

ORGANIZACIJA LJUDSKIH RESURSA U JUNP PLITVIČKA JEZERA

Dukić, Vesna

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:573711>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-27**



VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNO UPRAVLJANJE

Vesna Dukić

**ORGANIZACIJA LJUDSKIH RESURSA U JAVNOJ USTANOVI
NACIONALNI PARK PLITVIČKA JEZERA**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2017.

Vesna Dukić

**ORGANIZACIJA LJUDSKIH RESURSA U JAVNOJ USTANOVI
NACIONALNI PARK PLITVIČKA JEZERA**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu
Poslovni odjel
Specijalistički diplomski stručni studij Poslovno upravljanje

Kolegij: Poslovna organizacija
Mentor: mr. sc. Ivana Varičak, viši predavač
Matični broj studenta: 0619413002

Karlovac, lipanj, 2017.

Zahvala

Zahvaljujem se svojoj mentorici mr. sc. Ivana Varičak koja je svojim stručnim savjetima oblikovala ideju i pomogla mi u izradi ovoga diplomskog rada. Također zahvaljujem djelatnicima i rukovodstvu Javne Ustanove Nacionalni park Plitvička jezera na ustupljenim podacima korištenim pri izradi diplomskog rada.

Posebno se želim zahvaliti svojim roditeljima koji su me tokom čitavog mog školovanja podupirali i poticali moju težnju k ostvarivanju ciljeva.

Želim se zahvaliti i svim djelatnicima Veleučilišta u Karlovcu koji su svojim radom pomogli u stjecanju moga znanja te života u struci i oko nje.

I na kraju želim se zahvaliti svim kolegama koji su mi vrijeme provedeno na fakultetu uljepšali svojim prisustvom i pomogli da to vrijeme smatram najljepšim dijelom svog života.

SAŽETAK

Cilj ovog završnog rada je ukazati na važnost ljudskih potencijala u organizacijama kao temeljne pretpostavke obavljanja djelatnosti, jer oni svojim znanjem, koje je u današnje doba najvrednije, pokreću sve ostale resurse. Menadžment može jedino radom s drugima i uz pomoć drugih ostvariti ciljeve poslovnih organizacija, a za to mora posjedovati znanja i vještine upravljanja ljudima. Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima omogućuje ostvarenje ciljeva poduzeća. 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 ostvarivanje profita upravo je upravljanje ljudskim potencijalima prepoznat kao moćan alat za postizanje uspješnosti i poslovne učinkovitosti poduzeća. Svaka organizacija mora osobitu pažnju posvetiti upravo organizaciji i upravljanju ljudskim resursima jer u današnje vrijeme uspješne od neuspješnih organizacija se razlikuju u kvaliteti i motiviranosti ljudskih resursa. Nacionalni park Plitvička jezera je najstariji, najveći i najposjećeniji nacionalni park u Hrvatskoj zahvaljujući prirodnom fenomenu i dobro razrađenom sustavu upravljanja ljudskim potencijalima.

Ključne riječi: menadžment, ljudski resursi, upravljanje ljudskim potencijalima, motivacija, Nacionalni park Plitvička jezera

SUMMARY

The object of this thesis is to point out the importance of human resources in organizations as a fundamental precondition for carrying out business activities: with their knowledge, which is nowadays, in digital age, of utmost importance, they propel all the other resources. Only by working with others and helping others, management can achieve the goals of business organizations, for which the knowledge and skills of people management are necessary. Quality management of human resources enables the achievement of company goals. Due to the competitive atmosphere that surrounds today's market, strategies are developed in an attempt to achieve even the minimal advantages over the competition. In this struggle to survive and to further develop and make profit, it is the management of human capital that is recognized as a powerful tool in achieving success and professional effectiveness of a company. Every organization must pay special attention to the organization and management of human resources, because nowadays successful organizations differ from the unsuccessful ones in the quality and motivation of human resources. The National Park Plitvice Lakes is the oldest, biggest and most visited national park in Croatia, which is the result of its natural values but also of the Park's exemplary and elaborate system of human resources.

Keywords: managment, human resources managment processes, employee development, motivation, National Park Plitvice lakes.

SADRŽAJ

1. UVOD	2
1.1.Predmet i cilj rada.....	2
1.2.Izvori podataka i metode prikupljanja.....	2
1.3.Struktura rada.....	3
2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....	4
2.1.Povijesni razvoj upravljanja ljudskim potencijalima.....	4
2.2.Uloga i značaj menadžmenta ljudskih potencijala.....	5
3. ORGANIZACIJA LJUDSKIH RESURSA.....	9
3.1.Menadžerska vizija, struktura i politika.....	11
3.2.Projektiranje i analiza radnih mjesta	13
3.2.1. Analiza radnih mjesta.....	14
3.2.2. Sigurnost i analiza opasnosti na radnom mjestu.....	16
3.3.Sustav planiranja i razvoja ljudskih potencijala.....	17
3.4.Benchmarking ljudskih potencijala.....	19
3.5.Pribavljanje i odabir kadrova.....	20
3.6.Zaključivanje ugovora o radu.....	23
3.6.1. Uređivanje prava i obveza subjekata radnog odnosa.....	24
3.6.2. Sklapanje i otkazivanje ugovora o radu.....	25
3.7.Politika zapošljavanja i uvođenje zaposlenika u posao.....	27
3.8.Motivacija kadrova.....	29
3.8.1. Teorije motivacije za rad.....	32
3.8.2. Tehnike motivacije za rad.....	35
3.9.Inoviranje znanja i sustav vrednovanja.....	37
3.10. Razvoj osobne karijere promocija kadrova.....	40
4. ORGANIZACIJA LJUDSKIH RESURSA U JAVNOJ USTANOVI NP PLITVIČKA JEZERA.....	43
4.1.Općenito o poduzeću.....	43
4.2.Organizacijska i kadrovska struktura poduzeća.....	46
4.3.Procesi upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću.....	56
4.3.1. Menadžerska vizija, strategija i politika.....	56
4.3.2. Planiranje razvoja ljudskih potencijala.....	58
4.3.3. Pribavljanje i odabir kadrova.....	61
4.3.4. Zaključivanje ugovora o radu.....	63
4.3.5. Uvođenje zaposlenika u posao.....	64
4.3.6. Motivacija kadrova.....	65
4.3.7. Inoviranje znanja i sustav vrednovanja.....	70
4.3.8. Razvoj osobne karijere i promocija kadrova.....	72
5. ZAKLJUČAK.....	74
LITERATURA.....	76
POPIS ILUSTRACIJA.....	78

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Tema specijalističkog završnog rada je organizacija ljudskih resursa na konkretnom primjeru Javne Ustanove Nacionalni park Plitvička jezera. Ljudi se danas smatraju jednim od najvrednijih resursa organizacije, stoga je ova tema jako bitna za sve uspješne organizacije, a NP Plitvička jezera predstavlja jednu od uspješnijih organizacija u Hrvatskoj.

Djelovanje i uloga menadžmenta ljudskih potencijala ne odnosi se samo na vidljive dijelove organizacije i odnosa organizacije i zaposlenika, već i na nevidljive elemente poput stavova i uvjerenja zaposlenika. Upravo ta razina utjecaja menadžmenta ljudskih potencijala utječe na produktivnost zaposlenika putem promjena u organizacijskoj strukturi i kulturi te utječe na njihovo mikro okruženje, a posljedično i na cjelokupnu ekonomiju i društvo.

Organizacija, putem menadžmenta ljudskih potencijala, stvara obrazovne i motivirane zaposlenike te osigurava provođenje zadanih strateških ciljeva. Menadžment ljudskih potencijala, s druge strane, zaposlenicima pruža podršku tijekom radnog vijeka u organizaciji, te čini sponu između organizacije i njezinih zaposlenika i osigurava zdravu komunikaciju između zaposlenika i organizacije. Odnos organizacije u strateškom smislu može varirati od potpune isključenosti do potpune integracije funkcije ljudskih potencijala iz procesa kreiranja i implementacije poslovne strategije. Moderne organizacije sve češće prihvaćaju veliku važnost i korist uključivanja funkcije ljudskih potencijala u proces poslovne strategije.

Ciljevi ovog rada su: objasniti pojam menadžmenta ljudskih potencijala i njegovu ulogu i važnost u organizaciji, o čemu točno treba voditi računa pri postavljanju strategije, odnosno o kojim procesima ovisi uspješnost menadžmenta ljudskih potencijala i samim time zadovoljstvo zaposlenika odnosno organizacije. Također, cilj ovog rada je prikazati na primjeru Javne Ustanove Nacionalni park Plitvička jezera, koja predstavlja veliku i uspješnu organizaciju, na koji način je organizirao upravljanje ljudskim potencijalima.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Izvori podataka su prikupljeni desk istraživanjem raznih stručnih literatura iz područja organizacije, menadžmenta i menadžmenta ljudskih potencijala te s Interneta. Za izradu

teorijskog dijela rada korištene su metode kompilacije, deskripcije, klasifikacije i komparacije. U praktičnom dijelu rada korištena je metoda ispitivanja putem anketnog upitnika u kombinaciji s intervjuem koji je proveden s osobljem (rukovoditeljima) u Javnoj ustanovi Nacionalni Park Plitvička jezera kao i metode analize, sinteze te statistička metoda.

1.3. Struktura rada

Specijalistički završni rad je podijeljen na pet dijelova kako bi se dodatno naglasilo svaki proces kojim čovjek prolazi kako bi se integrirao u organizaciji i postao zaposlenik. U prvom dijelu rada je napisano nekoliko uvodnih riječi o samom pojmu teme rada, metode pisanje i struktura rada. Drugi dio rada odnosi se na upravljanje ljudskim potencijalima odnosno kroz povijesni razvoj upravljanja ljudskim potencijala pokazuje kako pojam ljudskih potencijala tijekom godina postaje sve važnija funkcija u svim organizacijama te nastoji definirati sam pojam ljudskih potencijala, koja je njegova uloga i značaj.

Nadalje, treća cjelina govori o procesima upravljanja ljudskim potencijalima i sastoji se od deset procesa koji podrazumijevaju: menadžersku viziju, strukturu i politiku; projektiranje i analizu radnih mjesta, sustav planiranje i razvoj ljudskih potencijala, benchmarking, pribavljanje i odabir kadrova, zaključivanje ugovora o radu (uređivanje prava obveza subjekata radnog odnosa i sklapanje i otkazivanje ugovora), politika zapošljavanja i uvođenje zaposlenika u posao, motivacija kadrova kroz njezine teorije i tehnike za rad, inoviranje znanja i sustav vrednovanje te razvoj osobne karijere i promocija kadrova.

Četvrto poglavlje se odnosi se na aplikativni primjer iz Javne Ustanove Nacionalni park Plitvička jezera. Poglavlje je razrađeno u tri dijela, prvi dio predstavlja općenite podatke o parku, drugi dio prikazuje organizacijsku i kadrovsku strukturu organizacije dok treći dio govori o gore navedenim procesima, ali na primjeru parka.

Na kraju slijedi nekoliko zaključnih riječi o samoj temi upravljanja ljudskim potencijalima te popis literature i ilustracija.

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Ljudi, ljudski kapital, ljudski potencijali, menadžment ljudskih potencijala su ključne riječi i dominantna briga suvremenih menadžera i organizacija. Važnost menadžmenta ljudskih potencijala neupitna je, kako za zaposlenike i organizaciju, tako i za cjelokupno gospodarstvo i društvo u cjelini. Djelovanje kvalitetnog menadžmenta ljudskih potencijala posljedično djeluje na cjelokupno gospodarstvo putem kontrole rada zaposlenika u smislu zdravlja na radu i načela moralnog i etičkog poslovanja.

2.1. Povijesni razvoj upravljanja ljudskim potencijalima

Pojava industrijske proizvodnje i najamnog rada, rezultirala je u stvaranju potrebe i podloge za razvoj svih organizacijskih aspekata, među koje se također ubrajaju organizacija i upravljanje ljudskim resursima. Organizirani ljudski rad stvara potrebu za upravljanjem ljudskim resursima. Primjerice, u 18. i 19. st. mnoga su velika poduzeća organizirala stanovanje za svoje zaposlene, a imali su i razne sisteme stimulativnog plaćanja. Prvi značajni rad koji je postavio temelje za stvaranje posebne discipline upravljanja ljudskim potencijalima u budućnosti je publiciranje knjige „*Psychology and Industrial Efficiency*“ (1913. godine) Huga Munterberga.¹ Isto tako u prvoj polovici 20. stoljeća su nastale mnoge važne znanstvene spoznaje koje su bile neposredan poticaj za razvoj upravljanja ljudskim resursima:²

- poznata Hawthorne istraživanja Eltona Mayo i suradnika 1927.-1930.godine,
- Maslowljeva teorija motivacije 1943. godine,
- Herzbergova teorija 1959. godine,
- Likertov koncept ljudskih potencijala 1961. godine. i dr.

O formiranju koncepta „ljudskih resursa“ i „upravljanja ljudskim resursima“ u smislu i u kojem je danas prihvaćen u teoriji i praksi može se govoriti tek u 50-tim godinama 20. stoljeća, a tek je u 70-tim godinama 20. stoljeća koncept HRM (*eng. Human resource*

¹ Jurina M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Intergrafika TTŽ d.o.o., Zaprešić, 2011., str.24.

² Ibidem str.25

management) postao dominantan i u teoriji i u praksi u tada najrazvijenijim zemljama. Tek 80-tih godina 20. stoljeća pojam menadžmenta ljudskih resursa se utemeljuje i ulazi u znanstvenu literaturu kao poseban predmet istraživanja. Naziv koji se danas koristi u teoriji i praksi za djelatnost upravljanja ljudskim resursima, u Hrvatskoj se koristio termin *personal*, zatim kadrovi pa tek onda ljudski potencijali. Na području Republike Hrvatske 1947. godine počinje poslijeratna personalna faza na način da su za brigu oko ljudi u poduzećima zaduživali stručnjaka ili bi formirali personalni odjel. Uglavnom je bila riječ o evidentiranju staža, socijalnog i zdravstvenog osiguranja. Najviše su se na to mjesto zapošljavali pravnici jer ih se tada smatralo općim stručnjacima – generalistima.³ Personalna evidencija proširuje se 1956. godine (sigurnost na radu, mirovinsko osiguranje, stručno osposobljavanje, radni odnosi, rekreacija). U većim tvornicama se stručnjacima (generalistima) pridružuju i psiholozi, specijalisti, referenti za osposobljavanje i dr. Kadrovska faza pojavljuje se 1965. godine. Služba se usmjerava na pravilno postavljanje čovjeka usred zbivanja iako su pojedini elementi bili preslikani iz istočnog socijalizma. U ovoj fazi se pojavila potreba za stručnim izborom, školovanjem uz rad, raspoređivanjem kao i nužnost timskog rada većeg broja kadrovske stručnjaka.⁴ Godine 1990. uveden je termin „upravljanje i razvoj ljudskih potencijala“. Ovdje se naglašavaju brojne promjene u odnosu na prethodna razdoblja npr. da za svako radno mjesto postoji konkurencija koja počinje već u školi, a u toj konkurenciji slabiji zaostaju i da svi ljudi nisu jednaki već da imaju jednaka prava u startu. Rukovoditelje postavljaju zaposleni u poduzeću (izvana utječe samo vlasnik), a oni biraju vlastite timove, te su participacije zaposlenih dionice, a ne teoretsko samoupravljanje itd.⁵

2.2. Uloga i značaj menadžmenta ljudskih potencijala

Danas pojam menadžmenta ljudskih potencijala ima četiri značenja:⁶

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

³ Vujic, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2004., str.3

⁴ Ibidem, str.3

⁵ Belak, V. Menadžment u teoriji i praksi, Bellux Exellans d.o.o., Zagreb, 2014., str. 38

⁶ Bahtijarević-Šiber, F. : Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str.3

Menadžment ljudskih potencijalan čini niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnih broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije. Temeljne skupine aktivnosti i zadaća koje obuhvaća menadžment ljudskih potencijala jesu:⁷

- stratejski menadžment ljudskih potencijala,
- planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih,
- analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta,
- pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja,
- praćenje i ocjenjivanje uspješnosti,
- motiviranje i nagrađivanje,
- obrazovanje i razvoj zaposlenih,
- stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture,
- socijalna i zdravstvena zaštita,
- radni odnosi,
- različite usluge zaposlenima.

