faze: uređivanje (reguliranje), ostvarivanje (realizacija) i zaštita neostvarenog ili povrijeđenog prava (kolektivni ili individualni radni spor).

Uređivanje prava i obveza subjekata radnog odnosa počiva na međunarodnim i nacionalnim vrelima radnog prava kojima nije dopušteno umanjivati prava zaposlenika koja su uređena višim propisom. Pravo je poslodavca da uređuje internu strukturu radnih mjesta i organizaciju rada. On određuje poslove na kojima će zaposlenici uspješno raditi i pravilno koristiti sredstva rada. Poslodavac je s druge strane dužan osigurati zaposleniku siguran rad, u skladu s posebnim zakonom i drugim propisima.

Među subjektima radnog odnosa nastaju svi ili samo neki oblici radnih odnosa i to prema:

- vremenu trajanja,
- dužini radnog vremena,
- utjecaju volje subjekata tog pravnog odnosa na njegov sadržaj,
- utjecaju heteronomnih i autonomnih normi na sadržaj,
- prirodi djelatnosti poslodavca,
- stalnosti i profesionalnosti posloprimca,
- vrsti, složenosti i drugim karakteristikama rada.

Svaka ugovorna strana u radnom odnosu ima određena prava i obveze. Temeljne obveze poslodavca su: osigurati zaposleniku posao, za obavljeni rad isplatiti mu plaću i osigurati zaposleniku sigurne uvjete za rad. Obveze zaposlenika su raditi poslove i zadaće radnoga mjesta prema uputama i nalogu poslodavca, a u skladu s organizacijom i naravi posla te poštivati propise i interna pravila o tome. Subjekti radnog odnosa imaju i čitav niz drugih prava i obveza koje proizlaze iz zakona, kolektivnog ugovora, pravilnika o radu ili ugovora o radu. Radnim zakonodavstvom zabranjuju se razni oblici diskriminacije (rasna, spol, bračno stanje, nacionalno i socijalno porijeklo, imovinsko stanje,...). Osnovna prava zaposlenika su: pravo na slobodan izbor zanimanja i rada, pravo na plaću i naknadu, pravo na sigurnost i zaštitu na radu, pravo na ograničeno radno vrijeme i odmire, pravo na industrijske akcije (npr. štrajk), pravo na obrazovanje i inoviranje znanja, pravo na socijalno osiguranje (i zaposlenikove obitelji), pravo na zaštitu i zdravstveno osiguranje,

pravo na zbrinjavanje u slučaju nesvojevoljne nezaposlenosti, pravo na rad bez prisile te druga prava utvrđena zakonom, podzakonskim aktima, kolektivnim ugovorima i drugim autonomnim općim aktima i ugovorom o radu.

3.6.2. Sklapanje i otkazivanje ugovora o radu

Ugovor o radu sklapa se u pisanom obliku, no ukoliko ga ugovorne strane propuste sklopiti u pisanom obliku, to ne utječe na njegovo postojanje i valjanost. U tom slučaju, poslodavac je dužan radniku prije početka rada uručiti pisanu potvrdu o sklopljenom ugovoru. Nakon sklapanja ugovora, poslodavac je dužan zaposlenika prijaviti na obvezno mirovinsko i zdravstveno osiguranje i zaposleniku za to dati primjerak potvrde.

Ugovor o radu mora sadržavati podatke o strankama, mjestu rada, nazivu posla, naravi i vrsti rada, danu početka rada, očekivanom trajanju rada kod ugovora o radu na određeno vrijeme, godišnjem odmoru, otkaznim rokovima, plaći te trajanju radnog dana ili tjedna. Prilikom sklapanja ugovora o radu poslodavac ne smije tražiti podatke koji nisu u neposrednoj svezi s radnim odnosom, a zaposlenik je dužan obavijestiti poslodavca o bolesti ili drugoj okolnosti koja ga onemogućuje ili bitno ometa u izvršenju obveza iz ugovora o radu ili koja ugrožava život ili zdravlje osoba s kojima zaposlenik dolazi u dodir. Radi utvrđivanja zdravstvene sposobnosti za obavljanje određenih poslova, poslodavac može uputiti radnika na liječnički pregled. Troškove liječničkog pregleda tada snosi poslodavac.

Ugovor o radu sklapa se na neodređeno vrijeme (Ugovor na neodređeno), a iznimno može se sklopiti i na određeno vrijeme (Ugovor na određeno) za zasnivanje radnog odnosa čiji je prestanak unaprijed utvrđen objektivnim razlozima koji su opravdani rokom, izvršenjem određenog posla ili nastupanjem određenog događaja. Prema Zakonu o radu, ugovor o radu na određeno vrijeme ne smije se sklopiti za neprekinuto razdoblje duže od tri godine.

Ugovor o radu prestaje:

- smrću radnika,
- istekom vremena na koji je sklopljen ugovor o radu,
- kad radnik navrší 65 godina života i 20 godina staža osiguranja, ako se poslodavac i zaposlenik drugačije ne dogovore,
- dostavom pravomoćnog rješenja o invalidskoj mirovini zbog nesposobnosti za rad,
- sporazumom zaposlenika i poslodavca,

- otkazom,
- odlukom nadležnog suda.

Ugovor o radu mogu otkazivati obje ugovorne strane: i poslodavac i zaposlenik. Postoji redoviti i izvanredni otkaz ugovora o radu. Razlika je u tome što se kod redovitog otkaza ugovor može otkazati uz otkazni rok, a kod izvanrednog otkaza poštivanje otkaznog roka nije moguće. Odluka o otkazu dostavlja se osobi kojoj se otkazuje na način koji je propisan općim aktom (pravilnikom, kolektivnim ugovorom) poslodavca.

Poslodavac može redovito (dakle uz propisani ili ugovoreni otkazni rok) otkazati Ugovor o radu samo ako za to ima zakonom propisani opravdani razlog. Otkazni rok ima zaštitnu funkciju, kako za zaposlenika tako i za poslodavca, od štetnih posljedica koje bi mogle nastati za ugovorne strane naglim prestankom radnog odnosa. Dok traje otkazni rok zaposlenik ima pravo izbivati s posla najmanje četiri sata tjedno radi traženja novog zaposlenja. Zakon propisuje tri opravdana razloga za otkaz Ugovora o radu od strane poslodavca:

- ako prestane potreba za radom zbog gospodarskih, tehničkih ili organizacijskih razloga (poslovno uvjetovan otkaz),
- ako zaposlenik nije u mogućnosti uredno izvršavati svoje obveze iz radnog odnosa zbog određenih trajnih osobina ili nesposobnosti (osobno uvjetovan otkaz),
- ako zaposlenik krši obveze iz radnog odnosa (otkaz uvjetovan skrivljenim ponašanjem).

Izvanredni otkaz ugovora o radu mogu dati i poslodavac i zaposlenik, neovisno o tome da li se radi o ugovoru na određeno ili na neodređeno vrijeme, bez obveze poštivanja propisanog ili ugovorenog otkaznog roka (radni odnos prestaje danom uručenja odluke o otkazu) ako imaju opravdani razlog. Opravdanim razlogom smatra se osobito teška povreda obveze iz radnog odnosa ili neka druga osobito važna činjenica zbog koje nastavak radnog odnosa nije moguć, uz uvažavanje svih okolnosti i interesa objiju ugovornih strana. Ugovor o radu može se izvanredno otkazati samo u roku od petnaest dana od dana saznanja za činjenicu na kojoj se izvanredni otkaz temelji. Kod ovakve vrste otkaza radnik nema pravo na otpremninu.

Poslodavac ne može otkazati ugovor o radu osobi:

- za vrijeme trudnoće,
- za vrijeme porodiljskog dopusta,
- za vrijeme korištenja prava na rad u skraćenom radnom vremenu,

- za vrijeme korištenja dopusta za njegu djeteta s težim smetnjama u razvoju,
- petnaest dana nakon prestanka korištenja tih prava,
- zaposleniku privremeno nesposobnom za rad (bolovanje), koji je pretrpio ozljedu na radu ili je obolio od profesionalne bolesti.

Sporazum o prestanku ugovora o radu može biti iniciran i od strane radnika i od strane poslodavca. Sporazum mora biti u pisanom obliku i potpisan s obje strane. Sporazumom poslodavac i radnik zajednički i dogovorno određuju uvjete i dan prestanka radnog odnosa.

3.7. POLITIKA ZAPOŠLJAVANJA I UVOĐENJE ZAPOSLENIKA U POSAO

Sve aktivnosti u području ljudskog kapitala moraju biti okrenute prema budućnosti, između ostalog i otvaranju novih poslova te novih načina rada, ne samo kvantitativno već i kvalitativno u smislu veće fleksibilnosti te adaptabilnosti što dovodi do aktivne i kompleksne politike zapošljavanja za što su karakteristična načela i zahtjevi:

- politika i praksa zapošljavanja u poslovnom sustavu uključuju obvezu zaposlenih, a posebice menadžerskog sastava stvarati uvjete i ekonomski opravdano povećanje zapošljavanja,
- zapošljavanje uključuje i samozapošljavanje na vlastitim sredstvima,
- strategija razvoja ljudskih potencijala mora biti jedna od bitnih komponenti strategije ukupnog razvoja,
- potrebno je osiguravati optimalnu uporabu raspoloživih prirodnih, tehničkih, a posebice ljudskih resursa,
- trajno usklađivati politiku obrazovanja i usavršavanja u poslovnom sustavu (poduzeću) s potrebama tržišta i tehnologije rada.

Uvođenje radno sposobnih ljudi u posao jedna je od važnih aktivnosti kadrovske politike budući da može imati značajan utjecaj na obavljanje posla pojedinca (novog zaposlenika), ali i na njegov cjelokupni profesionalni razvoj. Uvođenje u posao podrazumijeva prilagodbu zaposlenika na novom radnom mjestu, odnosno poslu, kao i na okolinu koja se redovito razlikuje od one iz koje se dolazi. Stoga se prakticira u poduzećima sustavno uvođenje zaposlenika u posao u više faza:

1. Priprema
 - pripremiti radno mjesto i zaštitnu opremu,
 - obavijestiti menadžere i suradnike,

- odrediti mentora u poduzeću.
2. Predstavljanje
 - neposrednom pretpostavljenom,
 - kolegama i poslovnim partnerima s kojima će surađivati,
 - ostalim suradnicima unutar i van poslovnog sustava.
 3. Informiranje
 - upoznati s osnovnim obilježjima i ciljevima poduzeća,
 - uručiti postojeće opće akte,
 - objasniti procese rada i radnu dokumentaciju.
 4. Uhodavanje
 - davati savjete i pružiti pomoć u procesu rada,
 - sustavno nadzirati izvedbu posla,
 - razgovarati o rezultatima rada.
 5. Ocjenjivanje
 - sustavno pratiti ponašanje i postignuća,
 - svaki tjedan i nakon isteka roka razgovarati o problemima,
 - dati izvješće i ocjenu o probnom ili pripravnničkom radu.²⁷

Sve faze logički slijede specifične potrebe i prepoznavanje određenog posla, a svaka od njih pojedinačno ovisi o tipu i složenosti posla te o poslovnoj politici poduzeća. Poželjno je kandidate u procesu uvođenja u posao informirati kako se poslovi (radni zadaci) na kojem radi uklapaju u strukturu organizacijske jedinice te gdje se ta jedinica nalazi u strukturi poslovnog sustava. Na taj način novi zaposlenik prepoznaje svoju ulogu u svemu tome što kod zaposlenika budi osjećaj važnosti, a osim toga mu pomaže za lakšu socijalizaciju u poslovnom sustavu. Sve faze procesa prilagođavanja pored mentora pripadaju i neposrednom menadžeru novozaposlenog radnika.²⁸

²⁷ Vujić, V., op. cit., p. 204.

²⁸ Ibidem, p. 206.

3.8. MOTIVACIJA KADROVA

Riječ motivacija dolazi kao izvedenica latinske riječi *movere* što znači kretati se. Pitanje motivacije odnosi se na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. Među faktorima koji određuju ponašanje i uspješnost pojedinca (znanja i vještine – sposobnosti – motivacija) motivacija je onaj segment koji je najosjetljiviji, najfluidniji i najpodložniji djelovanju mnoštva raznolikih faktora unutarnje i vanjske okoline. To je razlog da je najneposrednije odgovorna za varijacije u entuzijazmu, zalaganjima, intenzitetu radnog ponašanja i ukupne uspješnosti. Motivacija daje odgovor na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost (ili uspješnost obavljanja bilo koje aktivnosti) određene razine.

Motivacija ima za polaznu osnovu motiv. Motiv se definira kao razlog određenog ponašanja, iskazivanja i primjene znanja te sposobnosti u nekoj aktivnosti. To je unutarnji psihološko-emocionalni poticaj za neku aktivnost. Poticaj može biti okrenut prema materijalnom, financijskom, ali i psihološkom postignuću.²⁹ Motivacija, kao psihološka varijabla ne može se mjeriti, ali se o njoj zaključuje iz samog ponašanja, visine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu. U radu je njezin pokazatelj radna uspješnost.

Motiviranje ljudskih potencijala može se definirati kao dinamički proces kreiranja ili povećavanja unutarnjih potreba pojedinca kako bi oni u čim većoj mjeri usmjerili svoje ponašanje na način da rezultira uspješnim poslovanjem. Iz navedene definicije proizlaze dva aspekta promatranja motivacije:

- s aspekta pojedinca motivacija je interno stanje koje dovodi do ostvarenja cilja,
- s aspekta organizacije motivacija je aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju.³⁰

Oba aspekta imaju važno zajedničko značenje: motivacija je ulaganje napora da se postignu rezultati. Dakle, motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.

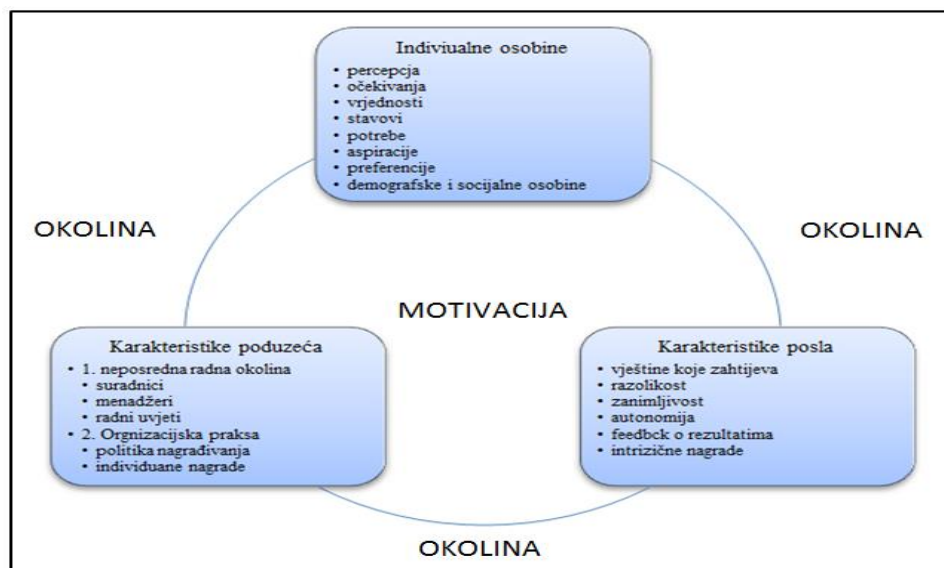
Na individualnu motivaciju utječu brojni čimbenici, a mogu se podijeliti u tri grupe:

- individualne karakteristike,
- karakteristike radne okoline,
- karakteristike poduzeća.

²⁹ Ibidem, p. 209.

³⁰ Pupovac, D., Zelenika, R., op. cit., p. 81.

Na sljedećoj shemi prikazana je interakcija navedenih motivacijskih karakteristika čije je poznavanje u suvremenom poslovanju značajno za usmjeravanje pojedinca i za predviđanje postignuća individualnih i poduzetničkih ciljeva.



Shema 2: Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., p. 558.

Individualne karakteristike predstavljaju potrebe, vrijednosti, interese i stavove koje posjeduju pojedinci i variraju od osobe do osobe i kod svakog utječu na određeni način za izvršenje radnih zadataka (neke ljude motivira novac, neke sigurnost posla,...). Karakteristike posla predstavljaju atribute posla kao što su složenost, odgovornost,.. Prilikom raspodjele poslova menadžment mora uspostaviti sklad između individualnih osobina i karakteristika posla. Karakteristike poduzeća se odnose na pravila i procedure u poduzeću, kadrovsku politiku, praksu menadžmenta te na sustav nagrađivanja kojim se doprinosi efikasnosti poduzeća.

Cijeli motivacijski sustav treba shvatiti kao sustav činitelja koji utječu na ponašanje ljudi u poduzeću, ali i izvan njega. On uključuje razvoj i primjenu raznovrsnih strategija (materijalnih i nematerijalnih) motiviranja zaposlenih da bi se postigli individualni i poslovni ciljevi. Motivacijski sustav poduzeća treba:

- privući i zadržati najkvalitetnije kadrove,
- postići poslovnu izvrsnost,
- poticati kreativne i inovativne aktivnosti u radu,
- osigurati ostvarivanja planiranih ciljeva,

- izgraditi participativne odnose unutar i van poduzeća.³¹

Motivacija za rad je pojam koji podrazumijeva sve čimbenike koji organiziraju, usmjeravaju i određuju intenzitet trajanja radne aktivnosti, a obuhvaća i ukupnost raznih metoda i postupaka izazivanja, održavanja i povećanja iste.

3.8.1. Teorije motivacije za rad

Pojavom industrijske proizvodnje javio se veliki interes za praktičnom primjenom raznih metoda postupaka motiviranja zaposlenika. Pa su se tako razvile dvije su temeljne skupine teorija motivacije, a to su: sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije.

3.8.1.1. Sadržajne teorije motivacije za rad

Sadržajne teorije motivacije orijentirane su na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. Nastoje pojasniti zašto ljudi neke faktore kao što su plaća, napredovanje i sigurnost posla žele, a druge izbjegavaju, tj. zašto je nešto cilj i koji su to najčešći ciljevi koje ljudi žele ostvariti. Dakle, usmjerenost se odvija prema varijablama koje utječu na ponašanje, a manje na proces kroz koji to čine i interakcije između varijabli koje to ostvaruju. U ovim teorijama ključni je koncept potreba dok su ponašanje i ciljevi kojima je usmjereno samo osnova za zaključivanje o potrebama.³²

Najpoznatije sadržajne teorije su:

- teorija znanstvenog upravljanja,
- teorija hijerarhije potreba,
- teorija trostupanjske hijerarhije,
- teorije međuljudskih odnosa,
- teorija dvaju faktora,
- teorija postignuća.³³

Teorija znanstvenog upravljanja – Tylor među prvima uočava važnost ljudskog faktora radi čega čovjekovu motivaciju za rad svodi na jedan jedini motiv, a to je novčani iznos, odnosno plaća (teorija je nastala u vrijeme pojave industrijske proizvodnje).

³¹ Vujić, V., op.cit., p. 209.

³² Bahtijarević-Šiber, F., op. cit., p. 559.

³³ V. Vujić, op.cit., p. 210.

Teorija hijerarhije potreba – polazi od pretpostavke da su ljudi motivirani hijerarhijom psihološkog rasta potreba. Teoriju je razvio Abraham Maslow (Maslowljeva teorija) iznoseći da će motivi nižih razina dobiti prednost ako se jave istodobno s ostalim motivima. Maslow je sve potrebe grupirao u pet kategorija koje se prikazuju na sljedećoj shemi.³⁴



Shema 3: Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008., p.212.

Prema shemi fiziološke potrebe imaju prednost pred ostalima, zatim slijede potrebe za sigurnošću (sigurnost, zaštita), socijalne potrebe (društvene potrebe - osjećaj pripadnosti), potrebe za poštovanjem (samopoštovanje, priznanje, status) i potrebe za samoaktualizacijom (vlastiti razvoj i realizacija).

Teorija trostupanjske hijerarhije iliti „erg“ – Adderfer razrađuje Maslowljevu teoriju da analizira tri kategorije potreba: egzistencijalne potrebe (fiziološke i materijalne potrebe), potrebe povezanosti (socijalne), potrebe rasta i razvoja (razvijanje vlastitih potencijala pojedinca).

Teorija međuljudskih odnosa – G. E. Mayo istraživanjem rada utvrđuje da je proizvodnost ovisna prvenstveno o tome kakva je suradnja s drugim ljudima, a ne samo o tome kakvi su uvjeti rada.

Teorija dvaju faktora - F. Harzberg je izučavao motivaciju te ju je opisao kroz dva faktora: zadovoljstvo poslom kao intrinzični faktor (motivatori poput postignuća i

³⁴ Pupovac, D., Zelenika, R., op.cit., p. 82.

priznanja, napredovanje i obrazovanje) i nezadovoljstvo poslom kao ekstrinzični faktor iliti higijenski faktori (odnose se na okruženje rada).

Teorija postignuća ili McClellandova motivacijska teorija – utemeljena je na istraživanjima koja su potvrdila pretpostavku da pojedini ljudi imaju potrebu za većim postignućima od drugih.³⁵

3.8.1.2. Procesne teorije motivacije

Temelj procesnih teorija motivacije je spoznaja da koncept potreba nije dovoljan za objašnjenje radne motivacije već da je u analizu potrebno uključiti i druge sadržaje (percepcije očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije). Nastoje se objasniti ključni procesi i glavni razlozi koji rezultiraju određenim načinom ponašanja odnosno ulaganjem određenog napora i samog trajanja aktivnosti ljudi u određenim (i radnim) situacijama.

U procesnim teorijama motivacije najznačajnije su sljedeće:

- teorija „put-cilj“,
- teorija pravednosti u socijalnoj razmjeni,
- „VIE“ teorija,
- teorija zalaganja,
- teorija očekivanja,
- Fishebeinova teorija.³⁶

Teorija „put-cilj“ – prema ovoj teoriji zaposlenik bira onaj put koji će ga dovesti do ostvarenja njegova osobnog cilja. Tek ako zaposlenik vidi put do svog osobnog cilja u velikom zalaganju i velikoj produktivnosti rada, on će se tako i ponašati.

Teorija pravednosti u socijalnoj razmjeni – J. C. Adams spoznaje da nepravda nastaje u slučaju kada se zaposlenik uspoređuje s drugim zaposlenikom i dolazi do zaključka da njihovi odnosi između dobitka i ulaganja nisu jednaki. Adams pojašnjava dvije vrste nejednakosti: pozitivna nejednakost koja ide u korist radnika i negativna nejednakost koja ide u korist drugih struktura.

Integrativni procesni model motivacije iliti „VIE“ teorija (valencije – instrumentalnosti – očekivanja). Valencija je procjena privlačnosti određenog cilja, a može se kretati od pozitivne preko neutralne pa do negativne. Instrumentalnost je procjena

³⁵ Ibidem, p. 84.

³⁶ Vujić, V., op.cit., p. 214.

koliko ostvarenje jednog cilja može utjecati na ostvarenje sljedećeg. Očekivanje je zapravo uvjerenje da se određenim ponašanjem može ostvariti određeni cilj.

Teorija zalaganja – pojašnjava da krajnji učinak radnika ne ovisi o visini plaće i razini zadovoljstva već obrnuto te da na isti učinak djeluje samo osobno zalaganje radnika.

Teorija očekivanja – prema ovoj teoriji čovjek između više mogućih ciljeva izabire onaj uz koji veže svoju najveću korist. Motivacija se definira kao pokretač čovjeka koja ga vodi ostvarenju većeg učinka koji rezultira zadovoljstvom koje pridonosi povećanju motivacije.

Fishebeinova teorija motivacije definira čovjekove odluke kao funkciju dvaju subjektivnih vjerovanja o atributima određenog objekta i evolucije vjerovanja, odnosno važnosti tih atributa. Odluke neke osobe sastoje se od mišljenja drugih ljudi koje ona cijeni i do čijeg joj je mišljenja stalo.³⁷

3.8.2. Tehnike motivacije za rad

Kako bi potaklo zaposlenika na veće zalaganje za rad, a samim time i veću produktivnost, suvremeni poslovni sustavi kao alate koriste razne materijalne i nematerijalne tehnike.

3.8.2.1. Materijalne tehnike

Materijalna, odnosno financijska simulacija je složen konstrukt različitih oblika motiviranja usmjerenih na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad.³⁸

Materijalne tehnike motiviranja mogu biti izravne i neizravne, što ovisi o visini dobitaka koji pojedinac dobiva. Novčano nagrađivanje predstavlja jedan od najizravnijih i najjasnijih načina izražavanja tehnika motiviranja unutar jednoga poduzeća. Ljudi očekuju da im se za njihov rad plati određeni novčani iznos, te nakon toga materijalno motiviranje prestaje biti motivator. Izravnim materijalnim, odnosno financijskim dobitcima smatra se sustav plaća, ali i ostali financijski poticaji kao što su: bonusi, stimulacije, novčane nagrade i slično. Ovdje je potrebno razjasniti razliku između plaće i drugih navedenih novčanih naknada gdje visina plaće ovisi o radnom mjestu i poziciji radnog mjesta, a bonusi su

³⁷ Ibidem

³⁸ Bahtijarević-Šiber, F., op. cit., p. 613.

dodatne financijske naknade koje ovise o radnom mjestu, ali i o ostvarenju samog zaposlenika.

Pod pojmom neizravnih materijalnih dobitaka podrazumijevaju se sve one beneficije, koje se u pravilu stječu samim zapošljavanjem u određenom poduzeću, a ne dodjeljuju se po kriteriju radnog učinka i uspješnosti. Takav je sustav u pravilu djelotvoran u privlačenju i zadržavanju zaposlenika u tvrtki, ali ne i za poticanje radnog ponašanja ili poboljšanje radnog učinka. Klasifikacija materijalnih kompenzacija prikazana je u tablici 2 sa svrhom pojašnjenja kako razvijen sustav motivacijskih tehnika djeluje i na razvoj strategije i uspješnost ciljeva organizacije.

Tablica 2: Klasifikacija materijalne kompenzacije za zaposlenike

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost.	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	Poduzeće	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Izvor: Bahtijarević- Šiber, F., Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing, p. 614.