Povećana konkurencija, naglasak na produktivnost, pravni uvjeti, napredak u tehnologiji i promjenjiva priroda radne snage čine menadžment ljudskih resursa sve važnijim za poduzeća. Ako menadžeri ne obavljaju svoj posao učinkovito, zaposlenici mogu biti neusklađeni u svojim poslovima. Područje menadžmenta ljudskih resursa je osiguravanje poduzeću dovoljno zaposlenika s odgovarajućim vještinama.

Pravilnom organizacijom i upravljanjem ljudskim resursima poduzeća omogućuju učinkovito korištenje zaposlenika u postizanju svojih ciljeva. Odražavanje morala i produktivnosti zaposlenika zahtijeva da menadžeri učinkovito upravljaju ljudskim resursima. Da bi menadžment ljudskih resursa bio učinkovit, za njega moraju biti zaduženi svi menadžeri u poduzeću. Privlačenjem, razvojem i zadržavanjem učinkovitog osoblja moraju se baviti svi menadžeri u poduzeću, a ne samo menadžeri ljudskih resursa.

Ljudske resurse treba promatrati kao presudan resurs ili imovinu poduzeća. Bez obzira na razvoj novih tehnologija, informacijskih sustava i na novac uložen u zgrade i opremu, ljudski resursi su ono što poduzeće čini konkurentnim. Zbog toga su stručnost i vještine ljudskih

⁷ Ibidem str.5

resursa ključni za uspjeh poduzeća. Raspodjelom zaposlenika na određeni posao ili njihovim specijalističkim uvježbavanjem nastoji se poboljšati sklad između zaposlenika i ciljeva poduzeća. Menadžment ljudskih resursa sastoji se od tri faze. Prva faza obuhvaća aktivnosti oblikovane radi privlačenja produktivnih zaposlenika u poduzeće. Glavne aktivnosti tijekom ove faze su planiranje, pribavljanje i izabiranje zaposlenika. Druga faza sastoji se od aktivnosti u razvoju zaposlenika u produktivnu radnu snagu. Treća faza obuhvaća aktivnosti koje zadržavaju radnu snagu, kao što su određivanje naknade, napredovanje, premještanje, degradiranje i otpuštanje zaposlenika.⁸ Povećana globalna konkurencija promijenila je gotovo svaki aspekt poslovanja, uključujući i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. U prošlosti menadžment ljudskih resursa bio je funkcija posvećena zapošljavanju i otpuštanju domaćih zaposlenika i držanju evidencije o plaćama. Globalno širenje proizvodnje i marketinga u posljednja dva desetljeća dovelo je do toga da poduzeća posvećuju više pažnje menadžmentu ljudskih resursa kao globalnoj aktivnosti. Menadžeri su prepoznali važnost ljudskih resursa za sposobnost poduzeća da konkurira diljem svijeta. Poduzeća više uključuju linijske menadžere u aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, a menadžere ljudskih resursa u planiranje strategija poduzeća. Ljudski resursi su sastavni dio strategije poduzeća na koju utječu mnogi faktori i iz vanjske i iz unutarnje okoline. Od vanjskih faktora posebno su važni ekonomski sustav, institucionalni uvjeti, tržište rada, kultura društva i drugi. Od unutarnjih faktora posebno značenje imaju menadžment, veličina organizacije, poslovna strategija, vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost, životni ciklus organizacije i organizacijska kultura.⁹

Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od najvažnijih funkcija menadžmenta kojoj se u posljednje vrijeme daje iznimna važnost, budući da je čovjek živi element organizacije. Temeljni su zadaci funkcije upravljanja ljudskim potencijalima:¹⁰

- popunjavanje radnih mjesta u organizaciji,
- zadržavanje i motiviranje kvalitetnih djelatnika,
- stalna izobrazba, usavršavanje i razvoj zaposlenih.

Razvoj ljudskih resursa kao disciplina postaje sve značajnija s obzirom na suvremene tehnološke i društvene promjene. Ovisno o tome ona dobiva na važnosti i zbog sve većih, odnosno težih zahtjeva na kvalitetu ljudskih resursa. Pri tome uloga samog pojedinca, masovnih medija i organizacije u kojoj je taj pojedinac zaposlen dobiva sve zapaženije mjesto

⁸ Noe, R: Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb, 2006, str.5

⁹ Jurina, M: O upravljanju ljudskim potencijalima, Intergrafika TTŽ d.o.o., Zaprešić, 2011, str. 50

¹⁰ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 76

(za razliku od prijašnje uloge koju je u tom pogledu imala obitelj, crkva, škola, fakultet, politička organizacija, uža društvena zajednica itd).¹¹

Svi resursi ili potencijali organizacije mogu se podijeliti u tri temeljne skupine:¹²

- materijalno - financijski resursi (sirovine, materijali, energija, imovina, financijska sredstva itd.)
- tehnološko - organizacijski resursi (znanost, tehnika, tehnologija, informacije, organizacija rada itd.)
- ljudski resursi (svi zaposleni, menadžment).

Ljudski potencijali su najvažniji jer oni svojim znanjem, koje se u današnje, informatičko doba najvrjednije, pokreću sve ostale resurse koji bez njih predstavljaju tek "mrtvi kapital".

Ljudski potencijali su kroz povijest imali različit položaj u organizaciji i vodstvu. Vlasnici i vodstvo različito su tretirali zaposlenike i koristili različitu terminologiju, pa se može reći da se susreću tri skupine pojmova:¹³

- pojmovi koji se odnose na pojedince: radnik, službenik, menadžer, itd.
- pojmovi koji se odnose na ukupnost ljudskog potencijala organizacije ili zajednice: radna snaga, kadrovi, personal, ljudski resursi ili potencijali, ljudski kapital, itd.
- pojmovi koji se odnose na organiziranje ljudi i upravljanje njima.

Velike kompanije razvile su svoje vlastite odjele upravljanja ljudskim potencijalima kako bi kontrolirale procese u pribavljanju, zadržavanju i unapređivanju ovog resursa kao najvažnije meke varijable poslovanja. Današnji odjeli koji se bave upravljanjem ljudskim resursima uključeni su u sve aktivnosti organizacije u kojima se donose dugoročne strategijske odluke.

¹¹ Žugaj, M.: *Organizacija*, Drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Tiva, Varaždin, 2004., str. 248.

¹² Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje "B.A. Krčelić" Zaprrešić, 2009., str. 15.

¹³ Ibidem

3. ORGANIZACIJA LJUDSKIH RESURSA

U čitavoj svojoj povijesti čovjek se služio organizacijom i pripadao raznovrsnim oblicima organizacije, od prvih slučajnih skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života. Čovjek nije nikad mogao, a ni danas ne može bez organizacije. Pojam organizacije nije jednoznačan pa se stoga koristi u dvostrukom smislu; u prvom za označavanje proces organiziranja nekih aktivnosti (poslova), a u drugom za označavanje rezultata tog procesa s kojim se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života.¹⁴

Organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanje mogućim naporom, najmanjim troškom na bilo kojem području rada i života.¹⁵ Svaka organizacija je rezultat procesa organiziranja i predočuje stanje organizacije u određenom trenutku. Također, svaka je organizacija istodobno i institucija, odgovarajuće pravne forme, a u današnjim poslovnim uvjetima ona je istodobno i otvoreni sustav, koji je u neprekidnoj interakciji sa svojom okolinom. To znači da je ključno poimati organizaciju kao stanje, proces, instituciju i otvoreni sustav.¹⁶

Organizacija ljudskih potencijala u organizaciji je proces dizajniranja strukture, raspoređivanja dužnosti i koordiniranja osoba u njihovim naporima da ostvare ciljeve poduzeća. Primarni je fokus organiziranja određivanje onog što će zaposlenici raditi u organizaciji i kako će se njihova pojedinačna nastojanja najbolje kombinirati za povećanje postizanja organizacijskih ciljeva.¹⁷ Razvoj ljudskih potencijala kao poslovna funkcija sastoji se od niza procesa i organizacijskih oblika. Procesi se razrađuju na predviđanje potreba, pribavljanje i selekciju, motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje i razvoj upravljanja ljudskim potencijalima.

Svaka organizacija, pa tako i poduzeće, ima neku svoju određenu strukturu odnosno sastav, tj. svoj neki sustav unutarnjih veza i odnosa. Organizacijska struktura poduzeća slijedi ciljeve poduzeća, a oni proizlaze iz strategije razvoja poduzeća. Utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije važan je za oblikovanje organizacijske strukture poduzeća jer ako

¹⁴ Sikavica. P., Novak.M. : Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str.10

¹⁵ Hunjet, A. : Organizacija i organizacijsko ponašanje, 2014/2015, str.12

¹⁶ Sikavica.P. : Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str.11

¹⁷ Certo, S.C.; Certo, S.T.: Moderni menadžment, Mate d.o.o., Zagreb, 2008., str.228

poduzeće posluje u nemirnoj i nestabilnoj okolini ono će znatno češće biti primorano da mijenja svoju organizacijsku strukturu nego u slučaju kada je ta okolina stabilna i mirna.¹⁸

Menadžeri provode konstantno usklađivanje organizacijske strukture, kako bi se postigao maksimalan učinak uz što manju upotrebu resursa. Na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća utječe cijeli niz čimbenika, čiji su utjecaji međusobno različiti, te ih menadžer sve mora poznavati kako bi ocijenio njihov intenzitet i predvidio dominantne utjecaje na formiranje organizacijske strukture u nekom budućem vremenu. Svi se čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacijskih struktura mogu podijeliti u dvije osnovne skupine:¹⁹

- vanjske čimbenike kojima se poduzeće mora prilagođavati,
- unutarnje čimbenike na koje poduzeće može utjecati.

Jedan od osnovnih čimbenika koji utječu na organizaciju su ljudi. Promatraju li se osnovni elementi organizacijske strukture onda valja naglasiti da organizacija ljudskih čimbenika čini jedan od temeljnih elemenata oko kojeg se organiziraju svi ostali elementi odnosno koji utječe na ostale elemente. Prema Sikavici elementi organizacijske strukture su:²⁰

- organizacija materijalnih čimbenika,
- organizacija ljudskog čimbenika,
- organizacija vremenskog redoslijeda obavljanja poslova,
- organizacija upravljanja i menadžmenta,
- organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka.

Pri tome organizacija ljudskog čimbenika obuhvaća sve probleme vezane za organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta te integraciju i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini.

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

¹⁸ Sikavica. P., Novak.M. : Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str.14

¹⁹ Čičin- Šain, D.: Predavanje iz menadžmenta, preuzeto sa

http://www.unizad.hr/portlas/4/nastavni_mat/2_godina/menedzment/predavanja_menedzment.pdf
(24.05.2017.)

²⁰ Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 342

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 strategijska politika, projektiranje radnih mjesta, planiranje kadrova, banchmarking 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. Vizija, struktura i politika organizacije

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 načine²¹:

- 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.

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

²¹ Vujić, V. : Menadžment ljudskog kapitala, 3. Izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008., str. 105

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.²²

Pod strategijom se u gospodarstvu podrazumijeva širok, opći plan utvrđen s namjerom postignuća dugoročnih ciljeva poslovnog sustava te izbor putova i sredstava njihova ostvarivanja. 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.

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 poduzeća na aktivnosti koje će se pri realizaciji vizije i misije poslovnog sustava poduzeti radi razvitka i ostvarenja ekonomskih i neekonomskih ciljeva.²³

²² Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006. , str.432

²³ Vujić, V. : Menadžment ljudskog kapitala, 3. Izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008, str.105

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 sustavima. Projektiranje samo po sebi predstavlja 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. Na temelju 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 proizvoda i radnom 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 ljudskim potencijala, koriste se i ove metode:²⁴

- *MKS metoda (model kadrovske strukture)* – sastoji se 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* – vrlo značajna za dugoročno strateško planiranje, a 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,
- *metoda projekcije trendova* – temeljem kretanja zaposlenosti u prošlosti metodom regresijske analize utvrđuje se statistička ovisnost jedne pojave o drugoj ili više njih te se temeljem predviđanja kretanja nezavisni varijabli predviđa kretanje zaposlenosti u budućnosti. Moguće je korištenje i kombinacije navedenih metoda u potrazi za optimalnim rješenjem.²⁵

²⁴ Ibidem str. 109.

²⁵ Ibidem, str.109

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 zahtjeva radnog mjesta, određivanja složenosti i procjene vrijednosti poslova te vođenja učinkovite politike ljudskog kapitala. Drugim riječima, analiza posla je sastavni postupak sakupljanja, organiziranja i interpretiranja svih informacija o zadacima, odgovornosti i kontekstu posla, psihofizičkim i drugim zahtjevima koje postavlja izvršiteljima. Opis poslova koji rezultira iz analize temeljni je dokument suvremenog poslovanja. Analiza i procjena obično se ostvaruju u ove tri faze: ²⁶

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

Analiza posla osnovna je metoda kojom se za upravljanje ljudskim potencijalima može determinirati elemente posla i bitno utvrditi potrebno znanje, vještine i sposobnosti za uspješno uključivanje novih zaposlenika te razvoj zaposlenih. Koraci u analizi posla:²⁷

- utvrđivanje svrhe i upotrebe analize posla,
- analiza organizacije,
- određivanje poslova koji će se analizirati,
- prikupljanje podataka,
- izrada opisa posla,
- izrada specifikacija odnosno zahtjeva posla,
- evaluacija procesa analize posla.

Sadržajno svaka analiza posla obuhvaća detaljan opis posla, a onda ovisno o namjeri i obimu korištenja informacija i rezultatima analize posla razrađuje se njegove specifikacije, odnosno provodi se kompetencijska analiza. Osnovni zadatak u analizi poslova je sustavno i precizno opisati što se i kako se radi na određenom radnom mjestu, koji se sve zadaci obavljaju unutar definiranog posla, kakva se oprema upotrebljava, kako se dobivaju podaci o postignutom

²⁶ Bahtijarević- Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str 242.

²⁷ Ibidem str.247

rezultatu, od kuda se dobivaju informacije i koga se izvještava o problemima, gdje i pod kojim uvjetima se rad obavlja.²⁸

Radno mjesto je organizacijski pojam i označava najmanji element, odnosno jedinicu organizacijske strukture²⁹. 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. 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 na 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 zahtjeve koje utvrđuje liječnik na osnovi opisa poslova, zahtijeva rada i analize periodičnih pregleda zaposlenika, a sadrže podatke o angažiranosti vida, čula, profesionalnim i medicinskim kontraindikacijama za rad na određenome radom mjestu te podatke o obveznim periodičnim pregledima zaposlenika.

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 samome 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 intervjui se definira kao razgovor koji potiče jedna ili više osoba sa ciljem skupljanja informacija i vrednovanja kvalifikacija kandidata za zaposlenje te

²⁸ Obradović, V.; Samardžija, J.; Jandrić, J.: Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb, 2015, str.65

²⁹ Pupovac, D.; Zelenika, R: Upravljanje ljudskih potencijalima u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004., str. 283.

predstavlja najrašireniju metodu odabira koju organizacije koriste. 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.³⁰

3.2.2. Sigurnost i analiza opasnosti na radnom mjestu

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

Nezgodna 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 je:³¹

- povreda, odnosno bolest je prouzročio neki vanjski događaj ili radnja čovjeka,
- događaj je nastupio iznenadno ili nasilno zbog neposredna djelovanja neke vanjske sile li nasilne kretnje tijela,
- nasilnost događaja uočljiva je po nastanku i po njezinomu 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.

³⁰ Noe, R.A: Menadžment ljudskih potencijala, 3. Izdanje, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, 2006., str.192

³¹ Vujić, V. : Menadžment ljudskog kapitala, 3. Izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008., str. 121

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.