Ovisno o razinama (bilo poduzeće ili pojedinac) izravne materijalne kompenzacije su plaće, naknade i bonusi, dok su neizravne sve one koje ovise od poduzeća do poduzeća, neovisno o postizanju radnog uspjeha, neovisno o znanju vještinama.

3.8.2.2. Nematerijalne strategije motiviranja

U svrhu obuhvatnijeg motiviranja zaposlenih u organizacijama su razvijene i primjenjuju se i različite nematerijalne strategije: dizajniranje posla, stil menadžmenta,

participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr..³⁹

U modernim poduzećima primjenjuje se psihologija praćenja uspješnosti u svrhu zadovoljenja individualnih potreba zaposlenika kroz organizacijske potrebe, i obrnuto. Zaposlenike se može motivirati i redizajniranjem njihova radnog mjesta, i to proširenjem radnog mjesta ili prelaskom na novo radno mjesto.

Zaposlenici žele radom zadovoljiti ne samo egzistencijalne potrebe ili one materijalnog standarda. Za motivaciju zaposlenika su važne, i svakim danom postaju za većinu ljudi sve važnije potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti, uvažavanja, određenog statusa i drugo. Nematerijalne strategije motiviranja su: dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere. Nematerijalni aspekt sustava nagrađivanja u pravilu ima veći učinak kao motivacijski faktor kod visokoobrazovanih zaposlenika, s obzirom na to da su djelatnici na niže pozicioniranim i jednostavnijim radnim mjestima više usmjereni na visinu plaće i zadovoljenje egzistencijalnih potreba.

3.9. INOVIRANJE ZNANJA

Stalno obrazovanje postalo je jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Suvremena poduzeća sve više svojih resursa posvećuju obrazovanju i stalnom obučavanju zaposlenih. Menadžment sve više shvaća da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti. Ta spoznaja je rezultat velikih i brzih promjena u vanjskoj i unutarnjoj okolini koja znanje, stalno inoviranje i učenje novog stavljaju u prvi plan ekonomskog razvoja. To vrijedi kako za organizacije, tako i za društvo u cjelini. Investicije u obrazovanje postaju ključni pokazatelj razumijevanja onog što se događa u suvremenom globalnom poslovanju i konkurenciji. Za održavanje u stalno promjenjivim tržišnim uvjetima, kompanije moraju trajno reinvestirati dio profita i nadograđivati kompetentnost svojih ljudskih potencijala.

U samoj je prirodi znanja da se ono brzo mijenja. Radi toga nema načina i mogućnosti da formalni školski sustav pripremi polaznike za sve gospodarske aktivnosti. Jedino što može učiniti jest pripremiti ih na učenje.

³⁹ Ibidem, p. 668.

Danas je znanje najvažniji resurs organizacije. Znanje je jedini resurs koji se dijeljenjem ne umanjuje. Upravo se dijeljenjem prenosi, a širenjem znanja u organizaciji povećava se ukupno znanje organizacije.⁴⁰ U gospodarstvu i društvu znanja ne postoji završna faza obrazovanja. Postavlja se zahtjev za doživotnim, trajnim inoviranjem znanja. Inoviranje znanja odraslih, posebice zaposlenih, pridonosi njihovoj neovisnosti i većoj poslovnoj izvrsnosti. Stoga u svakom većem poduzeću mora postojati plan inoviranja znanja koji mora sadržavati:

- analizu obrazovnih potreba i performansi zaposlenih,
- planiranje izobrazbe u poduzeću,
- programiranje i organizaciju izobrazbe,
- valorizaciju obrazovnih pothvata.

Stalne strukturne promjene u svijetu rada imaju značajan utjecaj na inoviranje znanja odraslih. One zahtijevaju znatno razumijevanje tehnologije, njezinih karakteristika i procesa rada. Novi mediji osiguravaju znatnu količinu te nove pismenosti. Informatička revolucija posebice elektronski mediji pribavljaju isto ili više informacija koliko i škola, ali se samo putem timskog rada i organiziranog učenja te informacije pretvaraju u znanje i postaju kapitalom i alatom pojedinca.⁴¹

U gospodarskoj praksi danas se prepoznaju tri oblika obrazovanja, i to:

- formalno obrazovanje – programi na radnom mjestu i programi koji se izvode negdje drugdje oblikovani posebno za zaposlenike poduzeća, kratki tečajevi koje nude savjetnici ili sveučilišta, i sl.,⁴²
- neformalno obrazovanje – obuhvaća razne programe inoviranja znanja orijentirane prema izvanškolskim potrebama,
- informalno obrazovanje – izražava se kroz cehovske udruge i razna informiranja određenih skupina o aktualnim temama i događajima.

Konvencija Međunarodne organizacije rada ističe potrebu obrazovanja i obuke kako bi se zadovoljile nove težnje potrebe i ciljevi društvenog, ekonomskog, tehnološkog i kulturnog karaktera.

⁴⁰ Rosić, I.: **Učeca organizacija**, Sveučilišna knjižnica Rijeka, Rijeka, 2009., p. 64.

⁴¹ Vujić, V., op. cit., p. 223.

⁴² Noe, R. A. et. al., op. cit., p. 321.

Obrazovanje za rad, uz rad i radom kao načelo doživotnog obrazovanja i usavršavanja poprima sve veće značenje. Među najčešćim oblicima izobrazbe u poduzeću su:

- instruktaža,
- orijentacija,
- dopuna profila,
- pripravnički staž,
- profesionalno i tehničko obrazovanje,
- dopunsko obrazovanje,
- rotacija ili privremeni premještaj,
- specijalne zadaće,
- redovito izvanredno i dopunsko školovanje,
- obrazovanje menadžera.

Instruktaža je oblik osposobljavanja pod nadzorom instruktora na radnome mjestu gdje će zaposleni raditi i davati konkretan učinak. Orijetacija se sastoji od programa koji sadrži informacije o poslovanju poduzeća, obilaska pogona, upoznavanja sustava rukovođenja, itd.. Dopuna profila obuhvaća tečajeve iz onog dijela gradiva ili predmeta kojeg kandidat nije slušao u školi, a potreban je na radnome mjestu.⁴³ Pripravnički staž vezan je za zaposlenike viših kvalifikacija, a uključuje kombinaciju dopune profila iz škole, osposobljavanja za konkretno radno mjesto i/ili djelomično obrazovanje. Profesionalno i tehničko obrazovanje obavlja se na različitim razinama stručnosti, a vezano je za tehnološke promjene, proizvodnju i sl.. Dopunsko obrazovanje najčešće je potrebno za napredovanje kod međustupnjeva, proširuje zaposlenikova znanja i spoznaje s područja kulture, zdravlja, zaštite na radu i sl.. Rotacija ili privremeni premještaj na drugo radno mjesto se primjenjuje kako bi se zaposleniku pružila nova znanja koja bi mu uvelike koristila po povratku na prvotno radno mjesto. Specijalne zadaće koriste se radi prijelaza na više radno mjesto po hijerarhiji (npr. rad u povremenim timovima). Redovito izvanredno i dopunsko školovanje odnosi se najčešće na visoko motivirane zaposlenike u obrazovnim ustanovama (npr. fakultet). Obrazovanje menadžera obuhvaća seminare, specijalizacije, diplomski, postdiplomski studij i sl.

Organizaciju inoviranja znanja zaposlenih redovito se delegira Odjelu za ljudske potencijale u poduzeću, ali se može povjeriti i vanjskim obrazovnim ustanovama,

⁴³ Marušić, S., op. cit., p. 252.

konzultantima i slično. Bez dobro organizirane i stručno sastavljene kadrovske funkcije teško se može organizirati kvalitetno inoviranje znanja i izgraditi uspješan poslovni sustav.

3.10. SUSTAV VREDNOVANJA

Proces praćenja i vrednovanja radne uspješnosti djelatnika važan je dio posla menadžmenta ljudskog kapitala. Vrednovanje postignuća zaposlenih trajna je zadaća i integralni dio politike razvoja i korištenja ljudskih potencijala poduzeća. Rad djelatnika se najčešće procjenjuje kroz neformalne razgovore između zaposlenika i njegovog menadžera. Za djelatnike procjena predstavlja direktan utjecaj na njihov poslovni život. Vrednovanje može rezultirati povećanjem plaće, unapređenjem te raznim privilegijama i potporama u području razvoja osobne karijere. Njegovo efikasno provođenje doprinosi poboljšanju zadovoljstva i poslovnih sposobnosti, kako pojedinog djelatnika tako i korisnika rezultata njegovog rada. Temelj ovog sustava počiva na dobro izgrađenim međuljudskim odnosima unutar organizacije bez čega bi rezultat ovog procesa bili poslovni sukobi, frustracije, nezadovoljstvo, i ono najvažnije – loš poslovni rezultat.

Vrednovanje znači otkrivanje profesionalnih sposobnosti ljudi (inteligencija, jak karakter, fleksibilnost, marljivost, stabilnost,...). U tehnološkoj razradi sustava vrednovanja i ocjenjivanja ljudi valja imati na umu najmanje ova četiri elementa čovjekovih osobina:

- vrste sposobnosti – primarne mentalne (umne i organizacijske sposobnosti),
- karakterne crte ličnosti – temperament i primarne ljudske osobine,
- etičke vrline ličnosti – načela i moralne navike ponašanja u međuljudskim odnosima,
- poslovna postignuća – planiranje, odlučivanje, kontrola organiziranje i koordiniranje, uspješnost rada (ekonomičnost, produktivnost i rentabilnost), inteligencijski odnosi i vlastiti razvoj.

Ciljevi sustava vrednovanja su:

- stručno podupiranje odluka za promociju dobrih radnika uz upozorenje na loše pojave radi njihovog otklanjanja,
- ukazivanje na probleme u organizaciji posla, te na potrebu eventualnog premještanja ili otkazivanja nekih ugovora o radu,
- postavljanje sustava razvoja karijere s utvrđivanjem potencijala (radnih, obrazovnih, kreativnih) za svakog zaposlenog,

- poduzimanje mjera za inoviranje znanja zaposlenih, a posebice menadžera,
- njegovanje onih osobina zaposlenika koje su tražile za vrijeme prijema na posao i koje zahtijeva daljnji razvitak poduzeća.

Proces procjene radne uspješnosti započinje utvrđivanjem standarda rada u skladu sa strateškim ciljevima poduzeća. Rezultati vrednovanja radne uspješnosti moraju biti mjerljivi, vidljivi, jasni i zasnovani na planovima propisima. U tom procesu ocjenjivanja potrebno je poštivati osnovna načela:

- ocjenjivači moraju biti pripremljeni za ocjenjivanje (najčešće se menadžeri javljaju u funkciji ocjenjivača),
- poželjno je da pri ocjenjivanju sudjeluju barem dva ocjenjivača,
- odrediti pokazatelje i kriterije ocjenjivanja,
- izračunati prosječnu ocjenu na bazi svih elemenata koji se ocjenjuju,
- ocjenjivači moraju biti kompetentni.

Postupak ocjenjivanja radne uspješnosti mora imati jasno definiranu svrhu i program ocjenjivanja, pravila ocjenjivanja, izbor metoda i termina ocjenjivanja te se po završetku mora provesti provjera ocjenjivanja.⁴⁴

Među slabostima koje se pojavljuju u praksi ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih najčešće se navodi pomanjkanje objektivnosti, uvećanje rezultata, strogost ili blagost, prosječnost ili tempirano ponašanje.

Sam sustav procjene radnih postignuća moguće je obaviti pomoću ocjene menadžera, ocjene koju daje sam djelatnik ili menadžer tzv. metodom „vlastite samoprocjene“ te ocjena koje se dobivaju i ostalim metodama kao što su metoda rangiranja, metoda ljestvice sudova, metoda slobodnog izbora tvrdnji, metoda ocjene liste označavanja, itd..

3.11. RAZVOJ OSOBNE KARIJERE I PROMOCIJA KADROVA

Suvremeni poslovni sustavi nastoje unaprijediti zadovoljstvo svojih zaposlenika i stoga uspostavljaju sustav razvoja kadrova kako bi održali ravnotežu između interesa zaposlenika i poduzeća.

Karijera je uvijek odraz sposobnosti, interesa i motivacije pojedinca i njegovog aktiviranja tijekom obrazovanja i rada. Ona uključuje seriju izbora i odabira različitih mogućnosti. Dio je profesionalnog razvoja i u pravilu obuhvaća razdoblje od 6. godine

⁴⁴ Vujić, V., op. cit., p. 246.

života pa do odlaska u mirovinu. Programske faze i uloge razvoja karijere prikazane su u sljedećoj tablici.

Tablica 3: Programske faze i uloge razvoja osobne karijere

	1. FAZA PRIPREMA	2. FAZA OSPOSOBLJAVANJE	3. FAZA NAPREDOVANJE	4. FAZA ODRŽAVANJE	5. FAZA POVLAČENJE
CJELOŽIVOTNO UČENJE	Odgoj	Izbor područja rada, struke ili studija	Odabir odgovarajućeg posla	Stabilan i potvrđen status	Utjecaj na strategiju poduzeća
	Postizanje potrebnog znanja	Propitivanje osobnih mogućnosti	Najkreativnija faza rada i života	Privrženost poduzeću	Konzultat u specifičnim procesima i funkcijama
	Odabir alternativa	Profesionalna orijentacija	Obiteljske promjene	Održavanje osobnog identiteta	Usporene aktivnosti i otpor na promjene
	Izbor struke	Uvođenje u posao	Razvoj osobnog stila života	Unapređivanje odnosa	Povlačenje i priprema za mirovinu
	UČENIK	PRIPRAVNIK	SURADNIK	MENTOR	SPONZOR
	6-15	16-25	26-45	46-60	61-75

Izvor: Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008., p.280.