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.

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 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.³²

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:³³

- 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),

³² Bahtijarević -Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.g., str 180

³³ Vujić, V. : Menadžment ljudskog kapitala, 3. Izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008., str. 127-132

- ekonomska politika – dinamika rasta (ciljevi, mjere i aktivnosti države te drugih subjekata u gospodarskom životu.

Ciljevi planiranja razvoja ljudskih potencijala u pravilu obuhvaćaju:³⁴

- 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.

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

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.³⁵

3.4. Benchmarking ljudskih potencijala

Benchmarking je proces uvođenja promjena u poduzeću sa ciljem kontinuiranog poboljšanja poslovne izvrsnosti i utvrđivanja tko je prvi ili najbolji na tržištu. On u sebi sadrži.³⁶

- usporedbu tvrtke i njezinih dijelova s najboljima,
- usporedbu proizvodnih i drugih aktivnosti tvrtke s konkurencijom,
- usporedbu proizvoda sa konkurentima koji imaju bolje rezultate,
- usporedbu tehničkih rješenja u cilju odabira najbolje opreme,
- primjena najboljih poslovnih procesa,

³⁴ Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str 180

³⁵ Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, 3. Izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008., str. 127-132 .

³⁶ Vujić, V. : Menadžment ljudskih potencijala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2004., str.143

- planiranje razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima.

Benchmarkingom se osiguravaju mnoge prednosti i znatno pomaže pri projektiranju poslovnih ciljeva. 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.

Benchmarking može biti:

- unutarnjeg tipa – provodi se u okviru pojedinog poduzeća, uspoređivanjem pojedinih funkcija, odijela ili operacija, ne bi li se otkrio uzor koji valja slijediti ili primjer loše prakse.
- vanjskog tipa – postupak se provodi uspoređivanjem srodnih poduzeća ili poduzeća koji nemaju nikakve sličnosti s vrstom djelatnosti kojom se poduzeće bavi.

3.5. Pribavljanje i odabir kadrova

Pribavljanje kandidata za zapošljavanje vrlo značajan je proces funkcije ljudskog kapitala, a obuhvaća privlačenje na slobodna radna mjesta kandidate koji imaju kompetencije za uspješno obavljanje poslova. Pribavljanje kandidata vrlo je važna aktivnost i zadatak funkcije ljudskih potencijala u organizacijama. O tome kako se kvalitetno ono obavi, ovise i mnoge druge aktivnosti. Stoga mu se posvećuje sve više pozornosti, vremena, energije i sredstava.³⁷

Drugim riječima, pribavljanje je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanja ciljeva.

Pribavljanje uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje kandidata od kojih se, kroz proces selekcije, odabiru oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta. Njegova svrha je privući dovoljno kvalitetnih kandidata da bi se mogli izabrati najbolji. 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 znanjem i iskustvom koji će svjesno i izvrsno izvršavati određene zadatke ili traže opće

³⁷ Jurina, M: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Krčelić, Zaprešić, 2009, str.97.

sposobnosti, talentirane ljude pune samopouzdanja, ambicije, inicijative, jakih personalnih i komunikacijskih vještina koji će doprinijeti uspjehu poduzeća.³⁸

Analize brojnih kompanija pokazuju da su ključne osobine kandidata koje se traže: inicijativa, kreativnost, fleksibilnost, sposobnost timskog rada te komunikacijske i analitičke vještine. Da bi osigurale najbolje kandidate za zapošljavanje, organizacije moraju osigurati kvalitetan proces pribavljanja. Djelotvoran proces pribavljanja mora imati sljedeća obilježja:³⁹

- *Pribavljanje treba biti dugoročna strategija* – privlačenje najboljih postaje dugoročna strategija osiguravanja konkurentne prednosti i organizacijske uspješnosti.
- *Treba planirati proces pribavljanja* – treba ugraditi proces planiranja potrebnih ljudi u kojem uz vještine, znanja i sposobnosti koje trebaju imati u budućnosti, treba planirati i kada ih i kako ih pribaviti.
- *Pribavljanje treba prilagoditi ciljnim skupinama* – posebni programi pribavljanja za različite kategorije i osigurati da oni kojima je program usmjeren prime pravu poruku.
- *Pribavljanje treba odgovarati na potrebe kandidata* – treba utvrditi interese i potrebe potencijalnih kandidata te tome prilagodite beneficije i druge pogodnosti koje se nude da bi ih se privuklo.
- *Pažljivo izabrati i obučavati one koje pribavljaju* – kako planirati pribavljanje, kako pitati kandidate, koje informacije tražiti od kandidata a koje davati.
- *Pružati realnu sliku posla i organizacije* – kako bi se izbjeglo nezadovoljstvo i frustracije od nerealnog očekivanja.

Cilj programa pribavljanja organizacije je osigurati da ona ima određeni broj dovoljno kvalificiranih kandidata (kojima je posao prihvatljiv) između kojih će odabrati kada se pojavi prazno radno mjesto. Sam proces započinje tako da menadžeri pojedinih funkcija dostavljaju Odjelu za ljudske potencijale priopćenje u kojem se upozorava na slobodna radna mjesta ili poslove koje valja popuniti. Nakon što Odjel dobije navedeno 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 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.

³⁸ Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 289

³⁹ Ibidem, str.290

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

Najbolje je kombinirati oba izvora, što većina suvremenih organizacija radi. Izvori pribavljanja vezani su i uz kategorije posla i slobodnih radnih mjesta, ali su unutarnji izvori više ili manje prisutni kod svih kategorija posla. Naznačene skupine imaju svoje prednosti i nedostatke koji su prikazani sljedećoj tablici.

Tablica 1. Prednosti nedostaci unutarnjeg i vanjskog pribavljanja kadrova

	UNUTARNJI IZVORI	VANJSKI IZVORI
PREDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
NEDOSTACI	<ul style="list-style-type: none"> - sljepoća i gušenje inovacija, - moguće napetosti i sukobi, - manja mogućnost odabira, - usporavanje promjena, - slaba motivacija 	<ul style="list-style-type: none"> - duže vrijeme prilagodbe kandidata, - veći rizik i skuplji odabir kadrova, - blokiranje promocija kadrova, - obostrana očekivanja su upitna, - izazivanje nezadovoljstva

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 294 (obrada autorice)

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 privlačenju i pridobivanju kvalitetnih ljudi postaje jednako oštra kao i ona na tržištu proizvoda i usluga. 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 se koriste za utvrđivanje poznavanje materije nekog posla i mogući potencijal za stjecanje 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 uredbama, raznim konvencijama i preporukama Međunarodne organizacije rada i Vijeća Europe,
- nacionalnim propisima (Ustav i radno zakonodavstvo)
- 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 subjekta 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 odmore, 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.⁴⁰

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

⁴⁰ Sklapanje ugovora o radu <https://www.moj-posao.net/Savjet/70363/Sklapanje-ugovora-o-radu/9/> (23.05.2017.)

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 neprekidno razdoblje duže od tri godine. Ugovor o radu prestaje:⁴¹

- smrću radnika,
- istekom vremena na koji je sklopljen ugovor o radu,
- kad radnik navrši 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),

⁴¹ Prestanak ugovora o radu <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> (23.05.2017.)

- 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 obje 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 te 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 organizacije 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:⁴²

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.

⁴² Vujić, V. : Menadžment ljudskog kapitala, 3. Izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008., str.204

4. Uvodavanje

- 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.

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.

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 i najpodložniji djelovanju mnoštva razolikih 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. 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:

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

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.

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 1: Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 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 attribute 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.

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.

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. Najpoznatije sadržajne teorije su:⁴³

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

Teoriju znanstvenog upravljanja dao je Taylor, koji 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). 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:

⁴³ Pupovac, D.; Zelenika, R. : Upravljanje ljudskih potencijala u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2009., str.82

Shema 2. : Maslowljeva hijerarhija potreba



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

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).

U teoriji trostupanske hijerarhije ili „erg“ Adderfer razrađuje Maslowljevu teoriju te analizira tri kategorije potreba: egzistencijalne potrebe (fiziološke i materijalne potrebe), potrebe povezanosti (socijalne), potrebe rasta i razvoja (razvijanje vlastitih potencijala pojedinca). Teoriju međuljudskih odnosa razradio je G. E. Mayo. On 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 nastala je kao rezultat rada F. Harzberg, koji je izučavao motivaciju te ju je opisao kroz dva faktora: zadovoljstvo poslom kao intrinzični faktor (motivatori poput postignuća i priznanja, napredovanje i obrazovanje) i nezadovoljstvo poslom kao ekstrinzični faktor iliti higijenski faktori (odnose se na okruženje rada). Teorija

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

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.

Prema teoriji „put-cilj“ 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 spoznaje da nepravednost nastaje u slučaju kada se zaposlenik uspoređuje s drugim zaposlenikom i dolazi do zaključka da njihovi odnosi između dobitka i ulaganja nisu jednaki te pojašnjava dvije vrste nejednakosti: pozitivna nejednakost koja ide u korist radnika i negativna nejednakost koja ide u korist drugih struktura. Integrativni procesni model motivacije ili VIE teorija (valencije – instrumentalnost - očekivanja). Valencija je procjena privlačnosti određenog cilja, a može se kretati od pozitivne preko neutralne do negativne dok instrumentalnost je procjena 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. Prema teoriji očekivanja čovjek izabire između više mogućih ciljeva 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. Fischebeinova teorija motivacije definira čovjekove odluke kao funkciju dvaju subjektivnih vjerovanja o atributima određenog objekte evolucije vjerovanja, odnosno važnosti tih atributa. Odluke neke osobe sastoje se od mišljenja drugih ljudi koje ona cijeni i do čijeg joj mišljenja stalo.

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. Materijalna, odnosno financijska simulacija je složen konstrukt različitih oblika motiviranja usmjerenih na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad.⁴⁴ 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 jednog 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 dodatne financijske naknade koje ovise o radnom mjestu, ali i o ostvarenju samog zaposlenika. Pod pojmom neizravnih materijalnih dobitaka podrazumijevaju se 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 i poboljšanje radnog učinka.

Klasifikacija materijalnih kompenzacija prikazana je u tablici 2 sa svrhom pojašnjenja kao razvijen sustav motivacijskih tehnika djeluje i na razvoj strategije i uspješnost ciljeva organizacije.

⁴⁴ Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 613

Tablica 2. : Klasifikacija materijalne kompenzacije za zaposlenike

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	POJEDINAC	<ul style="list-style-type: none"> - plaća - bonusi i poticaji - naknade za inovacije - naknade za širenje znanja i fleksibilnost 	<ul style="list-style-type: none"> - stipendije i školarine - studijska putovanja - specijalizacije - plaćene odsutnosti i slobodni dan - automobil kompanije - menedžerske beneficije
	PODUZEĆE	<ul style="list-style-type: none"> - bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća, - udio u profitu, - udio u vlasništvu (distribucija dionica) 	<ul style="list-style-type: none"> - mirovinsko osiguranje - zdravstvena zaštita - životna i druga osiguranja - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmor - božićnica

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 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, znanju i vještinama. U svrhu obuhvatnijeg motiviranja zaposlenih u organizacijama su razvijene i primjenjuju se različite nematerijalne strategije: dizajniranje posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje, feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr. u modernim poduzećima primjenjuje se psihologija praćenja uspješnosti u svrhu zadovoljavanja 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 i sustav vrednovanja

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 za učenje. 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. 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:⁴⁵

- analizu obrazovnih potreba i performansi zaposlenih,
- planiranje izobrazbe u poduzeću,

⁴⁵ Vujić, V. : Menadžment ljudskog kapitala, 3. Izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008, str.223

- 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. U gospodarskoj praksi danas se prepoznaju tri oblika obrazovanja, i to⁴⁶:

- 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.,
- neformalno obrazovanje – obuhvaća razne programe inoviranja znanja orijentirane prema izvanškolskim potrebama,
- neformalno obrazovanje – izražava se kroz cehovske udruge i razna informiranja određenih skupina o aktualnim temama i događajima.

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

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

Davanje instrukcija je oblik osposobljavanja pod nadzorom instruktora na radnome mjestu gdje će zaposleni raditi i davati konkretan učinak. Orijehtacija se sastoji od programa koji

⁴⁶ Noe, R.: Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb, 2006., str. 321

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. 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.⁴⁷

Organizaciju inoviranja znanja zaposlenih redovito se delegira Odjelu za ljudske potencijale u poduzeću, ali se može povjeriti i vanjskim obrazovnim ustanovama, konzultantima is lično. Bez dobro organizirane i stručno sastavljene kadrovske funkcije teško se može organizirati kvalitetno inoviranje znanja i izgraditi uspješan poslovni sustav.

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

⁴⁷ Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006., str. 252

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.

Proces procjene rada uspješnosti započinje utvrđivanjem standarda rada u skladu sa strateškim ciljevima poduzeća. Rezultati vrednovanje radne uspješnosti moraju biti mjerljivi, vidljivi, jasni i zasnovani na planovima i propisima. Sam sustav procjene radnih postignuća moguće je obaviti pomoću ocjene menadžera, ocjene koju daje sam zaposlenik ili menadžer tzv. metodom „vlastite procjene“ te ocjena koje se dobivaju i ostalim metodama kao što su metoda rangiranja, metoda ljestvice sudova, metoda slobodnog izbora tvrdnji, metoda ocjene liste označavanja i sl.

3.10. Razvoj osobne karijere i promicanje 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.

Razvoj karijere je stalni organizirani i formalizirani napor usmjeren na razvijanje sposobnijih i uspješnijih djelatnika. Razlike koje postoje među ljudima iskazuje u njihovim različitim odnosima i preferencijama glede karijere. Na odluke i izbor u tijeku karijere utječe čitav niz faktora vezanih uz pojedinca. To su najprije osobne karakteristike kao što su vrijednosti, preferencije, interesi, potrebe, sposobnosti i vještine, obrazovanje i ličnost.⁴⁸ Pri izboru su važni i utjecaji uže socijalne okoline, ponajprije obitelji, prijatelji, kolega i menadžera. Važni faktor je i organizacija, njezina očekivanja i potrebe, te mogućnosti koje pruža. Ne treba zanemariti ni opće ekonomske i društvene uvjete koji utječu na veću ili manju mobilnost i

⁴⁸ Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 851

pružaju veće ili manje šanse za razvoj. Karijera je dio profesionalnog razvoja i u pravilu obuhvaća razdoblje od 6. godine 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

CJELOŽIVOTNO UČENJE	1.FAZA PRIPREMA	2. FAZA OSPOSOBLJAVANJE	3.FAZA NAPREDOVANJE	4.FAZA ODRŽAVANJE	5.FAZA POVLAČENJE
	Odgoj	Izbor područja rada, struke ili studije	Odabir odgovarajućeg posla	Stabilan i potvrđen status	Utjecaj na strategiju poduzeća
	Postizanje potrebnog znanja	Propitivanje osobnih mogućnosti	Najkreativnija faza rada i života	Privrženost poduzeću	Konzultant 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 hotelskim menadžment, Rijeka, 2008., 280.str

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. 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. Hoće li

neka osoba imati učinkovitu karijeru ovisi o čimbenicima kao što su stručna osposobljenost, spremnost za suradnju i preuzimanje rizika, izvršavanje obveza 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.

4. ORGANIZACIJA LJUDSKIH RESURSA U JAVNOJ USTANOVI NACIONALNI PARK PLITVIČKA JEZERA

Interes u okviru globalnog turističkog tržišta raste za posjete područjima bogatima atraktivnom kulturno povijesnom baštinom i prirodnim resursima, čime Nacionalni park Plitvička jezera raspolaže u značajnoj mjeri.

Nacionalni park Plitvička jezera najposjećenije je i turistički najjače vrednovano zaštićeno područje u Hrvatskoj i zbog toga zahtijeva stalni razvoj. Razlozi tomu počivaju u širokom rasponu privlačnih faktora za posjetitelje, vezanih uz sam temeljni fenomen Parka i ostale karakteristike te sekundarno, uz kulturne povijesne spomenike kojima prostor Parka raspolaže.