Karijera svake osobe ima individualni i organizacijski aspekt. Proces napredovanja zaposlenih podrazumijeva uspostavljanje interakcijskog odnosa između zaposlenih i poduzeća. Polazi se od činjenice da je zadovoljan djelatnik produktivniji i da će sam raditi na razvijanju dobrih međuljudskih odnosa, da će biti motiviran i tako pridonositi ostvarivanju veće dobiti poduzeća, što je njegov osnovni interes.⁴⁵

Zajednički cilj pojedinca i poduzeća za napredovanje su inovacije i socijalizacija. Socijalizacija za pojedinca znači uspješnije uključivanje u socijalne grupe i eventualnu participaciju u upravljanju, a za poslovni sustav znači mogućnost potpunijeg ostvarivanja strateških ciljeva, bolju organizaciju i poslovnu izvrsnost.⁴⁶ Hoće li neka osoba imati učinkovitu karijeru ovisi o čimbenicima kao što su stručna osposobljenost, spremnost za

⁴⁵ Ibidem, p. 277.

⁴⁶ Ibidem, p. 278.

suradnju i preuzimanje rizika, izvršavanje obaveza i način ponašanja, prepoznavanje alternativnih rješenja, i sl..

Brojne su okolnosti, uključujući i sreću, koje utječu na razvoj karijere svake osobe. Dakle, osobna karijera i razvoj ljudskih potencijala predstavljaju proces koji se obavlja po određenim zakonitostima, pri čemu se svaka zakonitost oslanja na prethodnu i utječe na sljedeću fazu razvoja i promocije osobe na složenije i zahtjevnije poslove.

Samo planiranje profesionalne karijere i promocije kadrova u poduzeću je dosta složeno jer ljudi posjeduju različite sposobnosti, vještine, znanja i kvalifikacije, kao i mnogo putova za unapređenje u samom poduzeću. Da bi se pomoglo planerima karijere i promocije kadrova, razvijen je čitav niz metoda za planiranje karijere i razvoja ljudskih potencijala. Planiranje profesionalne karijere može se promatrati u tri faze. Prva faza se odnosi na otkrivanje, pripremu i korištenje dobne distribucije za napredovanje i promociju kadrova. Druga faza obuhvaća aktivnosti oko stvaranja organizacijskih i stručnih pretpostavki za predviđanje same promocije. Treća faza podrazumijeva izgradnju sustava promocije kadrova.

Budući da čovjek teži napredovanju i osobnom uspjehu, on se ne zapošljava da bi doživotno ostao u istome poslu i na istoj razini. Suvremeni menadžeri vide razvoj poduzeća u općem razvoju ljudskog potencijala i u uspješnom upravljanju njime. Upravljanje ljudskim potencijalima, osim što pomaže da se poboljša izvršenje poslova i poveća odanost poduzeću, može adekvatnom promocijom povećati njegovu dobit i produktivnost rada.

3.12. PARTICIPATIVNO UPRAVLJANJE

Participacija u poslovnom svijetu označava sudjelovanje zaposlenika nekog poduzeća u upravljanju poslovnim sustavom. Participacija predstavlja odraz ljudskih prava i poslovne izvrsnosti. U suvremenim poduzećima participativno upravljanje znatno doprinosi zadovoljstvu zaposlenika koje rezultira brojnim poduzetničkim i pojedinačnim postignućima.

Participacija zaposlenika nije svugdje u svijetu jednaka. Tako je najniži stupanj participacije zaposlenika pravo zaposlenika na informiranost o svim pitanjima ekonomskih odnosa (pasivni oblik participacije) dok jednakopravno suodlučivanje zaposlenih preko suglasnosti na odluke menadžmenta ili čak autonomno odlučivanje o pojedinim pitanjima predstavlja najviši stupanj participativnosti. U tu kategoriju također se svrstava i

sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju preko predstavnika u organima poduzeća kao što su nadzorni odbor i uprava u kojoj sudjeluju preko radničkog direktora.

S obzirom na način ostvarivanja participacije, razlikuje se individualna (pravo na informiranje u vezi s radnim mjestom) i kolektivna participacija (ostvarenje prava i interesa kod poslodavca preko svojih izabranih predstavnika). Radničko vijeće predstavlja sve zaposlene, dok sindikat zastupa samo interese svojih članova. Sindikat ima pravo destruktivnog djelovanja na proizvodnju poslovnju djelatnost poslodavca štrajkom do je radničkom vijeću izričito zabranjeno surađivanje i priprema štrajka.

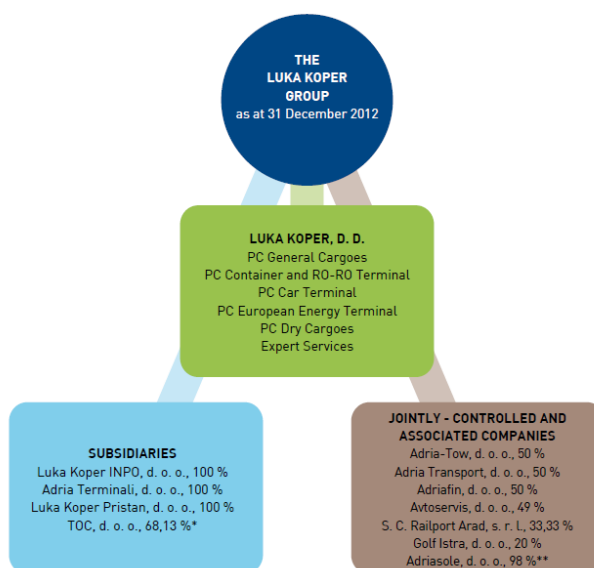
4. RAZVOJ LUKA KOPER d.d.

Luka Koper je jedina slovenska luka međunarodnog karaktera kojom upravlja istoimeno poduzeće Luka Koper – lučki i logistički sustav, skraćeno Luka Koper d.d..

4.1. OPĆENITO O PODUZEĆU

Luka Koper nalazi se na najkraćem prometnom pravcu koji povezuje srednju i istočnu Europu sa zemljama Mediterana te bliskog, srednjeg i preko Sueskog kanala sa zemljama Dalekog Istoka. Sa svojim uslugama pokriva područja s visokim gospodarskim potencijalom koja su, ili će u bliskoj budućnosti biti dio globalnih ekonomski integracija što se prvenstveno misli na zemlje poput Slovenije, Austrije, Njemačke, Italije, Češke i ostalih. Srednja i istočna Europa čine bogato zaleđe Luke Koper s kojim ima dobru logističku povezanost. Geoprometni položaj luke omogućuje međunarodne trgovačke tokove roba i čini jedan od glavnih konkurentskih prednosti Luke Koper.⁴⁷

Luka Koper d.d. je dio grupacije Luka Koper što je i prikazano na sljedećoj shemi.



Shema 4: Organizacija Luka Koper Grupe

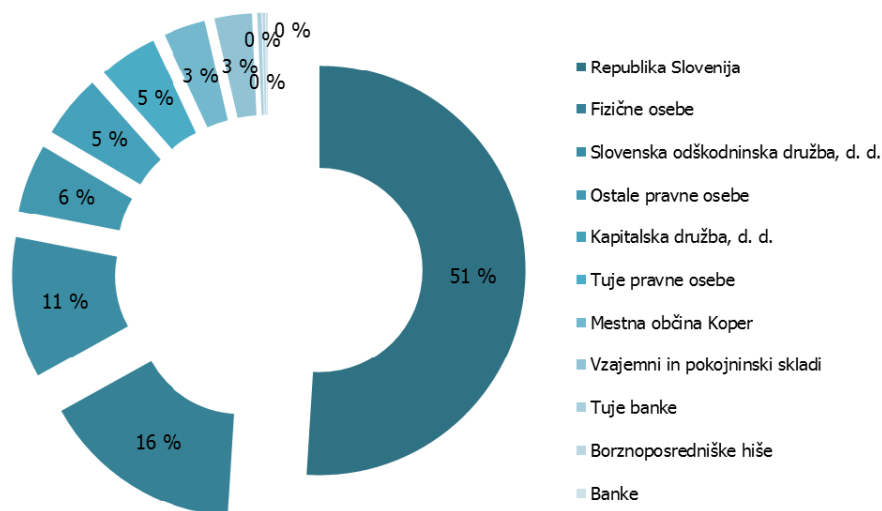
Izvor: „Letno poročilo 2012 – Luka Koper d.d.“, <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (14.4.2014.)

⁴⁷Lotrič, T. et al.: **Poslovna politika v funkciji uspešnosti poslovanja Luke Koper**, Pomorski zbornik 46, 2010., p. 80.

Iz shematskog prikaza jasno je vidljivo kako je Luka Koper d.d. matično društvo Grupe Luka Koper koju čine Luka Koper INPO d.o.o., Adria Terminali d.o.o., Luka Koper Pristan d.o.o., TOC d.o.o.. Usluge koje pruža Grupa povezanih društava zaokružuju sveobuhvatan spektar usluga u luci Koper.

Luka Koper dioničko je društvo koje u luci nudi lučke i logističke usluge, uz osnovne djelatnosti koje se odvijaju na terminalima nudi paletu dodatnih usluga. Obavljaju se privezi i odvezi brodova, ukrcaj, iskrcaj, prekrcaj, prijenos i skladištenje roba i drugih materijala, ukrcaj i iskrcaj putnika i vozila te ostale gospodarske djelatnosti koje su s ovim djelatnostima u neposrednoj gospodarskoj, prometnoj ili tehnološkoj svezi (npr. opskrba brodova, pružanje usluga putnicima, tegljenje, servisi lučke mehanizacije, lučko agencijski poslovi i poslovi zastupanja u carinskom postupku, poslovi kontrole kakvoće robe i dr.). Luka raspolaže odgovarajućom prekrcajnom, transportnom i skladišnom opremom: dizalicama i drugim prekrcajnim uređajima, prijevoznim sredstvima, viličarima, utovarivačima, tegljačima te iskusnom radnom snagom što jamči uspješne i učinkovite poslovne akcije. Za obavljanje djelatnosti poduzeće raspolaže znanjem, tehnologijom i prostorom.

Vlasnička struktura poduzeća prikazana je u sljedećem grafikonu.



Grafikon 1: Vlasnička struktura Luke Koper d.d. na dan 31.12.2013.

Izvor: <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/lastniska-struktura>, (7.6.2014.)

Iz grafikona se jasno može vidjeti da je većinski vlasnik Luka Koper d.d. Republika Slovenija, slijede ju fizičke osebe, zatim Slovensko osiguravajuće društvo i pravne osebe te ostali u nešto manjem postotku.

Osnovne djelatnosti poduzeća izvršavaju se na dvanaest specijaliziranih terminala : kontejnerski i RO-RO terminal, automobilski terminal, terminal za generalne terete, terminal za voće i povrće, terminal za drvo, terminal za rude i minerale, terminal za žitarice, terminal za aluminij, Europski energetska terminal, terminal za tekuće terete, terminal za životinje, putnički terminal.

Navedenim terminalima se upravlja iz pet profitnih centara (PC) koji su podijeljeni prema vrsti roba ili tereta koju prihvaćaju. Svaki PC ima karakteristike koje determiniraju i omogućuju izvršenje određenog poslovnog procesa primjenom određenih tehničko-tehnoloških postupaka. Pa se stoga razlikuju sljedeći profitni centri:

- PC – Generalni tereti,
- PC – Terminal za automobile,
- PC – Europski energetska terminal,
- PC – Terminal rasutih tereta,
- PC – Kontejnerski i RO-RO terminal.

Svi terminali su smješteni neposredno uz obalu i opremljeni su suvremenom opremom: prekrcajnom, transportnom i skladišnom tehnologijom, a dobra cestovna i željeznička povezanost unutar luke i sa zaleđem omogućuje i odvijanje direktne manipulacije tereta čime se smanjuju prijevozno-prekrcajni i skladišni troškovi.



Fotografija 1: Panoramski pogled na terminale Luka Koper d.d. (2009.)

Izvor: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1132227&page=7>, (8.4.2014.)

4.2. ORGANIZACIJSKA I KADROVSKA STRUKTURA PODUZEĆA

U svakoj analizi poduzeća s organizacijskog aspekta najvažniji je dio sagledavanje organizacijske strukture poduzeća (ustanove, organizacije,...). Organizacijska struktura često se naziva i „anatomijom organizacije“ budući da prikazuje sastav dijelova koji čine to poduzeće. Ona predstavlja neophodan temelj bez kojega će i najbolji učinak u svim drugim područjima rukovođenja ostati neefikasan.

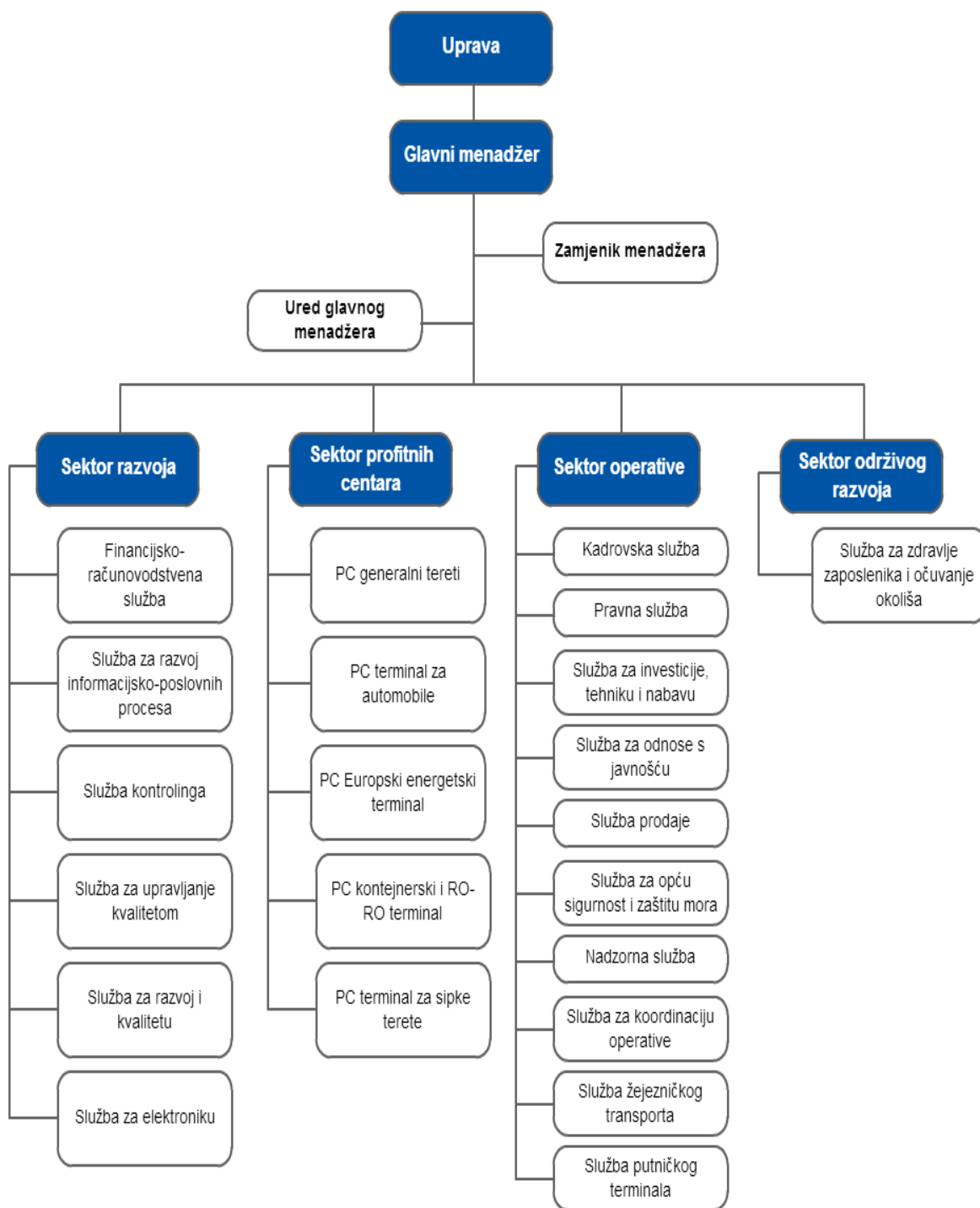
Organizacijska struktura predstavlja sveukupnost veza i odnosa svih sudionika proizvodnje (proizvoda ili usluge) kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja. Označava sustav veza i odnosa u organizaciji, a oblikuje se prema strategiji tvrtke i sustavu upravljanja i rukovođenja. Bitno je napomenuti da je to dinamičan element organizacije, pa njen izbor nije za sva vremena. Pri oblikovanju organizacijske strukture treba uzeti u obzir određene unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu sam izbor organizacijske strukture.

Organizacijska jedinica je dio organizacijske strukture poduzeća. Najniža organizacijska jedinica u poduzeću je radno mjesto ili skup poslova. Više takvih skupina čine organizacijsku jedinicu više razine kao što su primjerice: nabava, prodaja, proizvodnja, marketing, financije, računovodstvo financije, informacijska djelatnost i djelatnost vezana za ljudski kapital.⁴⁸

Organizacijska struktura dio je svake organizacije. Vrlo je važno za poduzeće da izabere optimalnu organizacijsku strukturu koja se prikazuje putem organizacijske sheme.

Organizacijska struktura Luka Koper d.d. prikazana je na sljedećoj shemi.

⁴⁸ Vujić, V., op. cit., p. 75.



Shema 5: Organizacijska struktura Luka Koper d.d.

Izvor: Izradila autorica prema <http://www.luka-kp.si/slo/o-podjetju/organiziranost-druzbe>, (21.4.2014.)

Kadrovi, odnosno ljudi osnovni su nositelji i izvršitelji procesa rada. Oni su pokretači i stvaratelji sredstava za rad te kao takvi predstavljaju najvažniji kapital izražen u sposobnostima za rad, stečenom znanju, vještinama i iskustvima za radne procese.

Luka Koper d.d. prema podacima iz prosinca 2013. zapošljava ukupno 784 radnika, što su samo dva radnika manje u odnosu na 2008. godinu kada je započela svjetska gospodarska kriza i kada su poduzeća počela masovno otpuštati zaposlenike kako bi smanjila troškove.

Zbog globalne krize također, u nastojanju reduciranja troškova u posljednjih nekoliko godina u Luci Koper smanjuje se, u nekim odjelima i u potpunosti ukida moguće novo zapošljavanje, a ondje gdje se i tražila dodatna radna snaga, vršila se ista putem pomnog odabira kadrova. Ipak, u posljednje vrijeme došlo je do intenzivnog rasta prekrcaja, naročito kod prometovanja kontejnera što je pokrenulo niz mjera kojima bi se osigurali dodatni kadrovski resursi ponajprije u osnovnim procesima prekrcaja i skladištenja, a po potrebi i na višim organizacijskim razinama. Prvenstveno se zapošljavaju operativni kadrovi za posao lučkih manipulacija gdje se posebna pažnja posvećuje njihovu treniranju i obuci, posebice za rukovanje osnovnim procesima na radnom mjestu operatera dizala.

Luka Koper d.d. ima vrlo dobro organiziran kadrovski sustav. Kadrovi u ovom poduzeću oduvijek imaju važnu ulogu: smatra ih se natjecateljskim faktorom poduzeća pri sve većim zahtjevima kod obavljanja kvalitetnih lučkih i logističkih usluga.

Kadrovska služba Luka Koper d.d. broji sedam zaposlenih koji formuliraju i provode ideje kroz koje menadžeri upravljaju sa zaposlenicima. Kadrovska služba usklađuje rad organizacijskih jedinica te nadzire funkcioniranje ukupnoga kadrovskog sustava. Svrha njenog rada je izbor kvalitetnih kadrova i nadzor nad iskoristivošću radnih potencijala zaposlenika. Da bi se to moglo postići, potrebno je da zaposlenici budu odgovarajuće raspoređeni, i to na osnovi svojih sposobnosti, sklonosti i motiviranosti za rad što se postiže dobro organiziranim stručnim odabirom i orijentacijom zaposlenih.

Čuvanjem kadrovske dokumentacije i organiziranom vođenju različitih evidencija, voditelji kadrovskih poslova osiguravaju administrativno praćenje za sve zaposlenike. Uz propisane evidencije, u dobro organiziranomu kadrovskom sustavu kao što je u Luka Koper d.d. vode se i posebne (dodatne) evidencije koje su u pravilu kompjutorizirane kako bi se lakše mogla pratiti djelatnost određenih akcija vezanih za ljudske potencijale.

Menadžeri organizacijskih jedinica su ujedno i nosioci izvršenja kadrovske politike i njima kadrovsko-organizacijska služba pruža stručnu potporu pripremom pristupa, savjetovanja i pružanjem ažurnih kadrovskih podataka potrebnih za odlučivanje.

Kadrovska služba ima u Luci Koper d.d. vrlo važnu ulogu u oblikovanju sustava obrazovanja i osposobljavanja kadrova, a uz to vodeće smjernice su joj:

- pravovremeno i učinkovito prilagođavanje promjenjivim uvjetima poslovanja,
- kadrovska struktura koja omogućava optimalnu provedbu radnih i poslovnih procesa,
- racionalan i učinkovit radni proces na razini radnog mjesta jedinice i društva,
- međusobna usklađenost sposobnosti zaposlenih, zahtjeva tehnologije i organizacije rada,
- motivacija i zadovoljstvo zaposlenih.

U sljedećoj tablici prikazan je broj novih zaposlenika i broj zaposlenika koji su napustili Luka Koper d.d. kao i fluktuacija istih izražena u postocima.

Tablica 4: Broj novih zaposlenika i zaposlenika koji su napustili Luka Koper d.d.

	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Ukupan broj zaposlenika	774	786	768	748	787	785	784
Broj novih zaposlenika	120	52	14	13	59	27	16
Broj zaposlenika koji su napustili poduzeće	38	40	32	33	21	29	17
Fluktuacija (u %)	4,7	4,8	4	4,2	2,6	3,6	2,1
<i>*Fluktuacija je računana: $\frac{\text{broj odlazaka zaposlenika}}{(\text{početno stanje zaposlenih} + \text{novi zaposleni})} \times 100$</i>							

Izvor: Izradila i modificirala studentica prema podacima iz Godišnjih izvješća Luka Koper d.d. za 2007., 2008., 2009., 2010., 2011., 2012., 2013. godinu, <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (14.4.2014.)

Tablica prikazuje broj zaposlenih u posljednjih 7 godina i jasno se vidi kako je najveći broj novih zaposlenih bio 2007. godine, a najmanji 2010. Najviše odlazaka iz poduzeća bilo je 2008. godine, a najmanje 2013.. Međutim, među onima koji su napustili poduzeće najčešći razlog je bio odlazak u mirovinu, invalidska mirovina (prijevremena) ili smrt, to jest razlozi na koje menadžment poduzeća i upravljanja kadrovima nema utjecaja. Kolebanje, odnosno promjena broja zaposlenih izražena je fluktuacijom u postocima iz

čega se može vidjeti kako se fluktuacija kroz godine smanjuje. Tvrtke s visokom fluktuacijom zaposlenika uvijek posluju slabije od svojih konkurenata s boljim menadžmentom. Zapravo, visoka razina fluktuacije osoblja koja je rezultat lošeg zapošljavanja ili lošeg upravljanja može biti fatalna za poduzeće.⁴⁹

Struktura kadrova prema obrazovanju vrlo je važna za svako poduzeće, pa tako i Luka Koper d.d. jer je u suvremenim uvjetima brzog i nezaustavljivog razvitka tehnike i tehnologije sve manja potreba za nekvalificiranom radnom snagom, a sve veća za stručnim i usko specijaliziranim kadrovima. Kadrovska struktura Luke Koper d.d. prema kvalifikacijama zaposlenika prikazana je u tablici 5.

Tablica 5: Struktura zaposlenika Luka Koper d.d. prema obrazovanju

Stupanj obrazovanja	Broj zaposlenih				
	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
VIII/2	2	2	2	1	1
VIII/1	15	16	17	18	19
VII	94	94	96	97	100
VI/2	113	113	118	119	123
VI/1	47	50	55	58	62
V	234	221	233	236	229
IV	186	181	201	197	195
III	21	16	15	12	12
I-II	56	55	50	47	43
Ukupno	768	748	787	785	784

Izvor: Izradila i modificirala studentica prema podacima iz Godišnjih izvješća Luka Koper d.d. za 2009., 2010., 2011., 2012., 2013. godinu, <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (14.4.2014.)

Za razumijevanje priložene tablice potrebno je pojasniti slovensku klasifikaciju obrazovanja:

- I. stupanj: nezavršena osnovna škola,
- II. stupanj: osnovna škola,
- III. stupanj: kraće obrazovanje srednje škole – USO program za osposobljavanje,
- IV. stupanj: srednja trogodišnja škola,

⁴⁹ Tracy, B.: **Zaposlite i zadržite najbolje ljude**, Katarina Zrinski d.o.o. Varaždin, Varaždin, 2006., p.18.

- V. stupanj: srednja četverogodišnja škola,
- VI. stupanj: viša stručna sprema (ing.),
- VII. stupanj: visoka stručna sprema (dipl.ing.),
- VIII/1. stupanj: magisterij (mag.),
- VIII/2. stupanj: doktorat znanosti (dr.).

Iz tablice 5 može se uočiti kako najveći broj zaposlenika ima u posljednjih pet godina ima V. stupanj obrazovanja (sa završenom višom stručnom spremom). Broj zaposlenika s I., II., III. pa čak i IV. stupnjem se smanjuje kroz godine dok se po ostalim, višim stupnjevima obrazovanja primjećuje lagani porast broja zaposlenih. Razlozi takvome poboljšanju obrazovne strukture su uglavnom sljedeći:

- zapošljavaju se kadrovi s višim stupnjem obrazovanja,
- zaposlenici s nižim stupnjem obrazovanja napuštaju poduzeće (najčešći je razlog mirovina),
- zaposlenici se tokom radnog odnosa dodatno obrazuju i prelaze iz nižeg u viši stupanj obrazovanja.