Nacionalni park Plitvička jezera godinama bilježi rast broja posjetitelja te zahtijeva veliku i predanu angažiranost zaposlenika tijekom sezone kako bi svi posjetitelji bili zadovoljni. Ljudi, odnosno zaposlenici se danas smatraju jednim od najvrjednijih resursa organizacije. Stoga, upravljanje ljudskim potencijalima u Parku predstavlja prioritet u organizaciji, jer bez zaposlenika Park ne bi mogao funkcionirati i ostvarivati svake godine uspjehe u turističkoj sezoni te zahtijeva maksimalno zalaganje menadžmenta.

4.1. Općenito o poduzeću

Kao područje naročite ljepote, Plitvička jezera su 08.travnja 1949.godine proglašena Nacionalnim parkom, premda je akademik dr. Ivo Pevalek, proučavajući fenomen sedrenja, upozoravao na važnost njihove zaštite još od 1926.godine.⁴⁹ Plitvička jezera su najpoznatiji, najstariji i najveći Nacionalni park u Hrvatskoj te su uvrštena u UNESCO-v Popis svjetske kulture i prirodne baštine 1979.godine.

Park je smješten u unutrašnjosti gorske Hrvatske između obronaka masiva Male Kapele na jugozapadu i Ličke Plješivice na sjeverozapadu. Površina Parka iznosi 29.685,15 ha i većim dijelom pripada Ličko-senjskoj županiji (90%) manjim dijelom Karlovačkoj županiji (10%).

⁴⁹ Nacionalni park Plitvička jezera, www.np-plitvickajezerera.hr (16.01.2017.)

Javna ustanova Plitvička jezera je samostalni gospodarski organizam primarno odgovoran za upravljanje prostorom Nacionalnog parka i svim njegovim sadržajima uvažavajući suvremene principe upravljanja zaštićenim područjima te za osiguranje kvalitetnog cjelovitog turističkog doživljaja svim posjetiteljima Nacionalnog parka.

Nacionalnim parkovima i parkovima prirode upravljaju Javne ustanove koje osniva Vlada Republike Hrvatske. Djelokrug zaštite prirode i sve aktivnosti vezane za upravljanje zaštićenim područjima bili su u nadležnosti Ministarstva zaštite okoliša i prostornog uređenja do početka 2004.godine. Primjenom ustrojstva državne uprave u siječnju 2004.godine poslovi vezani za zaštitu prirode preneseni su u nadležnost Ministarstva kulture, da bi 2012.godine promjenom ustrojstva države bili prebačeni opet u Ministarstvo zaštite okoliša i prirode.

Temeljna djelatnost Ustanove je zaštita, održavanje i promicanje nacionalnog parka u cilju zaštite i očuvanja izvornosti prirode, osiguravanja neometanog odvijanja prirodnih resursa i održivog korištenja prirodnih dobara, nadziranje provođenja uvjeta i mjera zaštite prirode na području kojim upravljaju te sudjelovanje u prikupljanju podataka u svrhu praćenja stanja očuvanosti prirode (monotoring). Obavljaju se i sljedeće djelatnosti:⁵⁰

- prihvata, informiranje, vođenje i prijevoz posjetiteljima vlastitim prijevoznim sredstvima (panoramski vlak i električni brodovi),
- ugostiteljske – turističke djelatnosti,
- mjenjački poslovi u skladu sa Zakonom o deviznom poslovanju,
- proizvodnja, prerada i priprema mesa, mlijeka, kruha i peciva,
- trgovina na malo suvenirima, rukotvorinama, religijskim predmetima i prehrambenim i neprehrambenim proizvodima sukladno posebnim propisima,
- trgovina na veliko i malo u okviru svoje djelatnosti,
- prijevoz robe i osoblja za vlastite potrebe unutar nacionalnog parka,
- poticanje izrade proizvoda autohtone kulture (etnološko blago), sakupljanje arheološkog ili kulturnog blaga i sl.,
- izdavačka djelatnost,
- djelatnost upravljanja i gospodarskog korištenja žičare,
- upravljanje zgradama,

⁵⁰ Nacionalni park Plitvička jezera, <http://www.np-plitvicka-jezera.hr/hr/upravljanje-parkom/statut/> (16.01.2017.)

- djelatnost reklamiranja (promidžbe) i istraživanja tržišta,
- taksi služba,
- djelatnost profesionalne vatrogasne postrojbe u gospodarstvu

Tijela Javne ustanove čine upravno vijeće, ravnatelj i stručni voditelj. Upravno vijeće donosi razvojne odluke, poslovanje Ustanove organizira i vodi ravnatelj kojeg imenuje ministar za razdoblje od četiri godine. Stručni rad Ustanove vodi stručni voditelj.

Ustanova radi po načelima Zakona o zaštiti prirode kao javna ustanova, ali financije vodi po propisima kao trgovačko društvo. Nadležni sud je trgovački sud u Rijeci, broj 080101059, oznaka djelatnosti 92530, matični broj poslovnog subjekta 3310850.⁵¹

Sredstva za rad Ustanove i obavljanje njene djelatnosti osiguravaju se iz:

- državnog proračuna,
- prihoda od korištenja Nacionalnog parka,
- prihoda od naknada,
- drugih izvora utvrđenih Zakonom o zaštiti prirode i posebnim propisima.

Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera posjeduje 23 objekta koji uključuju:

- znanstveno stručni centar „dr.Ivo Pevalek“ – sjedište Ustanove
- upravna zgrada,
- hoteli (četiri hotela: Jezero, Plitvice, Bellavue i Grabovac),
- autokampovi (Korana i Borje),
- restorani, bistroe,
- dom mladih,
- trgovine,
- zgrada tehnike,
- skijaški centar,
- radionica stolarije,
- radionica panoramskih vlakova.

⁵¹ Sudski registar, <http://sudreg.pravosudje.hr> (16.01.2017.)

4.2. Organizacijska i kadrovska struktura poduzeća

Javna Ustanova Nacionalni park Plitvička jezera je gospodarska cjelina koja je tržišno prepoznatljiva, pravno registrirana i organizacijski strukturirana da može obavljati djelatnosti radi kojeg je osnovana. Formiranjem organizacijske strukture zaposlenici svojom individualnom i timskom djelatnošću stvaraju poticajno i ugodno okruženje.

Organizacijska struktura predstavlja sveukupnost veza i odnosa svih sudionika kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog poslovanja.⁵² Označava sustav veza i odnosa u organizaciji, a oblikuje se prema strategiji tvrtke i sustavu upravljanja i rukovođenja. Pri oblikovanju organizacije treba uzeti u obzir određene unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na sam izbor organizacijske strukture.

Unutarnje ustrojstvo i djelatnost Ustanove određeno je statutom i Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu načina rada. Radi osiguranja skladnog, stručnog i sustavnog obavljanja djelatnosti Ustanove u upravljanju Nacionalnim parkom Plitvička jezera, Ustanova je podijeljena na pet službi i tri podružnice kojima upravlja Ured ravnatelja.

Unutarnje ustrojstvene jedinice Ustanove su:⁵³

1. Ured ravnatelja
2. Služba zaštite, održavanja, očuvanja, promicanja i korištenja Nacionalnog parka,
3. Služba marketinga i prodaje,
4. Služba prihvata, vođenja, informiranja, prijevoza posjetitelja i internog transporta,
5. Služba ekonomsko financijskih poslova,
6. Služba zajedničkih poslova,
7. Podružnica hotelijerstva i ugostiteljstva,
8. Podružnica održavanja tehnike i komunalne infrastrukture,
9. Podružnica trgovine.

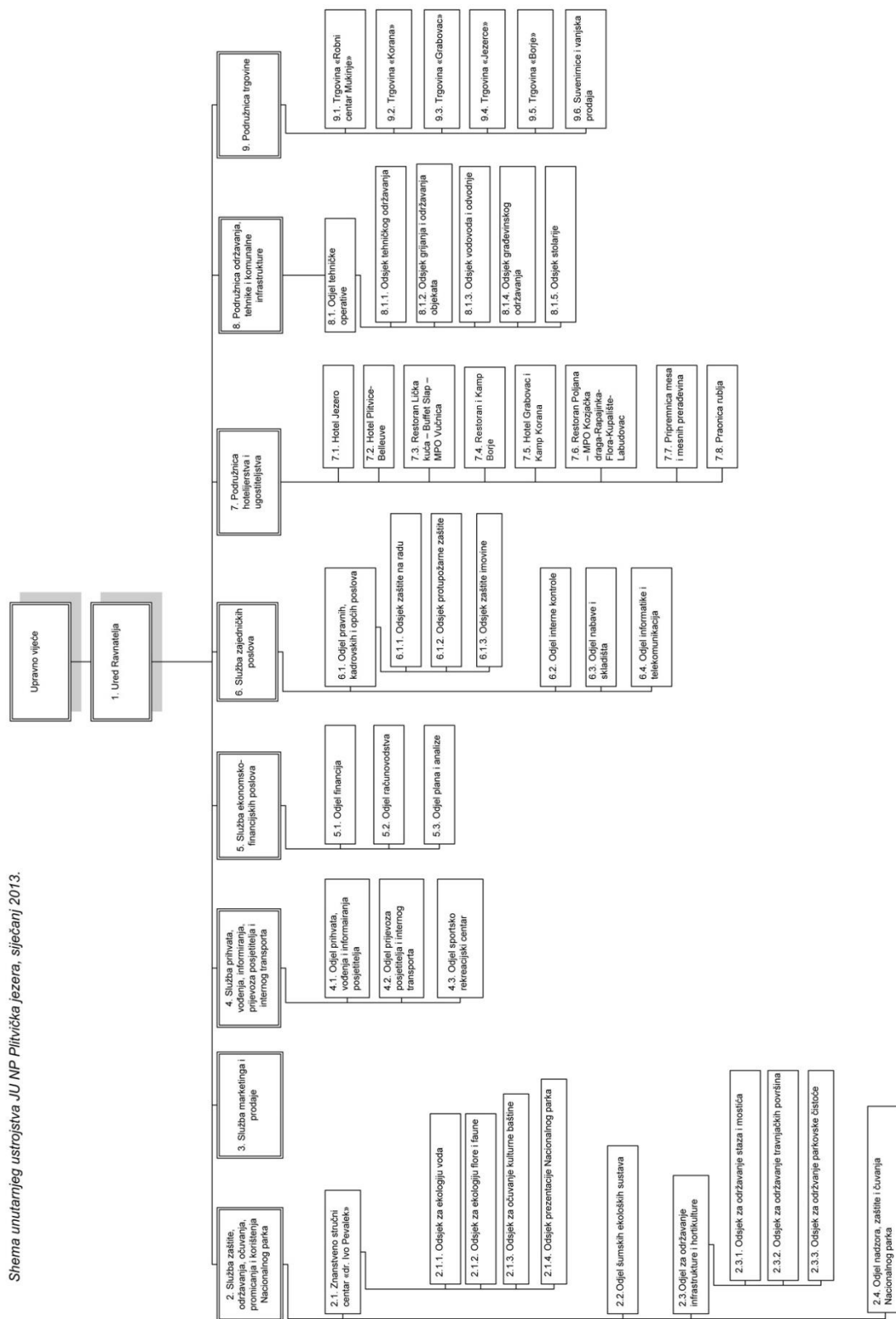
Organizacijska struktura dio je svake organizacije. Vrlo je važno za poduzeće da izabere optimalnu organizacijsku strukturu koja se prikazuje putem organizacijske sheme.

Trenutna organizacijska struktura Javne Ustanove Nacionalni park Plitvička jezera je prikazana na sljedećoj shemi:

⁵² Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.,str. 334

⁵³ Nacionalni park Plitvička jezera, <http://np-plitvicka-jezera.hr> (16.01.2017.)

Shema 3. : Organizacijska struktura Javne Ustanove Nacionalni park Plitvička jezera



Izvor: JU Nacionalni park Plitvička jezera <http://np-plitvicka-jezera.hr> (16.01.2017.)

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, informacijska djelatnost i djelatnost vezana za ljudski kapital.

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

Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera ima vrlo dobro organiziran kadrovski sustav. Kadrovi u ovom poduzeću oduvijek imaju važnu ulogu, posebice tijekom sezone u ispunjavanju sve većih zahtjeva kod pružanja turističkih i ugostiteljskih usluga. Zbog sve većeg globalnog interesa za ovim prirodnim fenomenom, svake godine broj posjetitelja je sve veći pa zahtjeva i više radnika, posebice tzv. sezonaca. U sljedećoj tablici prikazan je broj zaposlenika u Parku.

Tablica 4. Ukupan broj zaposlenika u JUNP Plitvička jezera prema odjelima

Br.	RADNO MJESTO-ODJEL	BROJ RADNIKA	OD TOGA ŽENA	OD TOGA INVALIDA
1.	Ured ravnatelja	5	1	
2.	Služba zaštite, održavanja, promocije i korištenja nacionalnog parka	95	24	3
3.	Služba ekonomsko financijskih poslova	33	29	1
4.	Služba zajedničkih poslova	110	52	8
5.	Služba marketinga i prodaje	13	10	
6.	Služba prihvata, vođenja, informiranja, prijevoza posjetitelja i internog transporta	160	42	
7.	Podružnica hotelijerstva i ugostiteljstva	466	296	4
8.	Podružnica održavanja, tehnike i komunalne infrastrukture	104	27	
9.	Podružnica trgovina	48	41	
UKUPNO:		1034	522	16

Izvor: izradila autorica prema podacima dobivenim iz JUNP Plitvička jezera

Prema navedenim podacima iz tablice Park zapošljava 1.034 radnika na neodređeno i određeno vrijeme, od toga 522 žene i 16 invalida. Može se zaključiti da Park zapošljava ravnomjerno i žene i muškarce te ispunjava odgovornost prema ljudima s posebnim potrebama. Iz tablice je vidljivo da su žene većinom zaposlene u službama ekonomsko financijskih poslova, prodaje i marketinga te hotelijerstva i ugostiteljstva dok na poslovima održavanja, tehnike, komunalne infrastrukture većinom su zaposleni muškarci. Struktura prema spolu prikazana je u sljedećoj tablici.

Tablica 5. Struktura zaposlenih prema spolu

GODINA	ŽENE	MUŠKARCI
2012.	420	362
2013.	375	329
2014.	389	310
2015.	356	321
2016.	353	335

Izvor: izradila autorica prema podacima dobivenim iz JUNP Plitvička jezera

Iz navedene tablice vidljivo je da je zapošljavanje djelatnika ravnomjerno prema vrsti spola, te da ovisi jedino o zahtjevnosti i rizičnosti poslova. Sljedeća tablica prikazuje strukturu zaposlenih prema vrsti ugovora, odnosno omjer stalnih i sezonskih radnika.

Tablica 6. Struktura zaposlenih prema vrsti ugovora na dan 31.12.2016.

GODINA	UGOVOR NA NEODREĐENO	UGOVOR NA ODREĐENO
2012.	672 djelatnika	110 djelatnika
2013.	682 djelatnika	22 djelatnika
2014.	671 djelatnika	24 djelatnika
2015.	665 djelatnika	12 djelatnika
2016.	653 djelatnika	35 djelatnika

Izvor: izradila studentica prema podacima dobivenih iz JUNP Plitvička jezera

Iz tablice je vidljiv određeni pad kroz godine u vezi djelatnika na neodređeno što zbog umirovljenja, bolesti, smrti i restrikcije Vlade da se smanji broj namještenika u javnim upravama, dok broj sezonskih radnika bilježi rast iz godine u godinu. Treba uzeti u obzir da su podaci navedeni u tablici uzeti iz stanja na dan 31.12.2016. kad je već kraj turističke sezone i nema potrebe za toliko sezonskih radnika, stoga je broj ugovora na određeno znatno manji nego kad bi se gledalo stanje djelatnika na određeno sa danom 31.10.2016. kada su većina ugovora na neodređeno zaključena. Stoga, broj ugovora na određeno u sezoni je puno veći nego navedeni na tablici. Primjerice, prema natječaju za sezonu 2017. traži se ukupno 425 izvršitelja. Nadalje, prikazana je tablica strukture zaposlenika prema obrazovanju djelatnika.

Tablica 7. Struktura zaposlenih prema stupnju obrazovanja djelatnika

Red.broj	STUPANJ OBRAZOVANJA	BROJ ZASPOLENIH
1.	VSS VIII	1 djelatnik
2.	VSS VII/2	1 djelatnik
3.	VSS VII/1	45 djelatnika
4.	VŠS VI/1	30 djelatnika
5.	VKV	53 djelatnika
6.	SSS	404 djelatnika
7.	KV	13 djelatnika
8.	NSS	0 djelatnika
9.	PKV	9 djelatnika
10.	NKV	114 djelatnika
UKUPNO		670 djelatnika

Izvor: izradila studentica prema podacima dobivenih iz JUNP Plitvička jezera

Struktura zaposlenih prema stupnju obrazovanja zaposlenika prikazuje da većina djelatnika u Parku, odnosno više od polovice (404 djelatnika) ima završenu srednju stručnu spremu te čak 114 djelatnika koji su nekvalificirani. U zadnjih nekoliko godina povećao se broj zaposlenih sa završenom višom i visokom stručnom spremom. Skraćenica VSS VIII predstavlja obrazovanja doktora znanosti i najčešće je tražena stručna sprema za radno mjesto ravnatelja Parka ili stručnog voditelja Parka.

U tablici 8. prikazana je prosječna starost zaposlenika u NP Plitvička jezera.

Tablica 8. Struktura zaposlenih prema starosti djelatnika na dan 31.12.2016.

GODINA STAROSTI ZAPOSLENIKA	BROJ ZAPOSLENIH
Zaposlenici 20-30 godina starosti	12 djelatnika
Zaposlenici 30-40 godina starosti	167 djelatnika
Zaposlenici 40-50 godina starosti	198 djelatnika
Zaposlenici 50-65 godina starosti	293 djelatnika
UKUPNO	670

Izvor: izradila studentica prema podacima dobivenih iz JUNP Plitvička jezera

Prema podacima iz tablice 8. može se zaključiti da u organizacijskoj strukturi prevladavaju zaposlenici zrele dobi, što znači postoji veliko iskustvo djelatnika koje kasnije mogu prenositi na mlađe generacije. Vidljivo je da je starosna dob zaposlenika u najvećoj mjeri između 30-65 godina starosti, gdje možemo zaključiti da se radi o relativno zreloj organizacijskoj strukturi.

Prema provedenom anketnom istraživanju preko Google obrazaca, na kojem je sudjelovalo 40 ispitanika muškog i ženskog spola, postavljeno je 11 pitanja koja su povezana sa zadovoljstvom i motivacijom u Parku. Anketa je anonimna i provodila se u razdoblju od 15.05.2017. do 23.05.2017. Prvi dio ankete odnosi se na zadovoljstvo djelatnika svojim radnim mjestom, a drugi dio ankete se odnosi na motivaciju djelatnika te inovacije u organizaciji. Cilj istraživanja je utvrditi zadovoljstva djelatnika Parka odnosno vidjeti da li su zaposlenici zadovoljni svojim radnim mjestom ili na njih utječe nužnost zadržavanja radnog mjesta te koliko su motivirani poslom odnosno uvidjeti da li postoje određeni problemi u organizaciji. Prvi dio rezultati na postavljena pitanja o zadovoljstvu svojim poslom vidljivi su u sljedećim slikama i grafovima. Drugi dio pitanja vezanih za motivaciju bit će prikazan u podnaslovu koji je vezan za motivaciju kadrova.

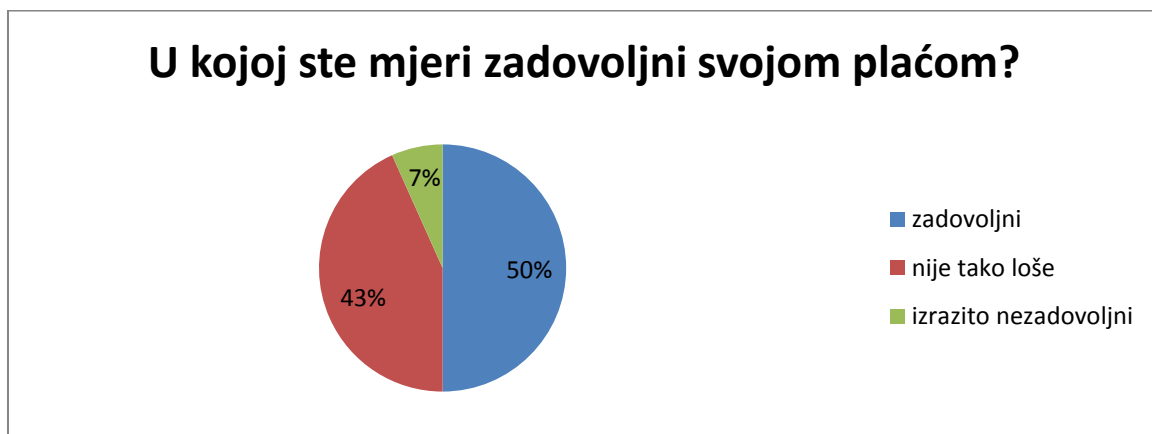
Shema 5 : Ocjena radnog mjesta



Izvor: izradila autorica na temelju rezultata iz provedenog istraživanja

Zaposlenici u Parku su relativno zadovoljni svojim poslom, odnosno više od polovice ispitanika je ocijenilo svoje radno mjesto ocjenom vrlo dobar ili dobar, što nije loše, ali očito ima i prostora za poboljšanje kako bi zadovoljstvo djelatnika. Mali broj ispitanika je nezadovoljno svojim radnim mjestom te bi se trebale poduzeti određene mjere kako bi taj broj bio što manji jer zadovoljan djelatnik ostvaruje puno bolje rezultate i samim time učinak posla je puno bolji.

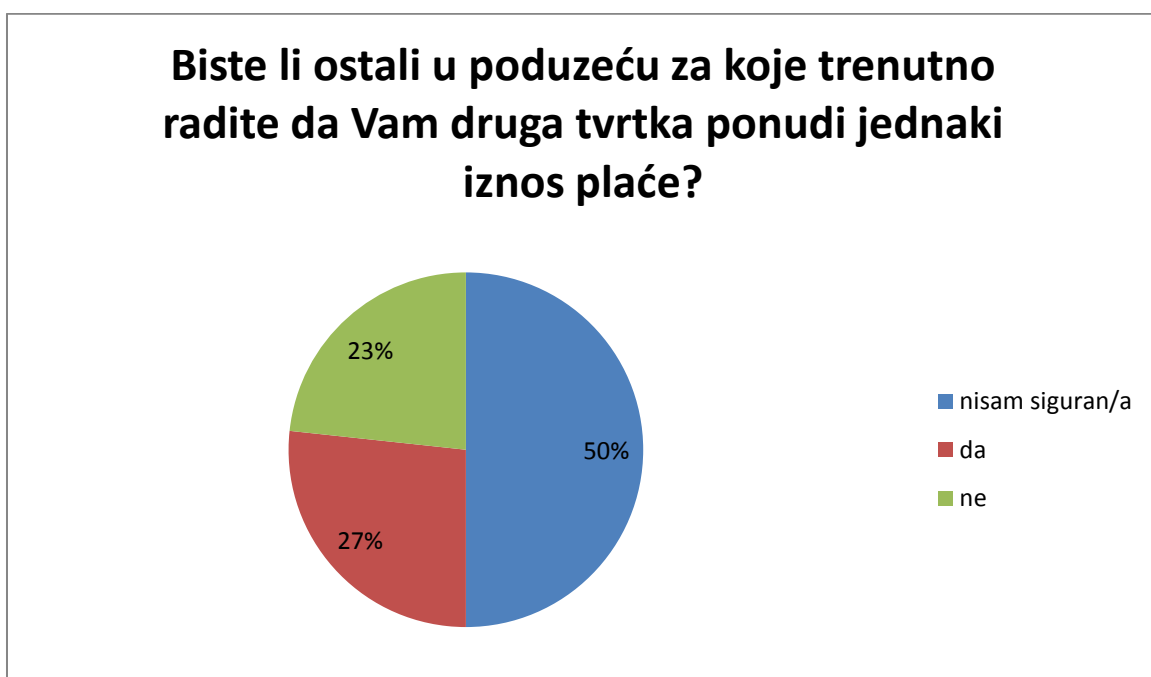
Grafikon 1.: Zadovoljstvo djelatnika sa svojom plaćom



Izvor: autorica na temelju provedenog istraživanja

Polovica zaposlenika zadovoljna je svojim poslom čemu je značajno pridonijelo i zadovoljstvo visinom plaće. Većina ispitanika je zadovoljna svojom plaćom, a 43% ispitanika je odgovorilo da nije loše. Stoga, djelatnici smatraju da su dobro plaćeni za posao koji obavljaju te postoji prostora za motiviranje djelatnika kroz novčane naknade ili bonuse kako bi zadovoljstvo bilo još bolje. Mala skupina od 7% ispitanika koja se izjasnila da nisu zadovoljni svojom plaćom bili bi zadovoljniji dodatnim novčanim stimulacijama.

Grafikon 2. : Mogućnost promjene radnog mjesta



Izvor: Izvor: autorica na temelju provedenog istraživanja

Na pitanje bi li promijenili svoje radno mjesto ukoliko im drugo poduzeće ponudi isti iznos plaće, većina je odgovorila da nije sigurno ili da ne bi, što znači da postoji određena nesigurnost te djelatnici nisu u potpunosti zadovoljni trenutnom situacijom stoga bi organizacija trebala više pažnje posvetiti motivaciji djelatnika kako bi se povećao broj djelatnika koji su u potpunosti zadovoljni svojim radnim mjestom

Grafikon 3.: Radni uvjeti



Izvor: autorica na temelju provedenog istraživanja

Prema istraženim podacima možemo zaključiti da su djelatnici relativno zadovoljni svojim poslom, plaćom i radnim uvjetima u Parku. Više od 50% ispitanika dalo je ocjenu vrlo dobar stoga ne čudi da radni staž zaposlenika prelazi 20 godina (tablica 9.).

Tablica 9. Struktura zaposlenih prema radnom stažu djelatnika

UKUPNI RADNI STAŽ	BROJ ZAPOSLENIKA
1 – 10 godina radnog staža	51
10-20 godina radnog staža	221
20-30 godina radnog staža	195
30-40 godina radnog staža	170
40-46 godina radnog staža	33
UKUPNO	670

Izvor: izradila studentica prema podacima dobivenih iz JUNP Plitvička jezera

Prema tablici 9. može se uočiti koliki je radni vijek zaposlenika u Parku odnosno radni staž te se može uočiti da se zaposlenici dugo zadržavaju u Parku te većina dočeka mirovinu. Među onima koji su napustili poduzeće najčešći razlog je bio odlazak u mirovinu, invalidska (prijevremena) mirovina ili smrt, to jest razlozi na koje menadžment poduzeća i upravljanje kadrovima nema utjecaja. Prema podacima dobivenih iz Parka od 01.01.2012 do 31.12.2016. bilo je 50 odlazaka u mirovinu, a broj preminulih bio je 5.

Kadrovska služba Parka pripada odjelu zajedničkih poslova odnosno pravnih, kadrovskih i općih poslova te broji četiri zaposlenih koji formuliraju i provode ideje kroz koje menadžeri upravljaju 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, na osnovu svojih sposobnosti, sklonosti i motiviranosti za rad što se postiže dobro organiziranim odabirom i orijentacijom zaposlenih. Prema provedenom intervjuu sa rukovoditeljem kadrovskih poslova u Nacionalnom parku Plitvička jezera referent kadrovskih poslova u Parku obavlja sljedeće poslove:

- obavlja poslove vezane uz radni odnos radnika, zapošljavanje, obrazovanje i stručno usavršavanje radnika,
- prati zakonske propise i primjenjuje iste u ostvarivanju prava i obveze na radnike ustanove,
- vodi osobne dosjee zaposlenika k ostvarivanju njihovih zakonskih prava i obveza,
- vodi sve potrebne evidencije o zaposlenicima,
- priprema obrazložene prijedloge iz svog djelokruga na traženje voditelja odjela,
- usko surađuje sa HZMO i HZZO područnih službi te dostavlja tražene informacije istima,
- obavlja i druge poslove po nalogu voditelja odjela ili službe.

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

4.3. Procesi upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću

U svakom 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 Javnoj ustanovi nacionalni park Plitvička jezera. Kao što je ranije spomenuto, procesi koji predstavljaju organizaciju i upravljanje ljudskim potencijalima su: menadžerska vizija, strategija i politika, planiranje razvoja ljudskih potencijala, probavljanje i odabir kadrova, zaključivanje ugovora o radu, uvođenje zaposlenika u posao, motivacija kadrova, inoviranje znanja i sustav vrednovanja te razvoj osobne karijere i promocija kadrova.

4.3.1. Menadžerska vizija, strategija i politika

Nacionalni park Plitvička jezera kao i svaki drugi poslovni sustav kroz misiju i 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.

Vizija Nacionalnog parka Plitvička jezera povezuje sve interesne skupine i dionike u osiguranju kvalitetnije budućnosti, kako Parka tako i lokalne zajednice i svih dionika. Sve upravljačke aktivnosti moraju biti u potpunom suglasju s ovom vizijom, budući da ona odražava svrhu Parka i ciljeve njegovog razvoja te ključne smjernice upravljanja.

„Nacionalni park Plitvička jezera ostat će Svjetska prirodna baština UNESCO-a, hrvatski predvodnik u očuvanju i promicanju jedinstvenih prirodnih i kulturnih vrijednosti u njihovoj valorizaciji kroz održivi turizam na dobrobit regije, lokalne zajednice i zadovoljstva posjetitelja.“⁵⁴

Poslovna strategija poduzeća je metoda identificiranja svih potrebnih sredstava (izvora) za postizanje ciljeva poslovne politike. Park je razvija strategiju temeljenu na koordinaciji sljedećih sustava:⁵⁵

- Očuvanje ekoloških stabilnosti, biološke raznolikosti i osobitosti područja,
- Praćenje stanja i promjene ekološkog sustava
- Očuvanje hidrogeoloških i geomorfoloških sastavnica,
- Osiguravanje uvjeta za očuvanje i razvoj svih vrsta živog svijeta,
- Omogućavanje održivog razvoja naselja i gospodarstava,

⁵⁴ Nacionalni park Plitvička jezera www.np-plitvicka-jezera.hr (24.01.2017.)

⁵⁵ Nacionalni park Plitvička jezera www.np-plitvicka-jezera.hr/hr/upravljanje-parkom/plan-upravljanja/ (24.01.2017.)

- Obrazovanje i rekreacija,
- Jačanje lokalne zajednice,
- Podizanje kvalitete smještaja,
- Osigurati maksimalno korištenje lokalnih resursa (hrana, suveniri, usluge)
- Prilagoditi intenzitet posjećivanja kapacitetu prostora,
- Usmjeravati posjetitelje na cjelokupno područje Parka uključujući različite programe posjećivanja,
- Obnoviti kulturna dobra, etnografsku baštinu, tradicije i običaje.

Iz strategije proizlaze ciljevi kao što su:

- Očuvanje – trajno očuvati krajobraznu i biološku raznolikost te kulturnu baštinu.
- Obrazovanje i rekreacija – promicati mogućnosti za razumijevanje važnosti očuvanja prirodnih vrijednosti i kulturne baštine te uživanje u netaknutoj prirodi i ostalim posebnostima Parka.
- Jačanje lokalne zajednice – pojačati započetu suradnju s lokalnom zajednicom u održivom korištenju prirodnih dobara Parka s ciljem lokalnog, odnosno regionalnog gospodarskog rasta i razvoja, osiguravanje prihoda lokalnom stanovništvu te otvaranje novih radnih mjesta.