U tablici 6 prikazana su promaknuća (vertikalno i horizontalno napredovanje kadrova te napredovanje zbog postizanja višeg stupnja obrazovanja) zaposlenika, odnosno razvoj karijere zaposlenika u Luka Koper d.d..

Tablica 6: Karijerni razvoj zaposlenika u Luka Koper d.d.

Godina	Vertikalno i horizontalno napredovanje		Klasifikacija u viši stupanj osposobljenosti i fleksibilnosti	
	Broj zaposlenika	Udio (u %)	Broj zaposlenika	Udio (u %)
2009.	74	10	255	33
2010.	57	8	167	22
2011.	61	8	118	15
2012.	56	7	146	19
2013.	35	4	175	22

Izvor: Izradila i modificirala studentica prema podacima iz Godišnjih izvješća Luka Koper d.d. za 2009., 2010., 2011., 2012., 2013. godinu, <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (14.4.2014.)

Iz priložene tablice se vidi broj zaposlenika koji su tokom godine napredovali u poduzeću. Pri tome je bitno napomenuti kako se pod horizontalnim napredovanjem podrazumijeva situacija kada zaposlenik sklapa novi ugovor o radu za isti ili neki drugi

posao iste razine složenosti u nekoj drugoj radnoj jedinici, dok vertikalno napredovanje podrazumijeva novi ugovor o radu za zahtjevniji posao.

U tablici 7 prikazana je struktura zaposlenika Luka Koper d.d. prema spolu.

Tablica 7: Struktura zaposlenika Luka Koper d.d. prema spolu

Godina	Žene		Muškarci	
	Broj zaposlenika	Udio (u %)	Broj zaposlenika	Udio (u %)
2009.	110	14,3	658	85,7
2010.	107	14,3	641	85,7
2011.	103	13,1	684	86,9
2012.	105	13,4	680	86,6
2013.	105	13,4	679	86,6

Izvor: Izradila i modificirala studentica prema podacima iz Godišnjih izvješća Luka Koper d.d. za 2009., 2010., 2011., 2012., 2013. godinu, <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (14..4.2014.)

Kao što se i dalo pretpostaviti broj zaposlenih muškaraca je znatno veći od broja žena. Velikim dijelom razlog je tome sama djelatnost poduzeća i činjenica da žene nisu pogodan kadar za obavljanje poslova priveza, odveza, ukrcaja, iskrcaja i sl.. Žene su stoga većinom zaposlene u kadrovsko-pravnim poslovima, poslovima financija i računovodstva te komercijalnim poslovima.

U tablici 8 prikazana je prosječna starost i radni vijek zaposlenika u Luka Koper d.d. u posljednjih pet godina.

Tablica 8: Prosječna starost i radni vijek zaposlenika u Luka Koper d.d.

Godina	Prosječna starost zaposlenih	Prosječni radni vijek zaposlenika
2009.	41,1	18,8
2010.	41,7	19,3
2011.	41,4	19,2
2012.	41,7	21,1
2013.	42,2	<i>*nema dostupnog podatka</i>

Izvor: Izradila i modificirala studentica prema podacima iz Godišnjih izvješća Luka Koper d.d. za 2009., 2010., 2011., 2012., 2013. godinu, <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (14.4.2014.)

Prema podacima iz tablice 8 može se zaključiti da su zaposlenici očigledno zadovoljni sa svojim poslom, plaćom i uvjetima rada u Luka Koper d.d. budući da je prosječni radni vijek gotovo 20 godina. Pri tom treba uzeti u obzir da prilikom zapošljavanja nemaju najmlađi prednost već oni koji odgovaraju određenim zahtjevima radnog mjesta i da neki odlaze u prijevremenu mirovinu ili iz nekog drugog razloga ranije napuštaju poduzeće.

4.3. PROCESI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POSLOVNOME SUSTAVU

Kao što je i ranije spomenuto, u svakome poslovnom sustavu postoji mreža procesa upravljanja ljudskim potencijalima koja može biti jednostavna i vrlo složena, što ovisi o veličini i ustroju poslovnog sustava. Ti isti procesi postoje i u Luka Koper d.d..

4.3.1. Menadžerska vizija, strategija i politika

Luka Koper d.d. kao i svaki drugi poslovni sustav, kroz misiju definira željenu sliku budućnosti ili viziju o tome što i kako želi ostvariti. Definirana misija i vizija poslovanja predstavljaju okvir za oblikovanje strategije, odnosno njezina su polazna točka. Prema tome, misija poduzeća Luka Koper glasi:

„Kvalitetnim i pouzdanim logističkim sustavom promicati logistička rješenja birajući najkraće rute do srca Europe.“

Tako definiranom misijom menadžment poduzeća je kreirao viziju poslovanja, odnosno usmjeravajući put za ostvarenje poslovnog uspjeha:

„Biti vodeća luka za logističke poslove globalnih razmjera za srednju i istočnu Europu.“

Poslovna strategija poduzeća je metoda identificiranja svih potrebnih sredstava (izvora) za postizanje ciljeva poslovne politike. Luka Koper d.d. razvila je strategiju temeljenu na koordinaciji sljedećih sustava:

- Lučki sustav koji se stavlja u prvi plan na način da se promiče njegova učinkovitost i razvoj posebice trgovačke funkcije luke;
- Logistički sustav koji treba biti temelj suradnje između pojedinih elemenata opskrbnoga lanca koji prelazi preko Kopra;
- Poslovni sustav koji se mora pobrinuti za dugoročan učinak;

- Institucionalni sustav koji je usmjeren na održivi razvoj te suradnju s ostalim institucijama.⁵⁰

Iz strategije proizlaze ciljevi kao što su: rast prometa (do 2015. ostvariti više od 195 milijuna tona pretovara tereta), jačanje zadovoljstva korisnika usluge i proizvoda, održavanje i razvijanje dobrih partnerskih odnosa s prijevoznicima (brodarima, cestovnim i željezničkim prijevoznicima), povećanje učinkovitosti, održavanje dobrih odnosa s državom i lokalnim stanovništvom, osiguranje brige o okolišu, razvoj sustava upravljanja kadrovima i dr..⁵¹

4.3.2. Analiza posla – zaštita na radu u poduzeću

Analizom poslova, u poduzeću velika važnost pridodana je provođenju zaštite na radu. Jedan od glavnih ciljeva poduzeća je upravo zaštita zaposlenika od negativnih učinaka radnih i tehnoloških procesa u kojima sudjeluju, kao i sprječavanje mogućeg negativnog učinka za okoliš. U svezi s time, kako bi se osiguralo zdravlje zaposlenika i sigurnost na radu, Luka Koper d.d. djeluje u skladu sa smjericama BS OHSAS (British Standard for occupational health and safety management systems) 18001 međunarodnog standarda.

BS OHSAS 18001:2007 daje zahtjeve za sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću pri radu s ciljem upravljanja rizicima po život i zdravlje radnika i drugih zainteresiranih strana, kao i stalnim poboljšanjem sigurnosti svih procesa koje organizacija provodi. Istovremeno organizacija mora procese planirati, pripremiti i organizirati u skladu s važećim primjenjivim zakonskim i podzakonskim propisima iz područja sigurnosti i zaštite zdravlja. Specifikacija OHSAS 18001 kompatibilna je s normama ISO 9001 i ISO 14001, kako bi organizacijama koje to žele olakšala integraciju sva tri sustava u jedan integrirani sustav upravljanja. Politika sustava mora sadržavati ciljeve koji se odnose na stalna poboljšanja zaštite zdravlja i sigurnosti pri radu ovisno o utvrđenim i planiranim rizicima. Ciljevi koji se odnose na zdravlje i sigurnost pri radu moraju biti uspostavljeni i održavani na svim relevantnim funkcijama i razinama unutar organizacije.

⁵⁰ Poslanstvo, vizija, strategija, <http://www.luka-kp.si/slo/o-podjetju/poslanstvo--vizija--strategija>, (19.5.2014.)

⁵¹ Letno poročilo 2013 – Luka Koper d.d., p. 11., <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (22.05.2014.)

U Luka Koper d.d. elementi zaštite zaposlenika uključeni su u sve lučke djelatnosti. Svi slučajevi ozljeda pomno se istražuju kako bi se utvrdili uzorci, pripremila izvješća te poduzele potrebne mjere kako bi se spriječilo ponavljanje ozljeda.

U suradnji sa Slovenskim Železnicama d.d., Luka Koper d.d. je u neprestanoj potrazi za rješenjima za povećanje sigurnosti na željezničko-cestovnim prilazima na području luke i zajedno organiziraju dodatne treninge za sudionike procesa rada koji se koriste tim prijelazima. Identificirani su najopasniji prijelazi na kojima su pojačane kontrole u skladu s propisima o cestovnom i željezničkom prometu te su postavljeni dodatni znakovi opasnosti poput ograničenja brzine, bez zaustavljanja, svjetlosna signalizacija.

U 2012. Grupa Luka Koper započela je projekt pod nazivom „Sveobuhvatni tretman zaposlenika i procesa rada usmjerenih na poboljšanje sigurnosti pri radu u Luka Koper Grupi“ koji je namijenjen promicanju zdravog odnosa prema poslu kao i poticanju aktivnog pristupa zaposlenika prema poboljšavanju njihovih fizičkih i psihičkih sposobnosti. Također, Luka Koper d.d. je pokrenula i postupak dobivanja radne dozvole za obavljanje poslova zaštite na radu.⁵²

U poduzeću se provode aktivnosti kojima se promiče važnost zdravlja zaposlenika pa se stoga organiziraju i brojni edukativni događaji na temu zdravlja. Što se tiče izostanaka s posla zbog bolesti u Luka Koper d.d. ipak treba spomenuti da se unatoč konstantnoj brzi poduzeća o zdravlju taj broj povećava. Naime, ovdje se radi uglavnom o zaposlenicima koji pate od ozbiljnih zdravstvenih problema koji nisu povezani s njihovim radom i onima koji su pretrpjeli ozljede izvan radnog vremena.

4.3.3. Planiranje razvoja ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala na razini Luka Koper d.d. označava proces kojim se misija i cijevi poslovnoga sustava, njegove strategije, poslovni planovi i organizacijska struktura provode u plan ljudskih potencijala. Plan ljudskih potencijala je zapravo kvantitativni i kvalitativni pregled potrebnih ljudi, njihovih znanja, vještina intelektualnih i psihofizičkih sposobnosti, pozicija u organizacijskoj strukturi, mogućnosti njihova pribavljanja te određivanje mjera potrebnih za pribavljanje, odabir, razvoj, inoviranje znanja te premještanje ili prekid radnoga odnosa.

⁵² „Letno poročilo 2012 – Luka Koper d.d.“, p. 79., <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (22.05.2014.)

Luka Koper d.d. izrađuje bazu i plan ljudskih potencijala kako bi menadžment poduzeća imajo uvid u poslove koje postojeći ljudski potencijali mogu obavljati. Na taj način se osigurava djelotvornija uporaba i veće zadovoljstvo ljudskih potencijala i reduciraju se troškovi ljudskih potencijala. Iako su razvijene brojne metode planiranja ljudskih potencijala, u Luka Koper d.d. je najčešće primjenjivana metoda projekcije trendova kojom se na temelju kretanja zaposlenosti u prošlosti metodom regresijske analize utvrđuje statistička ovisnost jedne pojave o drugoj ili više njih, te se temeljem predviđanja kretanja nezavisnih varijabli predviđa kretanje u budućnosti.⁵³

4.3.4. Pribavljanje i odabir kadrova

Proces odabira kadrova smatra se ključnim za uspjeh poduzeća. Za budućnost poduzeća ništa nije važnije od sposobnosti odabira pravih suradnika pomoću kojih će se ostvarivati budućnost. Pogreška u odabiru može dovesti do podbačaja i neuspjeha u nekom kritičnom području, a često i do neuspjeha cijele organizacije.

Najprije menadžer organizacijske jedinice obavijesti Odjel ljudskih potencijala da postoji radno mjesto koje valja popuniti i na temelju toga zajedno s Odjelom utvrđuje uvjete za posao, kvalifikaciju, prema analitičkoj procjeni određene karakteristike ili specifikacije, tako da oboje znaju točno što se traži. Nakon utvrđivanja zahtjeva, kreće se u akciju pridobivanja kadrova na način da se najprije pretraži baza već zaposlenih u poduzeću, a potencijalni su kandidati za premještanje na novo radno mjesto. Ukoliko je potrebno, obraća se i vanjskim kandidatima kako bi se i njih moglo provesti kroz selekcijski postupak.

U Luka Koper d.d. prilikom novih zapošljavanja, oslanjanje na unutarnju ponudu izvora daje poduzeću nekoliko prednosti. Prvo, stvara uzorak kandidata koji su dobro poznati poduzeću. Drugo, ovi su kandidati relativno dobro upoznati s radnim mjestima u poduzeću što minimalizira prevelika očekivanja od posla. Treće, općenito je brže i jeftinije interno popuniti prazna radna mjesta. Interno obavještanje o slobodnim radnim mjestima i uvjetima za njih vrši se putem oglasne ploče i lista poduzeća (Luški glasnik).