Ciljevi i strategija određuju budućnost poduzeća te moraju biti u funkciji njegove cjeline. U skupini istih poduzeća najuspješnije će biti ono koje ima razvijenu uspješnu strategiju, čime lakše odabire ciljeve i gradi sve bolju i skladniju organizacijsku strukturu. Ispravno postavljena strategija olakšava izbor ciljeva, određivanje potrebne tehnologije, određivanje potrebnih kadrova i menadžmenta itd. Organizacije koje žele biti uspješne moraju imati jasno određenu viziju. Ona odražava vrijednosti organizacije koje treba njegovati, u slučaju Parka naglasak je stavljen na očuvanje prirode i jačanje lokalne zajednice te podizanje kvalitete usluga.

4.3.2. Planiranje razvoja ljudskih potencijala

Planovi ljudskih potencijala temelje se na ciljevima organizacije, a oni su sinteza svih mogućih situacija u kojima se neka organizacija može naći i mora prilagoditi. Planiranje je proces koji se sastoji u prvom koraku od predviđanja potražnje i ponude radne snage te od sagledavanja hoće li u kojim dijelovima organizacije doći do manjka ili viška zaposlenika. Daljnji je korak postavljanje kvantitativnog cilja koji izravno proizlazi iz analize ponude i potražnje radne snage.⁵⁶

Planiranje ljudskih potencijala na razini Parka predstavlja proces kojim se misija i ciljevi poslovnog sustava, njegove strategije, poslovni planovi i organizacijska struktura provode u plan ljudskih potencijala. Plan ljudskih potencijala je zapravo pregled potrebnih ljudi, 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 radnog odnosa.

Park izrađuje bazu i plan potencijala kako bi menadžment poduzeća imao uvid u poslove koje postojeći ljudski potencijali mogu obavljati. Početkom turističke sezone raste potražnja za radnicima stoga je potrebno isplanirati potreban kadar kako bi sezona bila što uspješnija. Iako su razvijene brojne metode planiranja ljudskih potencijala, u Parku se primjenjuje tradicionalni model gdje na potražnju za ljudskim potencijalima utječu strategije i ciljevi organizacije, njeno okruženje i način na koji se osoblje koristi u poslu. Ponuda polazi od trenutno zaposlenih s tim da se uzimaju u obzir očekivanja napuštanja radnih mjesta, umirovljenja, razmještanja, unapređenja, sezonskim trendovima i sl.. Predviđena se ponuda i potražnja zatim usklađuje razmatranjem niza opcija i osmišljavaju se planovi za postizanje mogućeg balansa. Stoga je potrebno napraviti dobru analizu posla.

Analiza i oblikovanje poslova bitne su pretpostavke koje trebaju biti ispunjene da bi se moglo pristupiti svim drugim aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima. Analiza posla osnovna je metoda kojom se za upravljanje ljudskim potencijalima može odrediti elemente posla i bitno utvrditi potrebno znanje, vještine i sposobnosti za uspješno uključivanje novih zaposlenika te razvoj zaposlenih. Analiza posla počinje s jasnim razumijevanjem posla. Nakon što se izabere i naznači radna pozicija ili radno mjesto određuju se metode i postupci prikupljanja potrebnih informacija za analizu. Pri tome je nužno savjetovati se, s jedne strane

⁵⁶ Obradovic, V.; Samardžija, J.; Jandrić, J.: Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb, 2015., str.82

s neposrednim rukovoditeljima i stručnim osobljem koje dobro poznaje te poslove, a s druge strane sa zaposlenikom koji taj posao obavlja. Zatim se određuju znanja i vještine potrebne da se kompletiraju zadaci koji se obavljaju na radnom mjestu.

Park zapošljava veliki broj sezonskih radnika, pošto je veoma popularna svjetska turistička destinacija, pa stoga svake sezone mora planirati i analizirati koliki broj radnika treba da bi posjetitelji bili zadovoljni. Najviše kadrova za sezonu je potrebno u službi prihvata, vođenja, informiranja, prijevoza posjetitelja i internog prijevoza i službi ugostiteljstva i hotelijerstva. Pripreme u službi prihvata, vođenja, informiranja, prijevoza posjetitelja i internog prijevoza kreću već na početku godine, gdje se formira sastanak na čelu sa rukovoditeljem odnosno direktorom službe te voditeljima i poslovođama odjela u Službi. Navedena služba se sastoji od sljedećih voditelja: voditelj odjela prihvata, vođenja i informiranja, voditelj ulaznih recepcija, voditelj odjela prijevoza posjetitelja i voditelj internog prijevoza. Da bi se donijela odluka o broju radnika potrebnih za sezonu, svaki od voditelja predlaže broj radnika na osnovu prethodne analize. Rukovoditelj službe analizira njihove prijedloge te u slučaju prihvaćanja prijedloga odluku šalje ravnatelju Ustanove koji potpisuje odluku nakon odobrenja Upravnog vijeća.

U tablici je prikazan broj potrebnih kadrova za sezonu u službi prihvata, vođenja, informiranja, prijevoza posjetitelja i internog prijevoza.

Tablica 10. Broj potrebnih kadrova za sezonu 2015, 2016. i 2017 godinu.

RADNO MJESTO	2015.GODINA	2016. GODINA	2017.GODNA
Turistički vodič	5 izvršitelja	5 izvršitelja	4 izvršitelja
Recepcionar ulaznih recepcija	8 izvršitelja	11 izvršitelja	12 izvršitelja
Informator	15 izvršitelja	14 izvršitelja	14 izvršitelja
Informator – stjuard panoramskog vlaka	10 izvršitelja	11 izvršitelja	13 izvršitelja
Informator – blagajnik parkinga	8 izvršitelja	10 izvršitelja	10 izvršitelja
Čuvar parkirališta	19 izvršitelja	19 izvršitelja	17 izvršitelja
Zapovjednik broda	2 izvršitelja	-	3 izvršitelja
Pomoćnik zapovjednika - mornar	19 izvršitelja	24 izvršitelja	25 izvršitelja
Vozač panoramskog vlaka	2 izvršitelja	2 izvršitelja	-
Vozač autobusa	1 izvršitelj	2 izvršitelja	2 izvršitelja

Vozač B i C kategorije	2 izvršitelja	3 izvršitelja	4 izvršitelja
Čistač vozila	2 izvršitelja	2 izvršitelja	3 izvršitelja
Rukovoditelj građevinskim strojem	-	1 izvršitelj	1 izvršitelj
Vozač traktora	-	-	1 izvršitelj
UKUPNO	94 izvršitelja	115 izvršitelja	109 izvršitelja

Izvor : Nacionalni park Plitvička jezera www.np-plitvicka-jezera.hr (25.01.2017.)

Prema tablici vidljiv je potreban broj izvršitelja za određeno radno mjesto. Kako Park svake godine bilježi sve veći broj posjetitelja te broj posjetitelja prelazi milijun posjetitelja godišnje tako je potrebno i sve više izvršitelja, stoga ne čudi da u usporedbi sa 2015.g. gdje je bilo potrebno 94 izvršitelja u Službi, u 2016. godini potreba za izvršiteljima je porasla za 21 radnik, odnosno ukupno je bilo potrebno 115 izvršitelja dok za sezonu 2017 traži se ukupno 109 izvršitelja što je manje nego prethodne godine zbog toga što je na određenim radnim mjestima došlo do stalnog zaposlenja.

Osnovni zadatak u analizi posla je sustavno i precizno opisati što se i kako radi na određenom radnom mjestu, koji se sve zadaci obavljaju unutar definiranog posla, kakva se oprema upotrebljava i koji materijali koriste, od kuda se dobivaju informacije i koga se izvještava o problemima, gdje i pod kojim uvjetima se rad obavlja.

Primjer opisa posla u Parku za radno mjesto turističkog vodiča:

- obavlja poslove vođenja domaćih i stranih posjetitelja u NP,
- prema ukazanoj potrebi obavlja poslove informatora na prihvatno-informativnim punktovima u NP,
- odgovoran je za kulturno ophođenje sa posjetiteljima u NP,
- obavlja i druge poslove po nalogu voditelja Odjela.

Predviđanje potražnje za ljudskim potencijalima u Parku se provodi na temelju objektivnog pristupa odnosno statističke metode koje se zasniva na pretpostavci da će u budućnosti postojati sličan kontinuitet kao i prošlim razdobljima. Statistički modeli uspoređuju potražnju za određenim brojem i strukturom zaposlenih u specifičnim organizacijskim okolnostima okruženja. Uzimaju se u obzir čimbenici stanja i rasta proizvodnje, prodaje, nivoa usluge i tada se koriste odvojeno ili u kombinaciji za planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih u planskom razdoblju, naročito početkom turističke sezone kada potražnja za djelatnicima se

povećava. Statistika se vodi na kraju godine kako bi se utvrdio broj posjetitelja i noćenja u Parku, povećanja posla na određenim radnim mjestima, broj djelatnika koji odlaze u mirovinu te broj odlazaka iz organizacije i na osnovu toga se predviđa koliko će djelatnika biti potrebno da bi se odvijao pozitivan proces pružanja usluga u Parku.

4.3.3. Pribavljanje i odabir kadrova

Proces odabira kadrova smatra se ključnim za uspjeh poduzeća. Za budućnost poduzeća ništa nije važnije od sposobnosti odabiran pravih suradnika pomoću kojih će se ostvarivati budućnost.

Proces pribavljanja kadrova u Parku započinje tako da voditelj odjela u dogovoru sa rukovoditeljem Službe obavijesti Odjel zajedničkih poslova odnosno kadrovsku službu Parka, da postoji radno mjesto koje treba popuniti. Na temelju toga zajednički sa pravnim odjelom utvrđuju uvjete za taj posao, kvalifikacije te prema analitičkoj procjeni određene karakteristike ili specifikacije. Nakon utvrđivanja zahtjeva kreće se u akciju pribavljanja kadrova na način da se najprije potraži baza već zaposlenih u poduzeću, koji su potencijalni kandidati za premještanje na novo radno mjesto. Kod sezonskog zapošljavanja prednost imaju tzv. stalni sezonci koji već dugi niz godina (sezona) rade na određenom radnom mjestu te su svoju kvalitetu već dokazali.

Vanjskim izvorima pribavljanja kandidata se poseže najčešće u slučajevima kada je potrebno popuniti mjesto početnika i za specijalizirana radna mjesta za kojeg ponekad nema niti jednog unutarnjeg kandidata. Vanjskim kandidatima Park se obraća putem javnog natječaja objavljenog u Narodnim novinama, putem Hrvatskog zavoda za zapošljavanje te na web stranicama Ustanove. Slijedi primjer javnog natječaja u NP Plitvička jezera:

NATJEČAJ

za prijam u radni odnos službenika (m/ž) na neodređeno vrijeme za sljedeća radna mjesta:

I SLUŽBA EKONOMSKO FINACIJSKIH POSLOVA

I.I. ODJEL FINACIJA

I.I.1. Referent investicija, kredita i osiguranja (m/ž) - 1 izvršitelj s probnim radom 6 mjeseci

Uvjeti za rad:

- VSS-VII/I stupanj stručne spreme ekonomskog smjera
- najmanje tri godine radnog iskustva
- znanje rada na računalu, poznavanje MS Office paketa

Uz prijavu za natječaj na radno mjesto kandidati trebaju priložiti:

- životopis (obvezno navesti broj telefona/mobitela)
- presliku svjedodžbe/diplome o završenoj visokoj stručnoj spremi
- presliku potvrde HZMO-a o radnom stažu
- presliku osobne iskaznice
- presliku domovnice
- izvornik ili ovjerenu presliku uvjerenja o nekažnjavanju (ne starije od 6 mjeseci)

Prijavu na natječaj mogu podnijeti osobe oba spola sukladno članku 13. stavku 3. Zakona o ravnopravnosti spolova.

Kandidati koji ostvaruju pravo prednosti pri zapošljavanju prema posebnim propisima dužni su u prijavi na natječaj pozvati se na to pravo i imaju prednost u odnosu na ostale kandidate pod jednakim uvjetima.

Kandidati koji se pozivaju na pravo prednosti pri zapošljavanju sukladno članku 35. Zakona o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji uz prijavu na natječaj dužni su, pored dokaza o ispunjavanju traženih uvjeta, priložiti i rješenje o priznatom statusu, odnosno potvrdu o priznatom statusu iz koje je vidljivo spomenuto pravo, dokaz da su nezaposleni i dokaz o tome na koji je način prestao radni odnos kod prethodnog poslodavca (u preslici).

Rok za podnošenje prijave je **8 dana** od dana objave natječaja u Narodnim novinama.

Nepotpune i nepravovremene prijave neće se razmatrati. Osobe koje podnesu nepotpune i/ili nepravovremene prijave na natječaj ne smatraju se kandidatima prijavljenim na natječaj.

Poziv kandidatima na usmeni intervju i/ili pisano testiranje bit će objavljeni putem web stranice Javne ustanove „Nacionalni park Plitvička jezera“ (www.np-plitvicka-jezera.hr).

Prijave s dokazima o ispunjavanju uvjeta iz natječaja predaju se osobno u pisarnicu (u prizemlju Znanstveno - stručnog centra dr. Ivo Pevalek, radnim danom u vremenu od 7,00 do 15,00 sati) ili šalju na adresu: Javna ustanova »Nacionalni park Plitvička jezera«, Znanstveno - stručni centar dr. Ivo Pevalek, Odjel pravnih kadrovskih i općih poslova, Josipa Jovića 19, 53 231 Plitvička Jezera, sa naznakom: „*Za natječaj – _____ (naziv radnog mjesta za koje kandidat podnosi prijavu)*“.

O tijeku i rezultatima ovog natječaja kandidati će biti obaviješteni putem web stranice Javne ustanove „Nacionalni park Plitvička jezera“ (www.np-plitvicka-jezera.hr).

U Plitvičkim Jezerima, 21. prosinca 2016.

Ur. broj: 12635/16

v.d. Ravnatelj

Anđelko Novosel, prof.

Na temelju dobivenih informacija (iz molbi, životopisa, svjedodžbe i sl.) kandidati koji su dostavili pravovremenu, potpuni i urednu prijavu za radno mjesto te zadovoljavaju formalne uvjete za navedeno radno mjesto pozivaju se da pristupe na psihologijsko testiranje i intervju. Psihologijsko testiranje obuhvaća psihologijsku procjenu kandidata (test kognitivnih sposobnosti te većeg broja upitnika ličnosti) te traje 120 minuta, nakon čega slijedi stanka od 60 minuta. Nakon stanke kandidati pojedinačno pristupaju intervjuu koji obuhvaća razgovor sa povjerenstvom Ustanove. Za pojedina radna mjesta zahtjeva se i pismena i usmena provjera stranih jezika koju provode vanjski suradnici primjerice profesori sa fakulteta.

Povjerenstvo Ustanove donosi odluku prema dobivenim rezultatima testova i intervju, prosljeđuje odluku Ravnatelju i Upravnom vijeću Parka, te na temelju te odluke objavljuje se rezultat na web stranicama Parka sa informacijama o početku rada i sklapanju ugovora.

4.3.4. Zaključivanje ugovora o radu

Ugovori o radu sklapaju se sa radnicima koji su prošli kroz sve selekcijske faze i prihvatili ponuđeno radno mjesto i organizacijske uvjete. Subjekti radnog odnosa su Javna Ustanova Nacionalni park Plitvička jezera koji nastupa kao poslodavac i zaposlenik koji se u zasnivanju radnog odnosa javlja kao posloprimac. Ugovori o radu mogu biti na određeno i neodređeno. Ugovori na određeno se sklapaju zbog povećanog opsega posla u turističkoj sezoni uz probni rad od mjesec dana. Raspored radnog vremena utvrđuje neposredno nadređeni rukovoditelj sukladno Zakonu o radu te potrebama posla. Radnik koji radi najmanje 6 sati dnevno ima svakog radnog dana pravo na odmor (stanku) u trajanju od 30 minuta koju koristi u skladu s rasporedom koji utvrdi Poslodavac, sukladno Kolektivnom ugovoru Ustanove.

Konkurentnost na tržištu NP Plitvička jezera ostvaruje i neprekidnim radom što nekad zahtjeva i prekovremeni rad zaposlenika. Taj prekovremeni rad je istima plaćen i u okviru je zakonom propisanih granica.

Plaću radnika čini osnovna plaća sukladno Zakonu o plaćama u javnim službama i dodaci na osnovnu plaću. Osnovnu plaću radnika Ustanove čini umnožak koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta na koje je radnik raspoređen i osnovice za izračun plaće, uvećan za 0,5% za svaku navršenu godinu radnog staža.

Zbog ekonomske krize i nepovoljnog gospodarskog stanja u Hrvatskoj u javnim službama su ukinuti regres, božićnice, 13.plaća te je smanjena osnovica za plaće ne prema navodnima najavama Vlade o izlasku iz ekonomske krize trebale bi biti ponovo uvedene.

4.3.5. Uvođenje zaposlenika u posao

Uvođenje zaposlenika u posao uključuje upoznavanje s poslovima i zadacima, ali i sa organizacijskom kulturom. Postupak integracije zaposlenika u Paku započinje upoznavanjem voditelja odjela koji predstavlja poslovođu odnosno mentora za novog zaposlenika. Proces integracije započinje uvođenjem u socijalnu zajednicu zaposlenika. Cilj je pružiti potporu novom zaposleniku pri upoznavanju s poslovnim okruženjem i procesima u poduzeću. Voditelj upoznaje novog zaposlenika sa poviješću organizacije i pojašnjava njezine ciljeve i svrhu. Također, novi zaposlenik dobiva informacije o internim pravilima, organizacijskoj strukturi i korporativnoj etici. Posebna pažnja se posvećuje u objašnjenju osnovnih pravila koja vrijede u organizaciji, a vezana su uz pauze, hranu, radno vrijeme i drugo. Nadalje, voditelj predstavlja novog zaposlenika svakom članu radne grupe te ga informira o svojim pravima i obvezama. Nakon toga slijedi proces prilagođavanja novog zaposlenika uz pomoć mentora i kolega. Novi radnik uči i stječe vještine obavljajući svoj posao uz pomoć iskusnog radnika ili mentora koji ga podučava. Mentor odnosno osoba koja je već upućena u posao, tj. stariji, iskusniji i utjecajni član organizacije, objašnjava što i kako treba raditi, demonstrira svojim primjerom različite radne operacije, promatra novog radnika i upozorava na njegove dobre i pogrešne radnje.

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 same Ustanove.

Uvođenje zaposlenika najčešće obuhvaća orijentaciju pomoću koje se zaposleniku pružaju osnovne potrebne informacije o radu poduzeća i ciljevima. Ovisno o radnom mjestu, uvođenje najčešće započinje obilaskom Parka odnosno jezera i upoznavanje sa programima za posjetitelje, posebice u Službi prihvata, vođenja, informiranja, prijevoza posjetitelja i internog transporta gdje se te informacije ponavljaju svakodnevno posjetiteljima. Mentor ima razvijene vještine rada s ljudima kako bi prenosio svoje znanje i vještine na zaposlenike, tijekom

probnog rada novog zaposlenika prati njegov/njezin napredak te na kraju procjenjuje kako se novi zaposlenik snašao na navedenom radnom mjestu.

4.3.6. Motivacija kadrova

Budući da su uspješno poslovanje i profitabilnost u NP Plitvička jezera prepoznati kao neposredni odraz visoke radne motivacije, razvijanje motivacijskog sustava jedan je od strateških ciljeva Parka.

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

S obzirom na ekonomsku krizu koja je zahvatila cijeli svijet, većini ljudi je danas vrlo važno imati sigurno zaposlenje, odnosno potpisan ugovor na neodređeno vrijeme. Park se može pohvaliti sa velikim brojem zaposlenika na neodređeno vrijeme u organizaciji te je pokretač zapošljavanja cijele okolice. Uspješnost poslovanja Parka raste iz godine u godinu te samim time zahtjeva sve više zaposlenika. Nadalje, ono za što zaposlenici rade u poduzeću je plaća pa je stoga logično da je njena visina i redovitost bitna za motivaciju zaposlenika. Plaća je moćno sredstvo koje ima veliki utjecaj na stavove i ponašanje zaposlenika. 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.

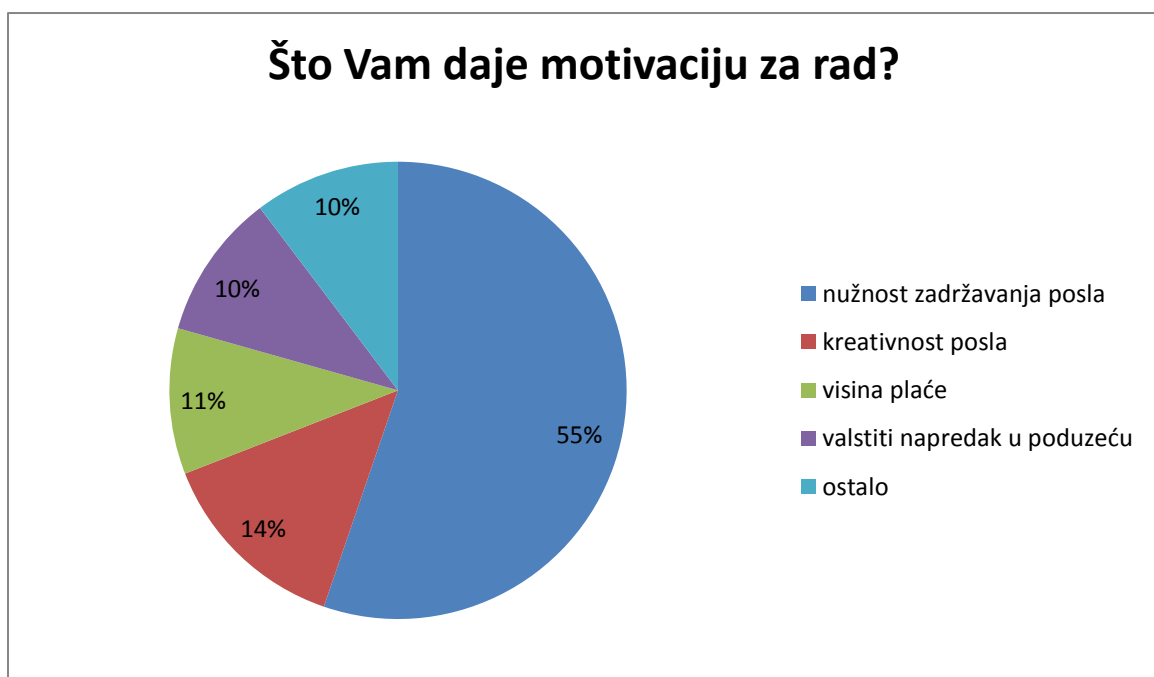
Stabilnost i uspješnost poslovanja Parka očituje se kroz socijalnu i ekonomsku sigurnost svojih zaposlenika, odnosno redovitom isplatom plaća.

Mnogim zaposlenicima je bitna karijera odnosno poslovni napredak. Park potiče karijerni razvoj zaposlenika kroz održavanje raznih seminara, kongresa, sajмова i sastanaka kako bi se zaposlenicima pružila mogućnost napredovanja unutar poduzeća. Prema intervjuu sa direktorom odjela zajedničkih poslova Park svoje zaposlenike motivira pružajući im:

- novčane nagrade za uspješnu turističku sezonu (stimulacija),
- organiziranje izleta na kraju sezone,
- novčane nagrade za djelatnike koji imaju djecu povodom blagdana Sv.Nikole,
- organiziranje i pokrivanje troškova osposobljavanja, obrazovanja i obuke zaposlenika,
- godišnji sistematski pregledi,
- brigu za zdravlje kroz organizirane sportske rekreacije (zaposlenicima je omogućena rekreacija po nižim cijenama u teretani, korištenje bazena, sauna, salona za ljepotu u Hotelu Jezero)
- u znak zahvalnosti na vjernosti, svojim zaposlenicima tokom godine dijeli poklon predmete s logotipom NP Plitvička jezera poput rokovnika, kalendara, privjeska za ključeve, upaljače, kemijske i sl.

Motivacija radnika je glavni razlog dobrog ili lošeg obavljanja pojedinog radnog zadatka u cjelokupnom poslovanju poduzeća. Polazi se od činjenice, da ako je zaposlenik motiviran za rad i svojim radnim okruženjem, potrošači će isto biti zadovoljni a poduzeće će pozitivno poslovati. Koliko su motivirani djelatnici Parka prikazat će se sljedećim istraživanjem. Prema provedenom istraživanju u Parku na pitanja vezana za motivaciju rezultati su prikazani sljedećim ilustracijama.

Grafikon 4: Razlozi za motivaciju za rad



Izvor: autorica na temelju provedenog istraživanja

Analizirajući ove podatke vidljivo je da na motivaciju najviše utječe nužnost zadržavanja radnog mjesta, a tek onda slijede kreativnost rada, visina plaće i želja sa napretkom u poduzeću, što je zabrinjavajuće jer na pitanje koliko su zadovoljni svojim radnom mjestom većina je odgovorila da su zadovoljni i čak su dali ocjenu vrlo dobar, ali motivacija im je vrlo loša jer veliki postotak ispitanika je odgovorio da im je motivacija zadržavanje radnog mjesta. Vrlo mali postotak ispitanika je odgovorio da im je motivacija kreativnost rada i želja za napretkom, a ti pokazatelji su najvažniji kod motivacije. Motivacija bi bila puno veća kad bi radnici obavljali posao koji ih ispunjava i kad bi nužnost zadržavanja radnog mjesta bila manje zastupljena jer ova vrsta motivacije nije dobra i trebala bi biti zastupljena u što manjoj mjeri. Naravno, ovaj faktor ovisi o gospodarskoj situaciji jer je isključivo financijske prirode i na njega ni radnici ni rukovodstvo u poduzećima nemaju utjecaj.

Grafikon 5. : Razlozi nemotiviranosti djelatnika

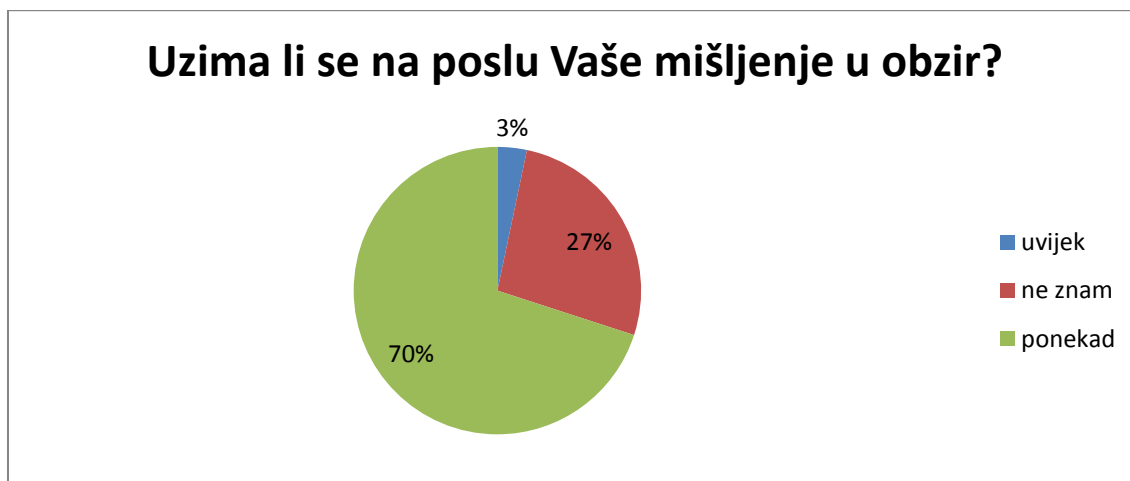


Izvor: izradila autorica na temelju provedene ankete

Postoji velika nemotiviranost u organizaciji, a većina ispitanika je odgovorilo da je razlog loša gospodarska situacija te samim time teškoće u pronalasku drugog radnog mjesta, ali čak 33%

ispitanika misli da je za nemotiviranost krivo rukovodstvo. Prema prethodnim prikazanim grafikonima može se zaključiti da bi rukovodstvo Parka trebalo više se posvetiti po pitanju motivacije djelatnika jer svi negativni rezultati su posljedica nemotiviranosti zaposlenih.

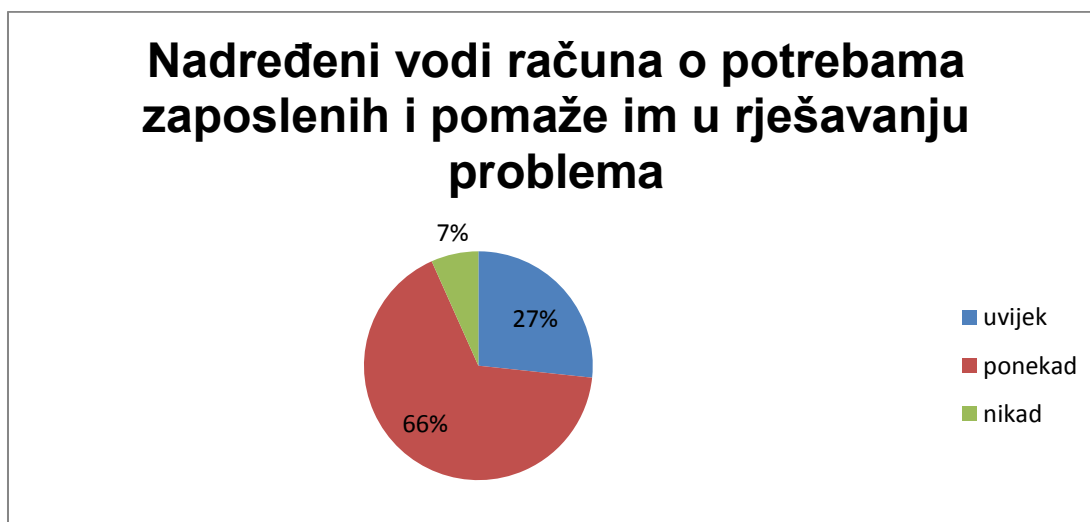
Grafikon 6. : Mogućnost iznošenja mišljenja na poslu



Izvor: autorica na temelju provedenog istraživanja

Jedan od razloga zašto veliki postotak ispitanika misli da je za nemotiviranost krivo rukovodstvo je da se ne uzima u obzir mišljenje djelatnika, poražavajući je postotak od 3% da se uvijek uzima, stoga ne čudi nemotiviranost djelatnika jer samim time se stvara nesigurno okruženje i djelatnici se prestaju truditi. Organizacija bi svakako trebalo više poraditi po tom pitanju i sigurno bi motiviranost bila veća.