Vanjskim izvorima pribavljanja kandidata se poseže najčešće u slučajevima kada je potrebno popuniti radno mjesto početnika (na koji je šteta stavljati kadrove koji su dulje vremena u poduzeću) i za specijalizirana radna mjesta za koja ponekad nema niti jednog unutarnjeg kandidata. Vanjskim kandidatima poduzeće se obraća putem natječaja

⁵³ Pupovac, D., Zelenika, R., op. cit., p.74.

objavljenog u dnevnim novinama, putem agencija za zapošljavanje ili pretraživanjem baze otvorenih molbi koje su zaposlenici ranije već poslali (putem Internet obrasca koji je moguće ispuniti na službenim stranicama Luke Koper, elektronskom poštom ili poštom).

Na temelju dobivenih informacija (iz molbe, životopisa, svjedodžbi i sl.) o pojedinim kandidatima, odabiru se potencijalni kandidati koji ulaze u uži krug i s kojima menadžer organizacijske jedinice obavi intervju. Za pojedina radna mjesta, zahtjeva se i rješavanje psiholoških testova.

4.3.5. Radni odnos i zaključivanje ugovora o radu

Subjekti radnog odnosa su Luka Koper d.d. koja nastupa kao poslodavac, i zaposlenik koji se u zasnivanju radnog odnosa javlja kao posloprimac.

Kad se govori o ugovoru o radu, na primjeru Luka Koper d.d. svakako treba spomenuti da zaposlenici poduzeća imaju visoku razinu sigurnosti radnog mjesta, odnosno, prema posljednjim podacima čak 98,4 % zaposlenih je imalo ugovor na neodređeno na kraju 2013. godine. Ugovori na određeno vrijeme zapošljavanja sklapani su samo radi uvođenja u posao ili zamjenu zaposlenika koji su zbog zdravstvenih razloga morali dulje izbivati s posla (uključujući i žene koje su bile na porodiljnom).⁵⁴

Unatoč nepovoljnoj gospodarskoj situaciji u kojoj se posljednjih godina nalaze Europa i svijet, Luka Koper d.d. je osigurala redovite isplate plaća koje prate rast troškova života u skladu s korporativnim kolektivnim ugovorom. Zaposlenicima je osiguran plaćeni godišnji odmor i 13. plaća u iznosu od 60% prosječne mjesečne plaće zaposlenika koja ovisi o ostvarenim godišnjim prihodima poduzeća.

Konkurentnost na tržištu Luka Koper d.d. ostvaruje i neprekidnim radom što katkada zahtjeva i prekovremeni rad zaposlenika. Taj prekovremeni rad je istima plaćen i u okviru je zakonom propisanih granica.

4.3.6. Uvođenje zaposlenika u posao

Veliku važnost u procesu uvođenja u posao u Luka Koper d.d. imaju mentori. Stoga se osobita pažnja posvećuje njihovim kompetencijama jer iznimno je važno da, osim

⁵⁴ Letno poročilo 2013 – Luka Koper d.d., p. 99., <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (22.05.2014.)

stručno-specijalističkih znanja koja neupitno moraju posjedovati, imaju i razvijene vještine rada s ljudima kako bi uopće mogli prenositi svoje znanje.

Efikasan sustav uvođenja u posao omogućava novom zaposleniku pristup informacijama, alatima i materijalima koji su potrebni da bi svoj posao mogao efikasno izvoditi. Produktivnost koja se stvara efikasnim i brzim uvođenjem novih zaposlenika u njihov posao ima izravan pozitivan učinak na cjelokupnu produktivnost i uspješnost samog poduzeća Luka Koper.

U Luka Koper uvođenje u posao najčešće obuhvaća orijentaciju pomoću koje se zaposleniku pruže osnovne potrebne informacije o radu poduzeća i ciljevima. Budući da se radi o poduzeću koje se prvenstveno bavi manipulacijom tereta, uvođenje u posao nerijetko obuhvaća i obilazak terminala kako bi se novi zaposlenici upoznali s procesima i tehnologijom prekraja u luci. Ovisno o vrsti posla, po potrebi se organizira uvodno obrazovanje za nove zaposlenike koje obuhvaća edukacije koje se planiraju individualno za svakog zaposlenika, a ovisno o području stručnosti i prethodnom iskustvu podrazumijevaju različite teme.

Po završetku programa uvođenja u posao mentori procjenjuju novog zaposlenika, pripravnici polažu stručni ispit, a svi novozaposleni daju povratnu informaciju o zadovoljstvu programom uvođenja u posao.

4.3.7. Motivacija kadrova

Budući da su uspješno poslovanje i profitabilnost u Luka Koper d.d. prepoznati kao neposredni odraz visoke radne motivacije, razvijanje motivacijskog sustava jedan od strateških ciljeva Luka Koper d.d..

Cilj razvijanja motivacijskog sustava u ovome poduzeću je prepoznati i stvoriti uspješnu tehniku motiviranja svakog pojedinog zaposlenika. Najveći problem koji se javlja kada je u pitanju motivacija različitost je zaposlenika, odnosno individualizam motivacije. Svaki zaposlenik zahtijeva zaseban i poseban pristup u postizanju više razine motivacije. Nekome je motivator visina i redovitost plaće, nekome uvjeti rada, nekome sigurnost na poslu, radno vrijeme, radna atmosfera,... Dakle, očigledno je da se ne mogu koristiti iste motivacijske tehnike za sve zaposlenike pa su upravo iz tog razloga u poduzeću razvijene materijalne i nematerijalne tehnike.

Obzirom na ekonomsku krizu koja je zahvatila cijeli svijet, većini ljudi je danas vrlo važno imati sigurno zaposlenje, odnosno potpisan ugovor na neodređeno vrijeme pa je tako

za Luku Koper d.d. potrebno istaknuti činjenicu da čak 98,4 % zaposlenika ima potpisan ugovor na neodređeno vrijeme, to jest stalan posao.⁵⁵

Nadalje, ono za što zaposlenici rade poduzeću je plaća pa je stoga logično da je njena visina i redovitost vrlo bitna za motiviranje zaposlenika. Sa stajališta Luka Koper d.d. kao poslodavca, plaća je moćno sredstvo koje ima veliki utjecaj na stavove i ponašanje zaposlenika. Ona utječe na vrstu zaposlenika koje poduzeće privlači (i koji u njoj ostaju), i može biti moćno sredstvo za usklađivanje interesa zaposlenika s interesima šire organizacije. Sa stajališta zaposlenika, politike koje se tiču nadnica, plaća i drugih zarada imaju glavni utjecaj na njihov ukupni dohodak, a time i na njihov životni standard. Važna je razina plaće i njena percipirana pravednost u usporedbi s plaćama drugih. Plaća se često smatra i simbolom statusa i uspjeha. Zaposlenici pridaju veliku važnost odlukama o plaći kad procjenjuju svoju vezanost za organizaciju.⁵⁶

Stabilnost i uspješnost poslovanja Luke Koper d.d. očituje se i kroz socijalnu i ekonomsku sigurnost svojih zaposlenika, odnosno isplatom redovitih plaća kao i isplatom trinaeste plaće krajem godine čija visina ovisi o poslovnoj uspješnosti poduzeća tokom godine. Plaća se sastoji od fiksnog dijela i varijabilnog (prekovremeni sati). A veliku motiviranost zaposlenicima daje i sama činjenica da je prosječna plaća Luke Koper d.d. veća za 70% od prosječne slovenske plaće.⁵⁷

Mnogim zaposlenicima je bitna karijera, poslovni napredak. Stoga Luka Koper d.d. karijerni razvoj zaposlenika nastoji poticati kroz godišnje sastanke menadžera sa zaposlenicima, a naročito s kadrovima za koje se vjeruje da imaju potencijal. Perspektivnim zaposlenicima se tako pruža prilika napredovati unutar poduzeća, čak i završiti fakultet uz skraćeno radno vrijeme, punu plaću i financijsku potporu za troškove studiranja.⁵⁸

Osim navedenog, Luka Koper d.d. svoje zaposlenike motivira i pružajući im:

- nagrađivanje korisnih prijedloga i inovacija,
- nagrađivanje mentorstva,

⁵⁵ „Letno poročilo 2013 – Luka Koper d.d.“, p. 96., <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (22.05.2014.)

⁵⁶ Noe, R. A. et. al., op. cit., p. 388.

⁵⁷ „Letno poročilo 2013 – Luka Koper d.d.“, p. 99., <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (22.05.2014.)

⁵⁸ „Letno poročilo 2009 – Luka Koper d.d.“, p. 72., <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (22.05.2014.)

- dodatnu godišnju naknadu za odabranog: uzornog zaposlenika godine, menadžera godine i inovatora godine,
- plaćanje 70-90% dopunskog mirovinskog osiguranja,
- davanje stambenih kredita,
- brzu i učinkovitu informiranost zaposlenika putem:
 - kratkih vijesti (putem elektronske pošte ili oglasne ploče)
 - besplatnim internim mjesečnim novinama „Luški glasnik“
 - chatom na Internetu gdje službe odgovarajućih odjela odgovaraju na anonimna pitanja zaposlenika, čiji su odgovori vidljivi svim zaposlenicima,
- organiziranje i pokrivanje troškova osposobljavanja, obrazovanja i obuke zaposlenika,
- pokrivanje troškova cijepljenja protiv gripe,
- brigu za zdravlje kroz organizirane sportske rekreacije (zaposlenicima je omogućena rekreacija po nižim cijenama kao i rezervacija i najam sportskih objekata),
- korištenje lučkih odmarališta po uvjetima pristupačnih obročnih plaćanja (tvrtka kćer Pristan d.o.o.),
- organiziranje i poticanje neformalnih okupljanja povodom obljetnice društva, dana žena, Nove godine i povodom novogodišnjeg darivanja djece zaposlenika s dolaskom Djeda Mraza ,
- poticanje sudjelovanja u društvenim sportskim igrama zaposlenika i poslovnih partnera koje financira Društvo,
- organiziranje piknika za zaposlenike i poslovne partnere u svibnju svake godine,
- čestitke uprave zaposleniku prilikom rođendana i blagdana,
- besplatna sudjelovanja na kulturnim, zabavnim i sportskim lokalnim događanjima sponzoriranim od strane poduzeća,
- u znak zahvalnosti na vjernosti, svojim zaposlenicima tokom godine dijeli poklon predmete s logotipom Luke Koper d.d. poput majci, ručnika, rokovnika, kalendara, ...⁵⁹

⁵⁹ Letno poročilo 2009 – Luka Koper d.d., p. 74., <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (22.05.2014.)

Luka Koper d.d. zaposlenicima koji odlaze u mirovinu, redovito isplaćuje veću otpremninu od one propisane Zakonom. Zaposlenici, nakon odlaska u mirovinu mogu i dalje održavati kontakte s poduzećem putem Kluba umirovljenika koji djeluje unutar Luka Koper d.d. te je financiran od strane istog, a informira umirovljenike o radu poduzeća, poziva ih na događaje organizirane od strane poduzeća te za njih organizira razna neformalna okupljanja i druženja.⁶⁰

4.3.8. Inoviranje znanja zaposlenika

Jedna od vodilja u Luka Koper d.d. je mišljenje da su obrazovani i visoko motivirani kadrovi strateško bogatstvo društva i uvjeti za provedbu razvojnih planova samog poduzeća. Znanje, poduzetništvo, partnerstvo, poštovanje i odgovornost svakog zaposlenog pojedinca su prepoznati kao vrijednosti koje se nastoje objediniti u praksi.

Inoviranje znanja u Luka Koper d.d. može se u konačnici promatrati kroz opći doprinos poduzeću koji uključuje: podizanje konkurentske sposobnosti organizacije, poboljšanje radne uspješnosti, aktualiziranje znanja i vještina zaposlenih, izbjegavanje menadžerskog zastarijevanja, rješavanje organizacijskih problema, usmjeravanje novih zaposlenika, priprema za promociju i menadžersku sukcesiju, zadovoljavanje individualnih potreba rasta itd..

Osnovna svrha obrazovanja je usmjeren razvoj zaposlenika (razvoj karijere) za postizanje godišnjih i dugogodišnjih poslova i razvojnih ciljeva poduzeća, odnosno usklađenost osobnog profesionalnog razvoja s ciljem društva. Stoga je posebno važna zadaća voditelja kadrovskih poslova organizacija kontinuiranog stručnog osposobljavanja i usavršavanja kadrova pri čemu se posebna pozornost posvećuje visokoobrazovnim kadrovima. To osposobljavanje i usavršavanje znanja Luka Koper d.d. provodi putem različitih programa obrazovnih ustanova, ali i interno razrađenim programima. Sa svojim suradnicima voditelji kadrovskih poslova odabiru obrazovne programe, razrađuju interne programe, predlažu ih nadređenima te osiguravaju ostvarenje prihvaćenih programa. Najčešće se radi o izobrazbi u području zaštite na radu, zaštite okoliša, informacijskih tehnologija, standardima kvalitete, skladišnog poslovanja i upravljanja radnim vremenom.