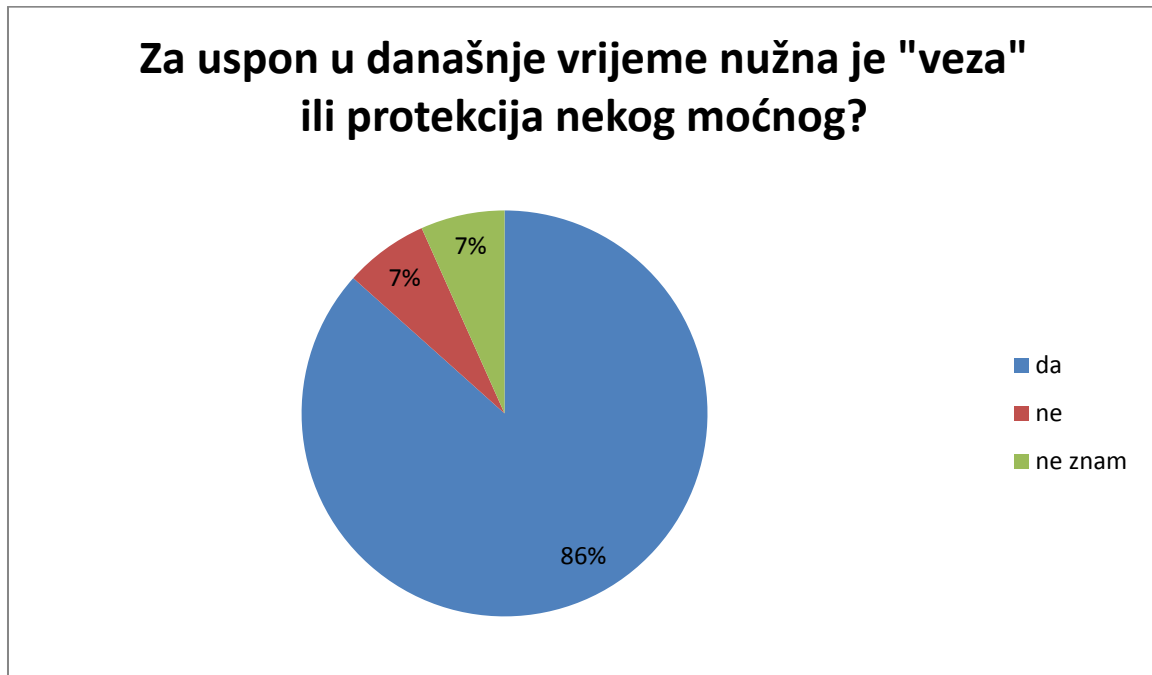
Grafikon 7. : Potrebe zaposlenih i rješavanje problema



Izvor: autorica na temelju provedenog istraživanja

Nešto je bolja situacija kod pomoći nadređenih u rješavanju problema i brizi o potrebama zaposlenih, pa se 27% ispitanika izjasnilo da rukovoditelji uvijek brinu o potrebama zaposlenika, no to je još uvijek premala brojka. Briga o zaposlenicima i podrška radnicima vrlo je bitna stavka kod motivacije jer tim činom daje se do znanja radniku da si zainteresiran za njega i za posao koji obavlja.

Grafikon 8. : Nužnost protekcije ili „veze“



Izvor: autorica na temelju provedenog istraživanja

Na motivaciju sigurno vrlo loše djeluje i podatak da 86% ispitanika smatra da je za uspjeh nužna „veza“ ili protekcija nekog moćnog. Ovakav način razmišljanja ima svoju podlogu u realnom životu i zasigurno je veliki demotivator jer pokazuje da trud, zalaganje i sama motiviranost čovjeka da svoj posao obavi na najbolji mogući način nije dovoljno za poslovni uspjeh.

Iz svega navedenog vidljivo je da prostora za napredak u motivaciji i povećanju zadovoljstva ljudskih potencijala ima puno. Postoje brojni uzroci koji utječu na smanjenu motivaciju i ima puno prostora za ispravljanje loših poslovnih praksi i ponašanja unutar poslovne organizacije u cilju postizanja pozitivnih efekata.

4.3.7. Inoviranje znanja zaposlenika

Obrazovani i visoko motivirani kadrovi su 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 NP Plitvička jezera može se promatrati kroz opći doprinos poduzeću koji uključuje: podizanje konkurentne sposobnosti organizacije, poboljšanje radne uspješnosti, aktualiziranje znanja i vještina zaposlenih, izbjegavanje menedžerskog zastarijevanja, rješavanje organizacijskih problema, usmjeravanje novih zaposlenika, priprema za promociju i menadžersku uspješnost, zadovoljavanje individualnih potreba i sl..

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 usavršavanje kadrova pri čemu se posebna pozornost posvećuje visokoobrazovnim kadrovima.

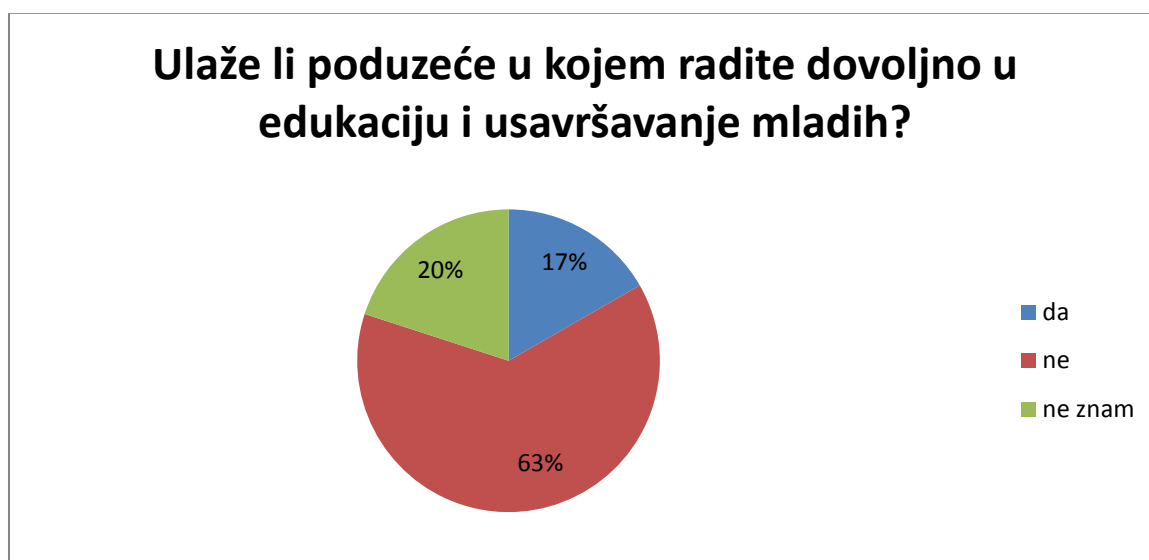
To osposobljavanje i usavršavanje znanja Park provodi putem različitih programa obrazovnih ustanova, ali i interno razrađenim programima. Sa svojim suradnicima voditelj kadrovskih poslova odabiru obrazovne programe, razrađuju interne programe, predlažu ih nadređenima te osiguravaju ostvarenje prihvaćenih programa. Najčešće se radi o izobrazbi u području zaštite na radu, zaštite okoliša, informacijskih tehnologija, standardima kvalitete, životinjska i biljna raznolikost u Parku, skladišnog poslovanja, javna nabava i sl. Primjerice, prošle godine je održano predavanje o životinjskom svijetu u Parku, odnosno vuku, medvjedu i risu, na kojem su sudjelovali djelatnici u službi zaštite, očuvanja, promicanja i korištenja nacionalnog parka te turistički vodiči. Predavanje su održali vanjski profesori sa Veterinarskog fakulteta iz Zagreba i istraživači koji prate napredak životinjskog svijeta u parku odnosno provode istraživanje o brojnosti, korištenju prostora i ponašanja medvjeda (prof.dr.sc.Đ.Huber) te risova i vukova (prof.dr.sc. J. Kusak).

Znanstvena istraživanja na Plitvičkim jezerima imaju preko 160 godina dugu povijest. Primjerice, 1893.godine osnovano je Društvo za uvođenje i proljepšanje Plitvičkih jezera i okolice. Osnutak je potaknuo sveučilišni profesor Gustav Janeček. Također je osnovan Institut za biologiju u suradnji sa Sveučilištem u Zagrebu. U povodu obilježavanja 60. obljetnice

proglašenja Nacionalnog parka Plitvička jezera i 30. obljetnice uvrštavanja na UNESCO-v Popis svjetske prirodne i kulturne baštine, 2009.godine Uprava Nacionalnog parka organizirala je Znanstveno – stručni skup, pod pokroviteljstvom Ministarstva kulture, na kojem su izneseni neki rezultati novijih istraživanja ovog područja.⁵⁷

Park djeluje kao društveno odgovorno poduzeće u području edukacije i razvoja na širem području na način da osigurava mentorstvo učenicima na praksi, učenicima i studentima prilikom pisanja seminarskih radova, projekata i diplomskih radova kao i mogućnost odrađivanja obveznog radnog staža i stažiranja.

Grafikon 9.: Ulaganje poduzeća u edukaciju



Izvor: autorica na temelju provedenog istraživanja

Obrazovanje i edukacija su jedna od temeljnih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, a prema ovoj anketi veliki broj ispitanika, njih 63% smatra da Park u ovaj segment ne ulaže dovoljno sredstava. Posebice, od velike važnosti je ulaganje u mladi kadar jer oni predstavljaju budućnost organizacije.

⁵⁷ Nacionalni park Plitvička jezera www.np-plitvicka-jezera.hr (30.01.2017.)

Grafikon 10.:Mogućnost davanja prijedloga, ideja i inovacija



Izvor: autorica na temelju provedenog istraživanja

Isto tako, 59% ispitanika smatra da nemaju mogućnost davanja svojih prijedloga, ideja i inovacija što opet dovodi do nemotiviranosti djelatnika. Poražavajući je podatak da gotovo 60% ispitanika smatra da se nikad ne uzima u obzir njihovo mišljenje što dovodi do stvaranja lošeg radnog okruženja.

Sustav vrednovanja odnosno praćenje upravljanja ljudskim potencijalima bitno je za uspješnost Parka. Povratna informacija dobivena u procesu procjene 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 (povišica), promaknuća, zadržavanje na radnom mjestu, otkazima i priznavanju pojedinačne radne uspješnosti.

4.3.8. Razvoj osobne karijere i promocija kadrova

Nacionalni park Plitvička jezera sustavno prati razvoj karijere zaposlenika. Kako bi se povećala motivacija i usklađivanje osobnih i razvojnih ciljeva zaposlenika s ciljevima poduzeća, voditelji unutar poduzeća provode osobne razgovore ili ankete kako bi se prikupilo što više informacija o radu, željama i pokretačima rada zaposlenika. Iz tih razgovora i anketa, između ostalog pokazalo se da je mnogim zaposlenicima pokretač, odnosno motivacija za rad i mogućnost osobnog razvoja karijere.

Realizacija individualnih napredaka unutar poduzeća omogućena je kroz osposobljavanje i dodatna obrazovanja te mobilnost zaposlenih kroz ostale organizacijske jedinice poduzeća. Cilj obrazovanja je usmjeren razvoj zaposlenika, a to se u poduzeću postiže preko planiranih internih osposobljavanja, pružanje 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.

Već dugi niz godina, omogućen je razvoj karijere zaposlenika kroz sustave 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 vodi evidenciju zahvaljujući kojoj se za zahtjevnija radna mjesta lakše i brže identificiraju perspektivni kadrovi te se pripremaju razvojni planovi. Tako su, zahvaljujući stručnom osposobljavanju i inoviranju znanja, te praćenjem rada i aktivnosti svakog pojedinca pokrivena potrebe za kadrovima.

5. ZAKLJUČAK

Da bi se razvijala i napredovala u današnjem konkurentskom okruženju, poduzeća se moraju nositi s brojnim izazovima pa tako i uspješnim organizacijom 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. Važnost ljudi i ljudskih potencijala posebno je važna funkcija menadžmenta jer se tiče najvažnijeg i jedinog živog elementa svake organizacije a to je čovjek.

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. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost.

Ljudski resursi zauzimaju izrazito važno mjesto u poslovanju poduzeća, prvenstveno zato što su ljudski resursi ključan faktor u ostvarivanju dobiti i konkurentске prednosti poduzeća koji djeluju svojim sposobnostima, znanjima, vještinama i kreativnošću. Upravo zbog ovog razloga je izrazito važna kvaliteta upravljanja ljudskim resursima jer će se ona itekako odraziti i na kvaliteti upravljanja materijalnim i financijskim resursima. Uspješno vođenje ljudskih resursa je preduvjet za uspješno funkcioniranje poduzeća jer su ljudi ti koji pokreću materijalne resurse i upravljaju financijskim resursima.

Javna Ustanova Nacionalni park Plitvička jezera je najrazvijeniji i najuspješniji nacionalni park u Hrvatskoj, koji svake godine bilježi zavidne brojke posjetitelja te zapošljava nekoliko stotina radnika odnosno u sezoni ta brojka prelazi i tisuću radnika. Park 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. Prema rezultatima provedenog istraživanja vidljivi su i nedostaci unutar organizacije, odnosno djelatnici su zadovoljni svojim poslom, ali postoji velika nemotiviranost radnika, stoga postoji dosta

prostora gdje bi Park trebao obratiti pažnju i uspostaviti određenu ravnotežu unutar svog poslovanja i dati mogućnost zaposlenicima da se prilagode radu. Organiziranje ljudskih resursa ne uključuje samo profit, nego i razvoj i zadovoljstvo zaposlenika, dodatne prilike zapošljavanja i doprinose lokalnoj zajednici. Da bi se organizacije razvijale i ostvarile uspjeh u današnjem sve više zahtjevnom i konkurentom tržištu, organizacije se moraju nositi s mnoštvom izazova. Pristup obrazovanju, odabiru i vođenju ljudskih potencijala od temeljne je važnosti za dugoročne vrijednosti poduzeća, i na kraju, njegovog samog opstanka. Park svakodnevno kroz svoje poslovanje uspješno primjenjuje svoju strategiju poslovanja kroz dobro postavljenu organizaciju poduzeća te ga zato čini jednim od najuspješnijih nacionalnih parkova u Hrvatskoj.

LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
2. Belak, V.: Menadžment u teoriji i praksi, Belux Exellans d.o.o., Zagreb, 2014.
3. Certo, S.C.; Certo, S.T.: Moderni menadžment, Mate d.o.o., Zagreb, 2008.
4. Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Intergrafika TTŽ d.o.o., Zaprešić, 2011.
5. Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006.
6. Noe, R.: Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb, 2006.
7. Obradović, V.; Samaržija J.; Jandrić J.: Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb, 2015.
8. Pupovac, D.; Zelenika, R.: Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.
9. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
10. Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
11. Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008.
12. Vujić, V.: Menedžment ljudskih potencijala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.

Internet:

1. Čičin-Šain, D.: Predavanje iz menadžmenta, preuzeto sa http://www.unizad.hr/portlas/4/nastavni_mat/2_godina/menedzment/predavanja_menedzment.pdf (24.05.2017.)
2. Nacionalni park Plitvička jezera, <http://www.np-plitvicka-jezera.hr> (16.01.2017.)
3. Prestanak ugovora o radu <https://www.moj-posao.net/Savjet/70363/Sklapanje-ugovora-o-radu/9/> (23.05.2017.)
4. Sklapanje ugovora o radu <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> (23.05.2017.)
5. Sudski registar, <http://sudreg.pravosudje.hr> (16.01.2017.)

POPIS ILUSTRACIJA

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prednosti i nedostaci unutarnjeg i vanjskog pribavljanja kadrova	22
Tablica 2. Klasifikacija materijalne kompenzacije za zaposlenike	36
Tablica 3. Programske faze i uloge razvoja osobne karijere	41
Tablica 4. Ukupan broj zaposlenika u JUNP Plitvička jezera prema odjelima.....	48
Tablica 5. Struktura zaposlenih prema spolu.....	49
Tablica 6. Struktura zaposlenih prema vrsti ugovora na dan 31.12.2016.	49
Tablica 7. Struktura zaposlenih prema stupnju obrazovanja djelatnika.....	50
Tablica 8. Struktura zaposlenih prema starosti djelatnika na dan 31.12.2016.	51
Tablica 9. Struktura zaposlenih prema radnom stažu djelatnika	54
Tablica 10. Broj potrebnih kadrova kroz sezone	59

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. : Zadovoljstvo djelatnika svojom plaćom	52
Grafikon 2. : Mogućnost promjene radnog mjesta	53
Grafikon 3. : Radni uvjeti	52
Grafikon 4. : Razlozi motivacije za radom	66
Grafikon 5. : Razlozi nemotiviranosti djelatnika	67
Grafikon 6. : Mogućnost iznošenja mišljenja na poslu	68

Grafikon 7. : Potrebe zaposlenih i rješavanje problema	68
Grafikon 8. : Nužnost protekcije ili „veze“	69
Grafikon 9. : Ulaganje poduzeća u edukaciju	71
Grafikon 10. : Mogućnost davanja prijedloga, ideja i inovacija	72

POPIS SHEMA

Shema 1. Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima ...	31
Shema 2. Maslowljeva hijerarhija potreba	33
Shema 3. Organizacijska struktura JUNP Plitvička jezera	45
Shema 4. Ocjena zadovoljstva radnim mjestom.....	52