U 2013. godini utrošeno je u prosjeku 16 sati inoviranja znanja po zaposleniku u Grupi, odnosno čak 18 sati inoviranja znanja u glavnome Društvu, u Luka Koper d.d.. Pri

⁶⁰ „Letno poročilo 2007 – Luka Koper d.d.“, p. 82., <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelj/poslovna-porocila>, (22.05.2014.)

tome je 85 % osposobljavanja organizirano interno na način da se najprije identificirala problematika na radu, a potom su već osposobljeni zaposlenici putem mentorstva i predavanja svoja znanja i iskustva prenosila drugim zaposlenicima, najčešće u obliku kratkih radionica i treninga. Među oblicima osposobljavanja operativnih kadrova sve je više prisutna primjena sustava instruktaze kroz koji zaposlenici stječu specifična znanja i vještine koje zahtjeva rad na operativnom dijelu.⁶¹ Cilj edukacije zaposlenika je dobiti nove vještine i znanja koje će pridonijeti učinkovitom obavljanju posla i razvoju poduzeća. Interno osposobljavanje se koristi prije svega iz razloga što su troškovi daleko manji nego ako se koriste vanjski predavači, a istovremeno intenzivnim prijenosom znanja između zaposlenika stvara se jedinstvena organizacijska kultura.⁶²

U osposobljavanje je bilo uključeno preko 70% zaposlenih. U skladu s potrebama poduzeća i mogućih poslovnih procesa Luka Koper d.d. na temelju internoga natječaja svojim zaposlenicima sufinancira izvanredni studij. Također, poduzeće je uključeno u europski projekt za razvoj ljudskih potencijala od kojih je dobilo i bespovratna sredstva za osposobljavanje zaposlenika specifičnih profila u logistici.

Luka Koper d. d. djeluje kao društveno odgovorno poduzeće u području edukacije i razvoja na širem području. Suraduje s brojnim obrazovnim institucijama (Sveučilištem, Fakultetom za pomorstvo i promet, IEDC Bled School of Management, srednje škole) osiguravajući mentorstva učenicima i studentima prilikom pisanja seminarskih radova, projekata i diplomskih radova kao i mogućnost odrađivanja obveznog radnog staža. Pojedini zaposlenici Luka Koper d.d. nerijetko su izvanredni predavači i asistenti na Sveučilištima i članovi su upravnih tijela obrazovnih i istraživačkih institucija.⁶³

4.3.9. Sustav vrednovanja

Praćenje upravljanja ljudskim resursima bitno je za dugogodišnji uspjeh svake tvrtke, osobito one većih dimenzija kao što je Luka Koper d.d.. U ovome poduzeću se uspješnost upravljanja ljudskim potencijalima mjeri svake dvije godine putem aktivnosti kao što su razgovori menadžera sa zaposlenicima. Povratna informacija dobivena u procesu procjene

⁶¹ „Letno poročilo 2013 – Luka Koper d.d“, str. 97., <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (22.05.2014.)

⁶² „Letno poročilo 2010 – Luka Koper d.d“, p. 94., <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (22.05.2014.)

⁶³ „Letno poročilo 2013 – Luka Koper d.d“, p. 100., <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (22.05.2014.)

radne uspješnosti može ukazivati na manjkavosti rezultata zaposlenika, kao i na uzroke manjkavosti rezultata poslovanja. Na temelju dobivenih informacija procjene uspješnosti stvaraju se temelji administrativnih odluka kao što su: administracija plaća (povišice), promaknuća, zadržavanjima na radnom mjestu, otkazima i priznavanju pojedinačne radne uspješnosti.

Od 2010. godine u Luka Koper d.d. provodi se i međusobna procjena suradnje između jedinica Luka Koper Grupe te se na temelju rezultata najboljoj organizacijskoj jedinici dodjeljuje se nagrada.

4.3.10. Razvoj osobne karijere i promocija kadrova

Luka Koper d.d. sustavno prati razvoj karijere zaposlenika. Kako bi se povećala motivacija i usklađivanje osobnih i razvojnih ciljeva zaposlenika s ciljevima poduzeća, jednom godišnje menadžer s više od 50% zaposlenih unutar poduzeća provede osobne razgovore kako bi prikupio što više informacija o radu, željama i pokretačima rada zaposlenika. Iz tih razgovora, između ostalog se pokazalo da je mnogim zaposlenicima pokretač, odnosno motivacija za rad i mogućnost osobnog razvoja karijere.

Realizacija individualnih napredaka unutar poduzeća omogućena je kroz osposobljavanja i dodatna obrazovanja te mobilnost zaposlenih kroz ostale organizacijske jedinice poduzeća.⁶⁴ Cilj obrazovanja je usmjeren razvoj zaposlenika, a to se u poduzeću postiže preko planiranih internih osposobljavanja, pružanjem mogućnosti izvanrednog studiranja (uz financijsku potporu poduzeća i skraćeno radno vrijeme), programima uvođenja u posao kod novih zaposlenja ili prelaska na zahtjevnije radno mjesto unutar poduzeća. Evidencije koje poduzeće vodi o svojim kadrovima pokazuju kako su svi zaposlenici unutar poduzeća prošli barem jednu od mogućih edukacija.

Već dugi niz godina, omogućen je razvoj karijere zaposlenika kroz sustave tzv. vertikalnog i horizontalnog napredovanja. Vertikalna promocija podrazumijeva prijelaz zaposlenika na zahtjevnije radno mjesto, dok horizontalno napredovanje podrazumijeva promjenu posla na istoj razini organizacijske strukture.

Formirana baza ljudskih resursa unutar poduzeća redovito vodi evidenciju zahvaljujući kojoj se za zahtjevnija radna mjesta (radna mjesta na višim razinama organizacijske strukture) lakše i brže identificiraju perspektivni kadrovi te se pripremaju

⁶⁴ „Letno poročilo 2006 – Luka Koper d.d.“, str. 64., <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (22.05.2014.)

razvojni planovi.⁶⁵ Tako su, zahvaljujući stručnom osposobljavanju i inoviranju znanja, te praćenjem rada i aktivnosti svakog pojedinca, u 2012. godini iz internih izvora pokrivene potrebe za kadrovima na najvišim razinama strukture ljudskih resursa, odnosno čak pet voditelja organizacijskih jedinica.

Luka Koper d.d. je u 2013. pokrenulo postupak za izradu modela upravljanja s kadrovima koji bi koristio kao alat koji će jasno definirati kriterije zapošljavanja, razvoja karijere, te identifikaciju potencijalnih kadrova koji bi bili promaknuti na zahtjevnije radno mjesto ukoliko se pokaže potreba, a cijeli model bi kao rezultat imao povećanje poslovne uspješnosti poduzeća.

⁶⁵ „Letno poročilo 2013 – Luka Koper d.d.“, str. 98., <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>, (22.05.2014.)

5. ZAKLJUČAK

Da bi se razvijala i napredovala u današnjem konkurentskom okruženju, poduzeća se moraju nositi s brojnim izazovima pa tako i uspješnim vođenjem ljudskih potencijala. Riječ je o neopipljivoj imovini koju je teško uočiti i mjeriti. Ljudski kapital nije iskazan kao stanje u bilanci poduzeća, no on predstavlja temelju važnost za stvaranje dugoročne vrijednosti poduzeća i njegov opstanak.

Ključ uspjeha u današnjem poslovnom okruženju je istovremeno ispuniti potrebe investitora tj. financijske zahtjeve te potrebe drugih interesnih skupina koje uključuju potrošače (korisnike usluga), zaposlenike i zajednicu. Od poduzeća se očekuje da upoznavanjem potreba korisnika usluga i/ili proizvoda i zaposlenika ostvari financijske ciljeve. Inovativnost, smanjenje troškova i kvalitativni ciljevi koji su izravno povezani s financijskim uspjehom odnosno financijskim gubitkom poduzeća, pod velikim su utjecajem prakse upravljanja ljudskim potencijalima. Uspješna poduzeća toga su svjesna te kontinuirano rade na stvaranju kvalitetnog sustava upravljanja ljudskim potencijalima kojim zapošljavaju najbolje kadrove za određeno radno mjesto te ih potom motiviraju i nagrađuju kako bi ostvarili poslovnu izvrsnost, kako na osobnoj razini, tako i na razini poduzeća.

Luka Koper je najrazvijenija sjevernojadranska luka koja zapošljava nekoliko stotina djelatnika i za koje očigledno ima vrlo dobro razrađen sustav upravljanja ljudskim potencijalima. U ovoj luci, zaposlenici su prepoznati kao alat za stvaranje i jačanje konkurentske prednosti poduzeća stoga ne čudi da je upravo razvoj kadrova dio ukupne strategije poduzeća. U ovome poduzeću redovito se prati kadrovska struktura i optimizira organizacijska struktura. Luka Koper d.d. uspješno odabire kadrove za određena radna mjesta, omogućuje im razvoj, socijalnu i zdravstvenu sigurnost te motivacijom i vrednovanjem osigurava stvaranje dobre organizacijske klime i uvjeta u kojima zaposlenici mogu ostvarivati vlastite potrebe i želje putem izvršavanja radnih zadataka, a neposredno time pružiti i maksimalan doprinos uspješnosti poduzeća.

Sudeći prema svemu iznesenom, Luka Koper d.d. se zahvaljujući upravljanju ljudskim potencijalima uspješno nosi s konkurentskim izazovima, a ključ za sučeljavanje s njima je motivirana, kvalitetno obučena i predana radna snaga.

LITERATURA

a) Knjige

1. Bahtijarević Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Karaman Aksentijević, N.: **Ljudski potencijali i ekonomski razvoj**, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2012., p. 243.
3. Jugović, A.: **Upravljanje morskom lukom**, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2012.
4. Jurina, M.: **O upravljanju ljudskim potencijalima**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2009.
5. Marušić, S.: **Upravljanje ljudskim potencijalima**, Adeco, Zagreb, 2006.
6. Noe, R. A. et. al.: **Menadžment ljudskih potencijala**, 3. Izdanje, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006.
7. Pupovac, D., Zelenika, R.: **Upravljanje ljudskih potencijalima u prometu**, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.
8. Tracy, B.: **Zaposlite i zadržite najbolje ljude**, Katarina Zrinski d.o.o. Varaždin, Varaždin, 2006.
9. Vujić, V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, 3. izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008.
10. Zekić, Z.: **Menedžment suvremenog poduzeća**, GLOSA d.o.o., Rijeka, 1997.

b) Internet izvori (elektronički izvori)

1. <http://www.luka-kp.si/slo/>
2. Zakon o radu (NN 149/09, 61/11, 82/12, 73/13)
3. Letno poročilo 2011 - Luka Koper d.d.,
<http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila> (30.11.2014.)
4. Letno poročilo 2010 – Luka Koper d.d.,
<http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila> (30.11.2014.)
5. Letno poročilo 2009 – Luka Koper d.d.,
<http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila> (30.11.2014.)
6. Letno poročilo 2008 – Luka Koper d.d.,
<http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila> (30.11.2014.)

7. Letno poročilo 2006 – Luka Koper d.d.,
<http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila> (30.11.2014.)
8. Poročilo o trajnostnem razvoju 2008 – Luka Koper d.d.,
<http://www.luka-kp.si/slo/isci?IDpm=-1&koren=1&find=trajnostnem+razvoju>

c) **Časopisi**

1. Lotrič, T. et al.: **Poslovna politika v funkciji uspešnosti poslovanja Luke Koper**, Pomorski zbornik 46, 2010, p. 77-103.
2. Trupac, I.: **More containers through investments and new transport services- case study of the port of Koper**, Portorož, Pomorstvo, 26/1, 2012., p. 181-189.

POPIS KRATICA

Kratika	Puni naziv
BS OHSAS	British Standard for occupational health and safety management systems
d.d.	Dioničko društvo
dr.	Doktor
ISO	International Organization for Standardization
Ing.	Inženjer
Itd.	I tako dalje
Mag.	Magistar
MKS	Metoda kadrovske strukture
Npr.	Na primjer
PC	Profitni centar
P.H.	Pomoćna hipoteza
RO-RO	Roll on – roll off (tehnologija horizontalnog prekrcaja)
Sl.	Slično
Tzv.	Takozvani

POPIS FOTOGRAFIJA

Fotografija 1: Panoramski pogled na terminale Luka Koper d.d. (2009.) 42

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Vlasnička struktura Luke Koper d.d. na dan 31.12.2013. 41

POPIS SHEMA

Shema 1: Struktura imovine poduzeća.....	4
Shema 2: Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima.....	26
Shema 3: Maslowljeva hijerarhija potreba.....	28
Shema 4: Organizacija Luka Koper Grupe	40
Shema 5: Organizacijska struktura Luka Koper d.d.	44

POPIS TABLICA

Tablica 1: Prednosti i nedostaci unutarnjeg i vanjskog pribavljanja kadrova.....	18
Tablica 2: Klasifikacija materijalne kompenzacije za zaposlenike.....	31
Tablica 3: Programske faze i uloge razvoja osobne karijere.....	37
Tablica 4: Broj novih zaposlenika i zaposlenika koji su napustili Luka Koper d.d...	46
Tablica 5: Struktura zaposlenika Luka Koper d.d. prema obrazovanju.....	47
Tablica 6: Karijerni razvoj zaposlenika u Luka Koper d.d.	48
Tablica 7: Struktura zaposlenika Luka Koper d.d. prema spolu	49
Tablica 8: Prosječna starost i radni vijek zaposlenika u Luka Koper d.d.	49